Гайдай Юлія Вікторівна. Формування організаційної культури підприємств торгівлі.- Дис. канд. екон. наук: 08.00.04, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К., 2014.- 250 с.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

**ГАЙДАЙ ЮЛІЯ ВІКТОРІВНА**

УДК 005.73:339.17

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

Спеціальність 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»

(за видами економічної діяльності)

**Дисертація на здобуття наукового ступеня**

**кандидата економічних наук**

Науковий керівник

Мошек Г.Є.

к.е.н., проф.

Київ – 2014

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ВСТУП………………………………………………………………………….** | | 3 |
| **РОЗДІЛ 1.** | **НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ …….....** | **11** |
| 1.1. | Сутність і складові організаційної культури підприємства….. | 11 |
| 1.2. | Механізм формування організаційної культури підприємств торгівлі………………………………………………………….... | 28 |
| 1.3. | Теоретичні підходи до оцінювання організаційної культури підприємств торгівлі…………………………………………...... | 47 |
|  | Висновки до розділу 1…………………………………………... | 58 |
| **РОЗДІЛ 2.** | * **СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА УМОВИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ……..** | **60** |
| 2.1. | Чинники впливу на формування організаційної культури підприємств торгівлі……….…………………………………… | 60 |
| 2.2. | Ідентифікація основних проблем збалансування компонентів організаційної культури підприємств торгівлі………………... | 76 |
| 2.3. | Аналіз відповідності наявного профілю організаційної культури підприємств торгівлі досконалому………………… | 93 |
|  | Висновки до розділу 2…………………………………………... | 106 |
| **РОЗДІЛ 3.** | **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ…………………………………..** | **109** |
| 3.1. | Алгоритм формування організаційної культури підприємств торгівлі…………………………………………………………… | 109 |
| 3.2. | Методичні підходи до визначення стадії життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі………………... | 132 |
| 3.3. | Економіко-математичне моделювання формування та розвитку організаційної культури підприємства торгівлі…… | 147 |
|  | Висновки до розділу 3…………………………………………... | 162 |
| **ВИСНОВКИ …………………………………………………………………...** | | 165 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……….…………………………..** | | 169 |
| **ДОДАТКИ……………………………………………………………………...** | | 189 |

* **ВСТУП**

**Актуальність теми.** Сучасна парадигма управління розглядає високоорганізовану культуру підприємства як реальну конкурентну перевагу, що обумовлює успіх його функціонування у довгостроковій перспективі. Формування дієвої організаційної культури є інструментом забезпечення прогнозованого стратегічного розвитку кожного суб’єкта господарювання, запорукою високої продуктивності праці персоналу.

Однією зі специфічних характеристик, що відрізняють підприємства торгівлі від інших суб’єктів господарської діяльності, є надзвичайна значущість людського фактору при досягненні цільового рівня результативності. Галузь забезпечує робочими місцями близько чверті економічно активного населення, кількість підприємств торгівлі щорічно зростає і становить майже 25 % суб’єктів ЄДРПОУ. Темпи приросту доданої вартості у сфері торгівлі суттєво випереджають темпи зростання валового внутрішнього продукту України, що є підтвердженням надзвичайно важливої ролі підприємств торгівлі в економічних процесах держави.

Уповільнення темпів зростання внутрішнього ринку, зниження купівельної активності споживачів спричиняють загострення системних суперечностей у діяльності підприємств торгівлі. Помилкова орієнтація менеджменту підприємств на використання застарілого управлінського інструментарію призводять до зниження ефективності торговельної діяльності, згортання програм соціально-економічного розвитку, дестабілізації внутрішніх процесів і руйнації ієрархії організаційних цінностей. У складних економічних умовах ключовим питанням для менеджменту підприємств торгівлі стає пошук нових джерел забезпечення конкурентних переваг, де організаційна культура може бути фактором, який позитивно впливатиме на їх втілення у діяльність.

Значний внесок у дослідження питань, що стосуються формування організаційної культури підприємств, зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О. Бала, Л. Балабанова, Е. Браун, Р. Гріфін, Д. Дреннан, Г. Захарчин, С. Іпатов, К. Камерон, В. Коновалова, Р. Куїнн, Д. Ліфінцев, А. Мазаракі, Є. Малінін, Г. Мінцберг, Г. Морган, Г. Мошек, М. Пакановський, Т. Персикова, А. Радугін, В. Сате, В. Співак, Т. Соломандіна, О. Тихомирова, М. Томпсон, Р. Фещур, О. Харчишина Е. Шейн, Х. Шварц, Г. Хофстеде, Ч. Хенді та ін.

Слід віддати належне науковій та практичній значущості праць вчених і високому рівню та різноманітності досліджень, однак їх результати не завжди можуть бути імплементованими у діяльність вітчизняних підприємств. Важливість організаційної культури як чинника забезпечення ефективної системи управління на підприємствах торгівлі визначила актуальність теми і доцільність наукових розробок. Сукупність вищезазначених проблемних питань обумовила вибір теми дисертаційної роботи, її структурно-логічну будову, мету, предмет, об’єкт і наукову новизну одержаних результатів.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Київського національного торговельно-економічного університету. Результати дисертаційного дослідження відображено у держбюджетній науково-дослідній темі кафедри менеджменту «Соціальна відповідальність торговельних підприємств» (номер державної реєстрації 0109U000713), у межах якої автором досліджено механізм формування та особливості розвитку організаційної культури підприємств торгівлі (довідка № 3608/20 від 28.11.2012).

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи –обґрунтування науково-теоретичних і практичних рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури підприємств торгівлі. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

* розкрити сутність і складові організаційної культури підприємства;
* обґрунтувати механізм формування організаційної культури підприємств торгівлі;
* узагальнити основні підходи до оцінювання організаційної культури підприємств;
* дослідити чинники впливу на формування організаційної культури підприємств торгівлі;
* ідентифікувати основні проблеми збалансування компонентів організаційної культури підприємств торгівлі;
* проаналізувати відповідність наявного профілю організаційної культури підприємств торгівлі досконалому;
* обґрунтувати алгоритм формування організаційної культури підприємств торгівлі;
* сформувати методичні підходи до визначення стадії життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі;
* розробити економіко-математичну модель формування та розвитку організаційної культури підприємства торгівлі.

**Об’єктом дослідження** є процес формування організаційної культури на підприємствах торгівлі.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних засад формування організаційної культури підприємств торгівлі.

**Методи дослідження**. Теоретико-методологічною основою дисертації є положення теорій організації, менеджменту та організаційної психології. Для досягнення мети застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, які забезпечили концептуальну цілісність дослідження, зокрема: *історичний* – для систематизації наукових підходів вітчизняних і зарубіжних вчених щодо дослідження процесу формування організаційної культури; *синтезу та системного аналізу* – для удосконалення етапів (стадій) життєвого циклу організаційної культури; *порівняння, групування* – для проведення порівняльного аналізу компонентів організаційної культури; *візуально-графічний* – для наочного відображення результатів емпіричних досліджень; *рядів динаміки* – для дослідження якісних та кількісних змін у часі показників ефективності формування та реалізації організаційної культури на підприємствах торгівлі; *експертних оцінок* – для аналізу компонентів та показників оцінювання ефективності організаційної культури; *анкетування* –для дослідження факторів впливу та виокремлення проблем, не розв’язаних у процесі формування організаційної культури на підприємствах торгівлі; *економіко-математичного моделювання* – при розробці економіко-математичної моделі формування та розвитку організаційної культури підприємств торгівлі.

Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, статистична звітність і дані управлінського обліку досліджуваних підприємств торгівлі, результати анкетування та опитування керівників різного рівня, а також матеріали, одержані за результатами наукових досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні та розробленні науково-методичних положень щодо формування організаційної культури підприємств торгівлі. Найбільш вагомими теоретичними і практичними результатами, що характеризують новизну дослідження і особистий внесок здобувача, є такі:

*удосконалено:*

* науково-термінологічний апарат теорії управління через введення поняття «*організаційна культура підприємства торгівлі*», яке запропоновано трактувати як сукупність формальних і неформальних взаємовідносин, матеріальних і нематеріальних цінностей, правил та способів, дій і комунікацій між усіма учасниками діяльності підприємства, що формують ключові компетенції і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємств торгівлі. Це дає змогу визначати методичний інструментарій формування та розвитку організаційної культури підприємств торгівлі;
* класифікацію ключових компонентів організаційної культури підприємств, що, на відміну від існуючих підходів, дасть змогу створити основу соціально-економічного зростання підприємства, зміцнення його ринкових позицій, збільшення ринкової вартості й підвищення інвестиційної привабливості у довгостроковій перспективі завдяки створенню та підтримці сприятливих умов діяльності, гармонійному розвитку людського потенціалу, економіки і суспільства;
* методичний підхід до визначення наявного та досконалого стану організаційної культури підприємств торгівлі, який, на відміну від традиційних, дозволяє оцінювати організаційні процеси, пов’язані з якістю торговельно-технологічного процесу і обслуговування покупців, та сприяє підвищенню ефективності управління розвитком організаційної культури підприємств торгівлі;

*набули подальшого розвитку:*

* науково-методичні підходи до управління внутрішньоорганізаційними процесами підприємств торгівлі, що дозволяє сформувати стратегію підвищення їх конкурентоспроможності та розвитку;
* наукові підходи до оцінювання та вибору типу організаційної культури підприємства, на основі яких розроблено модель прийняття рішень щодо формування організаційної культури підприємства торгівлі у процесі стратегічного управління за такими параметрами, як «важливість наявних компонентів організаційної культури підприємства торгівлі для його існування або подальшого розвитку» та «сумісність обраної підприємством торгівлі стратегії з наявною організаційною культурою», що дозволяє мінімізувати втрати часових та інших ресурсів через необґрунтованість або недоцільність змін організаційної культури підприємством торгівлі у випадках, коли це стратегічно невигідно;
* методичний підхід для визначення стадії життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі, в якому запропоновано виділяти такі етапи (стадії): виникнення ідеї, «перші кроки», формування, удосконалення, самоствердження, «аристократія», консервативність та модернізація, які на відміну від існуючих, враховують оцінку рівня досконалості організаційної культури та ефективність діяльності підприємства, що сприятиме підвищенню керованості внутрішньоорганізаційних процесів та максимізації результативності управління;
* науково-методичні підходи до формування організаційної культури підприємств торгівлі на основі розробленої економіко-математичної моделі, яка ґрунтується на багатокритеріальності фінансово-економічних та організаційних чинників, що в практичній діяльності надасть змогу керівникам підприємств обирати стратегії, які відповідають наявному та досконалому профілю організаційної культури, забезпечувати прогнозну результативність торговельної діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів** дисертаційної роботи полягає у розробленні науково-теоретичних і методичних положень, що дозволяють удосконалити систему менеджменту підприємств торгівлі. Результати досліджень, обґрунтовані у роботі рекомендації та пропозиції впроваджено на вітчизняних підприємствах, зокрема, алгоритм формування організаційної культури підприємств торгівлі завдяки визначенню індексу організаційної культури використано у діяльності ТОВ «Омела» (довідка № 722/11 від 13.03.2012), ПАТ «Луга» (довідка № 304 від 10.02.2012) та ТОВ «Інформаційне мереживо» (довідка № 134 від 06.02.2012). Запропоновані рекомендації створення Кодексу організаційної культури працівника підприємства торгівлі використано у ПП «Фьюче Текнолоджиз» (довідка № 17В/144 від 15.03.2012) та ТОВ «РУТНЕТ» (довідка № 2810-2013/1 від 28.10.2013).

Пропозиції щодо вибору таких основних критеріїв оцінювання організаційної культури, як організаційна структура та поведінка, стиль керівництва, організаційні процеси та компетенції персоналу впроваджено у діяльність ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» (довідка № 05-37/239 від 27.12.2012) та ТОВ «АЗБІ» (довідка № 7 від 15.01.2013). Рекомендована універсальна економіко-математична модель формування та розвитку організаційної культури апробована у діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» (довідка № 18/11-1098 від 10.06.2013) та у ТОВ «Нью-Паріс» (довідка № 174 від 30.10.2013).

Результати дисертаційної роботи використано у підготовці лекційного та практичного матеріалу з дисциплін «Кроскультурний менеджмент», «Теорія організації» та «Менеджмент організації» для слухачів ІВК, студентів, які здобувають освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр» за галуззю знань «Менеджмент і адміністрування» напрямом підготовки «Менеджмент», та для студентів, які здобувають освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр» за галуззю знань «Менеджмент і адміністрування» напрямом підготовки «Менеджмент» спеціальністю «Менеджмент організацій і адміністрування» (довідка №   
3870/30-05 від 24.12.2012).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, викладені у дисертаційній роботі, отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, які є результатом особистих досліджень здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і наукові результати дисертаційної роботи докладно висвітлено та обговорено на науково-практичних конференціях і бізнес-форумах: «Актуальні проблеми сучасної науки: теорія і практика» (м. Київ, 2009 р.), «Вісник науковця – 2009» (м. Миколаїв, 2009 р.), «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні» (м. Київ, 2009 р.), «Соціально-економічні і правові аспекти формування і розвитку організаційної культури підприємств як шлях до інтеграції національної економіки в європейський простір» (м. Львів, 2009 р.), «Актуальні наукові розробки – 2010», (м. Софія, Болгарія, 2010 р.), «Наука і освіта – 2010» (м. Прага, Чехія, 2010 р.), «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 2010 р.), «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 2011 р.), «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні» (м. Київ, 2011 р.), «Корпоративна культура організацій ХХІ ст.» (м. Краматорськ, 2011 р.), «Динаміка наукових досліджень – 2011», («Nauka I studia», Przemysl, Польща, 2011 р.), «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 2012 р.)., «Вплив факторів та умов формування організаційної культури на конкурентоспроможність підприємств торгівлі» (м. Київ, 2012 р.), «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 2013 р.), «Наука і інновації – 2013», («Nauka I studia», Przemysl, Польща, 2013 р.).

**Публікації.** Основні результати дослідження викладено у 24 наукових працях обсягом 5,6 друк. арк., у тому числі особисто автору належить 5,13 друк. арк., зокрема 7 статей у фахових наукових виданнях, 2 – у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 15 – у матеріалах науково-практичних конференцій та бізнес-форумів.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (200 найменувань), 20 додатків. Загальний обсяг дисертації – 180 сторінок, у тому числі основний текст – 162 сторінки, крім того 24 таблиці і 26 рисунків.

1. **ВИСНОВКИ**

Удисертаційній роботі на теоретичномута практичному рівнях виконано актуальне наукове завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень та методичних підходів до формування організаційної культури підприємств торгівлі. Отримані результати наукового дослідження підтверджують актуальність цієї проблематики, а досягнута мета і завдання надають можливість сформулювати такі висновки та рекомендації:

1.  Неоднозначність трактування організаційної культури підприємства як складного соціально-економічного феномену, а також комплексність даного явища вимагають уточнення понятійного апарату теорії управління. У контексті поглиблення теоретичних основ науки про управління систематизовано ключові компоненти організаційної культури підприємств торгівлі, що сприяє повноцінному розумінню її змістового наповнення у процесі формування. Встановлено, що організаційна культура підприємств торгівлі становить сукупність формальних і неформальних взаємовідносин, матеріальних  
і нематеріальних цінностей, правил та способів, дій і комунікацій між усіма учасниками діяльності підприємства, що формують ключові компетенції і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємств торгівлі. Уточнення сутнісних характеристик організаційної культури підприємств торгівлі дозволяє визначати нові напрями їх розвитку, виявити та мобілізувати резерви соціально-економічного зростання.

2.  Зміни в технології управління підприємствами торгівлі, актуальність забезпечення органічної взаємодії компонентів організаційної культури обумовили потребу в обґрунтуванні механізму її формування. Механізм формування організаційної культури має імперативно враховувати різновекторність інтересів учасників діяльності підприємств торгівлі відносно зовнішнього оточення та внутрішнього середовища, створюючи конкурентні переваги та базис розвитку підприємства. Формування організаційної культури на засадах запропонованого механізму надасть можливість гармонізувати стратегію розвитку підприємства, посилити адаптивну здатність системи менеджменту, підвищити результативність та ефективність організаційного розвитку підприємств торгівлі.

3.  Діагностування ключових компонентів організаційної культури підприємств торгівлі потребує уточнення системи її оцінювання в контексті забезпечення дієвості та ефективності. Систему оцінювання структурно доповнено критерієм «оцінювання організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців». Розроблена система розширює простір економічного аналізу діяльності підприємств загалом і надає можливість оцінювати організаційні процеси, які пов’язані з якістю торговельно-технологічного процесу і обслуговування покупців. Запропонований підхід до процесу оцінювання організаційної культури сприяє підвищенню ефективності управління розвитком підприємств торгівлі, а також дозволяє мінімізувати втрати часових, фінансових, інформаційних і трудових ресурсів.

4.  Визначення соціокультурної парадигми в менеджменті як домінуючої у сучасних умовах обумовило необхідність виокремлення системи чинників, що впливають на формування організаційної культури і результативність діяльності підприємств торгівлі. У площині проблемного поля управління організаційною культурою підприємств торгівлі виявлено сукупність таких факторів: дотримання соціально-економічних та інноваційних пріоритетів у діяльності підприємства; екологічних; забезпечення якості та безпечності товарів; високий рівень організованості операцій та управлінських робіт; підтримка творчої активності працівників та позитивного ставлення персоналу підприємства до організаційних змін. Це дозволило виявити резерви підвищення продуктивності праці, вдосконалення технічного, правового та інформаційного забезпечення діяльності підприємств торгівлі.

5.  Комплексне оцінювання результативності визначило потребу збалансування компонентів організаційної культури підприємств. Виявлено, що частка підприємств торгівлі, на яких реалізуються заходи щодо удосконалення організаційної культури, становить 27 %, але на переважній більшості підприємств торгівлі (46,6 %) заходи щодо її формування є недостатніми з точки зору їх неперервності та системності. Встановлено, що витрати на формування та розвиток організаційної культури обліковуються як окремий елемент у загальній структурі витрат підприємства, а на 26,6 %. досліджуваних підприємств включаються до операційних витрат, що спричиняє неузгодженість у системі фінансового обліку та негативно впливає на загальну ефективність менеджменту.

6.  Вагомі зміни в технології управління обумовлюють необхідність формування особливих умов досягнення досконалості організаційної культури підприємств торгівлі. У результаті системного аналізу зіставлення профілів організаційної культури встановлено, що підприємства торгівлі у переважній більшості орієнтовані на ієрархічний тип організаційної культури, що створює певні труднощі у процесі розвитку підприємницької діяльності саме через невідповідність власної організаційної культури до вимог зовнішнього середовища. Підприємства торгівлі повинні бути зорієнтовані на ринковий тип організаційної культури, оскільки це сприятиме максимально ефективній роботі їх підрозділів, виявленню та використанню внутрішніх резервів зростання конкурентоспроможності завдяки підвищенню продуктивності праці, впровадженню організаційно-управлінських інновацій, а також посиленню згуртованості працівників та поліпшенню соціально-психологічного клімату.

7.  У межах удосконалення процесу формування організаційної культури підприємств торгівлі виокремлено й теоретично обґрунтовано принципи формування досконалої організаційної культури на підприємствах торгівлі: відповідності; системності та залежності. Обґрунтовано алгоритм визначення індексу організаційної культури підприємства торгівлі, до складу якого входять емпірична оцінка чинників та інтегральні показники за напрямами, що відповідають зазначеним складовим, а саме: загальноорганізаційні чинники, чинники управління, методи і система комунікацій, делегування повноважень та відповідальність, взаємовідносини у колективі, стан економіки в країні та його вплив на підприємство, рівень правового забезпечення в галузі торгівлі, а також соціально-психологічні чинники. Запропонована методика рекомендується для оцінювання потенціалу підприємства торгівлі щодо реальних можливостей формування організаційної культури, виявлення перешкод на цьому шляху та визначення ступеня гнучкості підприємств у випадку необхідності розвитку їхньої організаційної культури.

8.  З метою посилення конкурентних переваг підприємств торгівлі запропоновано методичний підхід до побудови матриці визначення стадії життєвого циклу організаційної культури. Обґрунтовано, що сформульовані рекомендації забезпечать підприємству торгівлі можливість реально оцінити ефективність діяльності (фінансово-економічна, інформаційна політика, технічне забезпечення торговельної діяльності, інноваційна активність) та рівень досконалості організаційної культури (зв’язки з громадськістю, маркетинг та реклама, кроскультурні особливості, управління соціальним розвитком, якість торговельного обслуговування, управління потенціалом) завдяки досягненню відповідного етапу/стадії життєвого циклу організаційної культури. Практичне впровадження розробленого методичного підходу сприятиме підвищенню керованості внутрішньоорганізаційних процесів та зростанню результативності управління підприємством торгівлі.

9.  Необхідність забезпечення синергетичного ефекту в діяльності підприємств торгівлі завдяки досконалій організаційній культурі обумовлює необхідність розробки практичного інструментарію забезпечення ефективності її формування та розвитку. На засадах раціонально-прагматичного підходу розроблено економіко-математичну модель, яка ґрунтується на таких чинниках, як багатоваріантність способів (або сукупностей управлінських заходів), ймовірність зміни величини ризику втрат та обмеженості ресурсів при формуванні/вдосконаленні компонентів організаційної культури підприємства торгівлі. Практичне застосування економіко-математичної моделі надасть змогу керівникам визначати пріоритети організаційних змін стосовно їх здатності впливати на нарощування потенціалу та ринкової вартості підприємств.

1. **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2008. –384 с.
3. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. Спб. : Питер, 2011. – 224 с.
4. Аніщенко В. О. Роль організаційної культури у прийнятті управлінських рішень / В. О. Аніщенко //Акт. проблеми економіки. – 2009. – № 3 (93). – С. 64–72.
5. Архипов В.М. Стратегическое управление / В.М. Архипов. – СПб. : Изд–во СПбГУЭФ, 2000. – 245 с.
6. Базылев И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы / Базылев И. // Управление персоналом. – 2007. – №10. – С.76–80.
7. Бай С.І. Організаційний розвиток підприємств торгівлі: автореф. дис. докт. екон. наук : 08.00.04 / С.І. Бай; КНТЕУ. – К., 2009. – 40 с.
8. Бала О.І. Корпоративна культура: функції та завдання / О.І. Бала, Р.Д. Бала // Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту: Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Львів: Видавництво НУ „Львівська політехніка”, 2007. – С. 48–49.
9. Бала О.І. Різновиди та класифікація факторів впливу на корпоративну культуру підприємств / О.І. Бала, Р.Д. Бала // Материалы Третьей международной научно-практической конференции Тенденции развития экономики и формирование современной системы управления внешнеэкономическими связями предприятия – Симферополь, 2007. – С. 87–88.
10. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006.- 512 с.
11. Баринов В.А., Корпоративная культура организаций в России / В.А. Баринов, Л.В. Макаров // Менеджмент в России и зарубежом .– 2002.– № 2. – С.111–121.
12. Бахарев А. Корпоративный кодекс: регламент внутреннего имиджа [Електронний ресурс] / А. Бахарев. – Режим доступу : http://www.kadrovik.ru/modules.