

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інститут післядипломної освіти  
Кафедра публічного  
управління та менеджменту  
природоохоронної діяльності

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему: Вдосконалення стилю керівництва та організаційної культури  
на підприємстві

Виконала студентка групи У- 5  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Алакбарова Лейла Магомед гизи

Керівник асистент  
Венгер Олена Сергіївна

Консультант д-р. екон. наук, проф.  
Павленко Олена Пантеліївна

Рецензент канд. фіз.-мат. наук, доц.  
Серга Інга Миколаївна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Інститут післядипломної освіти  
Кафедра Публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності  
Рівень вищої освіти бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)  
Освітня програма Менеджмент  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
**Павленко О.П.**  
“02” березня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

студентці Алакбаровій Лейлі Магомед гизи  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення стилю керівництва та організаційної культури на підприємстві

керівник роботи Венгер Олена Сергіївна, асистент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ОДЕКУ від “02” березня 2022 року №28-С

2. Строк подання студентом роботи 7 червня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали періодичних видань, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, у яких висвітлюються питання щодо теоретичних аспектів організаційної структури, корпоративної культури, стилів управління та лідерства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Поняття і сутність стилю керівництва і організаційної культури

2. Аналіз стилів керівництва у ПАТ «Софія»

3. Основні напрямки вдосконалення стилів керівництва та організаційної культури

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Стилї лідерства. 2. Порівняння ефективності різних стилів управління. 3. Системи стилю лідерства. 4. Основні елементи організаційної культури. 5. Критерії віднесення культур до певного типу. 6. Комбінації розмірностей стилів керівництва за класифікацією Університету Огайо. 7. Організаційна структура управління ПАТ «Софія». 8. Склад та структура трудових ресурсів ПАТ «Софія» за 2018 та 2020 рр. 9. Структура кваліфікаційного складу працівників ПАТ «Софія» у 2018 та 2020 рр. 10. Динаміка складу та структури освітнього рівня працівників ПАТ «Софія» за 2018 та 2020 рр. 11. Структура освітнього рівня працівників ПАТ «Софія» у 2018 та 2020 рр. 12. Динаміка показників ефективності управління персоналом ПАТ «Софія» за 2019-2021 рр. 13. Співвідношення темпів зростання середньої

заробітної плати та продуктивності праці ПАТ «Софія» за 2019-2021 роки. 14. Основні показники господарської діяльності ПАТ «Софія» за 2019-2021 рр. 15. Показники рентабельності ПАТ «Софія» за 2019-2021 рр. 16. Показники рентабельності ПАТ «Софія» за 2019-2021 роки. 17. Результат опитування щодо визначення ступеня вираженості лідерських якостей. 18. Ступінь виразності лідерських якостей. 19. Результат опитування «Визначення стилю керівництва». 20. Стилi керівництва. 21. Взаємозв'язок стилю керівництва від рівня виразності лідерських якостей. 22. Тест на дослідження корпоративної етики. 23. Розміщення стендів із декларацією місії, цілей, принципів у відділах організації. 24. Введення нарад генерального директора з керівниками відділів щодо цілей організації та стану її справ. 25. Делегування повноважень. 26. Введення нагороди – «Найкращий працівник року». 27. Введення чітко виробленої нормативної бази по корпоративній культурі.

### Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання Прийняв
<b>3</b>	<b>Павленко О.П., проф.</b>		

7. Дата видачі завдання 2 березня 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	02.03-07.03.22	<b>73</b>	<b>добре</b>
2.	Робота над розділом 1 «Поняття і сутність стилю керівництва і організаційної культури»	08.03-20.03.22	<b>75</b>	<b>добре</b>
3.	Робота над розділом 2 «Аналіз стилів управління керівників у ПАТ «Софія»»	09.05-20.05.22	<b>74</b>	<b>добре</b>
4.	Рубіжна атестація	17.05-19.05.22	<b>74</b>	<b>добре</b>
5.	Робота над розділом 3 «Основні напрямки вдосконалення стилів керівництва та організаційної культури»	21.05-03.06.22	<b>75</b>	<b>добре</b>
6.	Оформлення роботи	04.06-06.06.22	<b>77</b>	<b>добре</b>
7.	Здача роботи на кафедру (п.4.1)	07.06.22		
	<b>Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)</b>		<b>75</b>	<b>добре</b>

Студент \_\_\_\_\_ **Алакбарова Л.М. гизи**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Венгер О.С.**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА І ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	11
1.1 Поняття та сутність стилю керівництва.....	11
1.2 Поняття та сутність організаційної культури .....	20
1.3 Зарубіжний досвід оцінки стилів лідерства та організаційної культури .....	27
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКІВ У ПАТ «СОФІЯ».....	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Софія» .....	38
2.2 Оцінка стилів керівництва .....	52
2.3 Оцінка організаційної культури.....	61
РОЗДІЛ III. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	71
3.1 Заходи щодо вдосконалення стилю керівництва та організаційної культури .....	71
3.2 Розрахунок ефективності заходів щодо вдосконалення стилю керівництва та організаційної культури.....	74
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	85

## ВСТУП

Питання організаційної культури в організаціях на сьогоднішній день актуальне і його актуальність зростатиме в міру просування українських організацій на світовому ринку.

Кожна організація є унікальним соціокультурним утворенням. Вона «живе» за власними внутрішніми законами, які ніде не повторюються. У кожній організації відбувається формування певного способу мислення та певних способів поведінки працівників.

Організаційна культура - це специфічна сукупність, яку формують норми, цінності, переконання, вірування, міфи, ритуали, санкції, очікування, звички, які є визначальним фактором поведінки працівників та вирізняють організацію на фоні інших компаній.

Формування організаційної культури, можливо навіть несвідомо, визначається керівником. Особистість керівника, його цінності, методи поведінки, стиль керівництва, усе це напряму впливає на те, яка організаційна культура формується в організації.

У літературі з управлінських питань та організаційної культури рідко можна зустріти розгляд питання про вплив стилів керівництва на формування організаційної культури організації.

Організація функціонує та розвивається, як складний організм. Постійно зазнаючи впливу з боку зовнішнього середовища, пристосовуючись до змін, сучасна організація повинна мати здатність формувати та накопичувати потенціал, який може забезпечити не лише своєчасну та адекватну реакцію на впливи зовнішнього середовища, але й дасть змогу активно змінювати навколишню дійсність, ефективно керувати функціонуванням та розвитком численних елементів та підсистем організації. Цей «життєвий» потенціал діяльності організації забезпечує організаційна культура: те, заради чого люди стали членами організації; те, як будуються відносини між ними, які принципи та

методи виконання робіт використовуються у діяльності організації. Це зумовлює не тільки різницю між організаціями, а й визначає успіх її функціонування та виживання у конкурентній боротьбі. У будь-якій організації існує діалог між людьми, носіями організаційної культури, з одного боку, та культури, що впливає на поведінку людини, з іншого.

Для розкриття теми дипломної роботи потрібно, крім іншого, сформулювати ціннісні установки особистості, організації, відносин тощо. Йдеться про норми, правила або стандарти щодо організаційної поведінки.

Будь-яка поведінка має оцінюватися чи самооцінюватися за найбільш суспільно прогресивними мірками. Це досить велика область застосування зусиль і для теоретиків, і для практиків. Актуальність вивчення та застосування таких норм, правил та стандартів безсумнівна.

Стиль керівництва - одне із основних понять в управлінській психології. Під ним мається на увазі спосіб або система способів, за допомогою яких керівник впливає на своїх підлеглих з метою успішного виконання своїх функцій та успішної роботи організації.

У сучасних умовах ринкової економіки, в умовах високої конкуренції між виробниками та попитом на якісну продукцію змінилися й функції керівників. Так, до них пред'являється ряд вимог, до яких належать забезпечення високої продуктивності, контроль над якісним виконанням працівниками своїх обов'язків та ін. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалювати стилі керівництва, застосовуючи які можна було б відповідати вимогам, що висуваються. Цим пояснюється актуальність роботи.

При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємин, що базуються на економічних методах. Виходячи з цього, стає необхідним новий підхід до пріоритетів. Головне всередині організації – працівники,

а за її межами – споживачі продукції. Необхідно повернути свідомість працюючого до споживача, а не до директора; до прибутку, а не до марнотратства; до ініціативи, а не до бездумного виконання. Слід перейти до соціальних норм, що базуються на здоровому економічному сенсі, не забуваючи про моральність.

Сучасна концепція розвитку виробництва полягає у тому, що максимальна продуктивність, якість і конкурентоспроможність може бути досягнута лише за участі кожного співробітника у вдосконаленні виробничого процесу спочатку на своєму робочому місці, а надалі в організації у цілому. Залучення персоналу до процесу вдосконалення виробництва створює творчу обстановку і є потужним мотиватором персоналу до праці, що дозволяє кожному співробітнику максимально реалізувати свій досвід та творчі здібності.

Організація - соціотехнічна система, де працюють спільно задля досягнення спільних цілей. Функціонування будь-якої організації передбачає усвідомлення усіма співробітниками (а не тільки керівництвом) цілей та цінностей організації та їх участь у розробці політики організації.

Ефективна економіка – це насамперед ефективне управління. Зрештою, управління – це, насамперед, управління людськими ресурсами.

Керівництво персоналом займає центральне місце в управлінні співробітниками, оскільки повсякденна управлінська діяльність керівників забезпечує досягнення основних цілей організації.

Керівник здійснює найважливішу функцію управління – керівництво. Результат праці керівника – рішення, тобто специфічний вид інформації, що спрямовує функціонування та розвиток трудового колективу. Праця керівника пов'язана з розробкою та передачею інформації.

У країнах із розвинутою ринковою економікою вивчення



дисципліни «Управління персоналом» давно вже стало не лише найважливішою складовою підготовки керівників усіх рівнів, а й невід'ємним компонентом вищої освіти в цілому.

В даний час багато керівників вітчизняних організацій різних форм власності недооцінюють значення методів управління персоналом, властивих сучасному менеджменту, які активно використовуються за кордоном для ефективного управління та підвищення продуктивності праці. На даний момент у багатьох організаціях керівники зводять вплив працівників лише до двох методів: адміністративних методів впливу та економічного стимулювання.

Сьогодні можна стверджувати, що недооцінка керівництвом як на макро-, так і на мікрорівні ефективних сучасних методів управління продуктивною працею стає однією з головних перешкод і найслабшою ланкою управління розвитком економіки.

Мета дипломної роботи – вдосконалення методів оцінки стилів керівництва та організаційної культури в організації.

Відповідно до цілей поставлено та вирішено такі завдання:

- вивчено поняття та сутність стилю керівництва, вплив стилю на організаційну культуру;
- досліджено поняття та сутність організаційної культури;
- розкритий закордонний досвід оцінки стилів лідерства та організаційної культури;
- дана організаційно-економічна характеристика ПАТ «Софія»;
- проведено оцінку стилів керівництва;
- проведено оцінку організаційної культури;
- проведено оцінку впливу стилів керівництва на ефективність управління організацією;
- запропоновані заходи щодо вдосконалення стилів керівництва та організаційної культури.

Предметом дослідження є організаційна культура та керівник організації. Об'єктом дослідження є ПАТ «Софія».

При написанні дипломної роботи було використано такі методи як: синтез та аналіз, метод опису, порівняння, хронологічний, статистичний та аналітичний методи.

Методологічною основою дослідження даної дипломної роботи послужили такі авторів як: І. Ансофф, А.В. В'язгін, Р.Л. Кричевський, В.П. Пугачов, Ю.А. Ципкін, С.А. Шапіро та ін. При написанні дипломної роботи використовувалися такі засоби періодичного друку: «Управління персоналом», «Гроші та кредит», «Кадровий менеджмент», «Проблеми теорії та практики управління».

До структури дипломної роботи входить: вступ, 3 розділи, висновки та пропозиції, список літератури.

Робота виконана на 86 сторінках друкованого тексту, зокрема, включає 17 таблиць, 10 малюнків, список використаних джерел налічує 27 найменувань.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Організаційна культура - складне явище і проявляється в організаційній структурі, статусних відмінностях, ідеології, міфах і символах, ритуалах і церемоніях, мові спілкування.

Процес зміни культури організації потребує ретельної підготовки. Зміни організаційної структури та методів управління завжди зачіпають умови життя та діяльності людей.

Вимоги до професійних знань, навичок та якостей керівників фахівців, як і інших працівників, повинні формуватися на основі прийнятої в організації ідеології організаційної поведінки. Так формується організаційна культура.

Керівник має бути здатним приймати рішення, планувати, вести бесіду, організувати людей, здійснювати контроль за діяльністю підлеглих. Керівник повинен не стільки управляти, як створювати максимально сприятливі умови для того, щоб кожен член колективу сам прагнув брати активну участь в управлінні справами організації. Іншими словами, він повинен створювати систему психологічних, духовних, матеріальних стимулів, які спонукають кожного працівника думати, діяти у сфері організації у цілому, яка, своєю чергою, прагнути задовольнити особистий інтерес кожного члена колективу. «Керівник служить колективу, а колектив служить справі».

У сучасній економіці функції працівників настільки ускладнюються і інтелектуалізуються, що керувати ними за допомогою команд та розпоряджень малоефективно. Тому керівник повинен не управляти у звичному сенсі цього слова, а вести за собою, бути лідером.

Таким чином, від колишньої ролі керівника, який служив лише справі, життя змушує перейти до нової ролі керівника, який служить своїм працівникам, не перестаючи служити справі. При цьому він, як і інші співробітники, здійснює всі перераховані функції управління, але тільки більш активно, компетентно і захоплено. Крім того, організує участь кожного

члена колективу у процесі виконання управлінських функцій.

Функції, що виконуються керівником з управління персоналом, не обмежуються розглянутими в даній дипломній роботі. Вони пов'язані практично з усіма питаннями забезпечення організації співробітниками та використання персоналу: його маркетингом, залученням до організації, оцінкою, відбором, навчанням, стимулюванням, переміщенням, кар'єрою, соціальним забезпеченням, взаємовідносинами з органами трудового колективу, профспілками тощо.

Другий розділ дипломної роботи присвячений аналізу стилів управління в ПАТ «Софія». Нами розглянуто організаційно-економічну характеристику діяльності ПАТ «Софія», проведено економічний аналіз її фінансово-господарської діяльності. За результатами аналізу як негативний момент було відзначено зниження ефективності використання оборотних засобів, зниження показників рентабельності, як позитивний - підвищення ефективності використання трудових ресурсів, короткострокових активів, фінансової стійкості організації.

Можливими причинами зниження рентабельності продажів може бути зниження цін, зміна структури асортименту продажів, збільшення норм витрат. В одну гривню виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) збільшується частка собівартості та знижується питома вага прибутку від реалізації продукції.

Аналіз системи управління підприємством показав, що у досліджуваній організації існує комбінація двох різних стилів управління. Демократичний стиль здійснюється директором ПАТ «Софія», а заступники схиляються до авторитарного керівництва.

Але слід зазначити, що керівники, які хочуть працювати якомога ефективніше, отримати максимальну віддачу від підлеглих, не повинні застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Швидше керівнику слід навчитися користуватися всіма стилями, методами та типами впливу, що найбільш підходять для конкретної ситуації.

Побудова організаційної культури у ПАТ «Софія» велася із створення організації, інакше кажучи, спочатку закладалися організаційні цінності, стандарти поведінки, регламентування різноманітних ситуацій. На основі опитування співробітників було сформульовано основні принципи роботи та цінності організації. Отже, єдина культура була сформована спочатку.

Серед позитивних рис організаційної культури ПАТ «Софія» можна назвати:

1. Раціонально організовану систему навчання новачків;
2. Традицію відзначати День Народження ПАТ «Софія»;
3. Випуск продукції із символікою підприємства;
4. Урочисті заходи;
5. Проведення заходів щодо спільного відпочинку;
6. Підготовка відеофільмів про основні події в житті компанії;
7. Випуск рекламних та інформаційних бюлетенів, громадські зв'язки засобами масової інформації та ін.

Етичний рівень корпоративної поведінки у ПАТ «Софія» досить сприятливий і тому цілком можливо сформувати Кодекс корпоративної етики.

Є й деякі недоліки діючої організаційної культури, їх не можна назвати негативними сторонами, тому що вони не ведуть відразу і прямо до зниження ефективності організації, але в майбутньому можуть негативно вплинути на неї. До цих рис належить відсутність: закріплених письмово правил поведінки; легенд та міфів про компанію; конкурсів професійної майстерності.

Таким чином, можна зробити висновок, що в цілому, ПАТ «Софія» має основні складові організаційної культури.

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що система управління та праці керівників ПАТ «Софія» досить ефективна, оскільки продуктивність праці за період, що аналізується, збільшилася, що є позитивним моментом управління організацією. Показники рентабельності за

аналізований період також збільшилися.

Таким чином, у цій дипломній роботі запропоновано рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури. А саме:

1. Заходи усунення недоліків у декларації місії, цілей, принципів організації: необхідно розміщення стендів з декларацією місії, цілей, принципів по офісам компанії.

2. Заходи для покращення стилю керівництва:

– Необхідно введення нарад директора з керівниками відділів, де будуть оголошуватися короткострокові та довгострокові цілі організації, стан справ в організації.

– Делегування повноважень.

3. Заходи для покращення соціально-психологічного клімату:

– Керівнику необхідно більше приділяти увагу спілкуванню зі своїми підлеглими, цікавитись робочою ситуацією.

– Введення нагороди – «Найкращий працівник року».

– Поліпшення процесу адаптації нових працівників.

4. Заходи щодо покращення сформованих норм поведінки:

– Введення чітко виробленої нормативної бази з корпоративної культури: корпоративного кодексу, кодексу поведінки співробітників, кодексів відносин з клієнтами і т.д.;

– Необхідно розробити єдиний корпоративний стиль, який може включати, наприклад, єдиний стиль одягу, єдиний корпоративний кодекс управління тощо;

– Створення стандарту інформування персоналу (яка інформація, у якій формі, з якою періодичністю, якими каналами і ким має доводитися до колективу). Це необхідно для більшої поінформованості персоналу про плани та дії керівництва, а, отже, допомагає налагодженню довірчих взаємин між керівництвом та підлеглими та створює у співробітників відчуття причетності та необхідності в даній роботі.

З урахуванням існуючої специфіки ведення бізнесу в Україні було

визначено важливість корпоративної культури. Якщо говорити про організаційну структуру організації, то її порівнюють зі «скелетом», корпоративна культура ж - «душа» організації, що характеризує внутрішні взаємини в колективі, відносини із зовнішнім середовищем, а також є одним з факторів, що впливають на ефективність діяльності організації, що і було доведено у цій дипломній роботі.

Звичайно, дані рекомендації не є досконалими та достатньо повними. Але якщо керівництво зверне на них увагу та вживе дій до виконання цих рекомендацій – це буде один із перших кроків на довгому та складному шляху до вдосконалення корпоративної культури та використання її для подальшого підвищення ефективності діяльності ПАТ «Софія».

Підсумовуючи, необхідно ще раз слід зазначити, що організаційна культура - це тонкий інструмент у руках менеджера (керівника), з допомогою якого можна привести організацію до успіху, процвітання і стабільності, але за невмілому чи недоречному використанні можливі прямо протилежні результати. Тому організаційну культуру необхідно вивчати, стежити за її формуванням, удосконалювати та регулювати її зміни. Навіть найсучасніші структури, чудові організаційні проекти, грамотно виконані посадові інструкції та положення - все це залишиться на папері, якщо не стане способом мислення базою професійної організаційної діяльності працівника в організації. Вимоги до професійних знань, навичок та якостей керівників та спеціалістів, а також інших працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дворський К.П., Ширяєв С.А. Про стиль і культурі керівництва. К.: АКМС, 2005.
2. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 181 с.
3. Вейл А. Мистецтво менеджменту. М, 1993. 233 с.
4. Бобох Н.М. К-65 Теорія організації: конспект лекцій. Луцьк : Вид-во «Вежа», 2013. 112 с.
5. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
6. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
8. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: Навч. посібник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.
9. Рудьєв, В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.
10. Філонович, С. Р. Лідерство та практичні навички менеджера: 17-модульна програма для менеджерів «Управління розвитком організації». М.: Справа, 2009. 314 с.
11. Маслов, В. І. Стратегічне управління персоналом в умовах ефективної організаційної культури: навч. для вузів. М.: Фінпрес, 2004. 288 с.
12. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навчальний посібник. К. : Кондор, 2003. 218 с.
13. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 166 с.



14. Кайлюк Є. М., Фесенко Г. Г. Психологія управління: навч. посіб. – 2-ге вид., виправл. й доповн. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. 2-ге вид. перероб. та доп. Х. : ХНАМГ, 2012. 202 с.
15. Харчишина, О. В. Структура організаційної культури підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2010. № 2 (52). С. 295–298.
16. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
17. Зайцев, Л.А., Соколова М. І. Організаційна поведінка: підручник. М.: Економіст, 2006. 665 с.
18. Ансофф, І. Стратегічне управління. М.: Нове знання, 2009. 512 с.
19. Кноррінг, В.І. Основи мистецтва управління: навч. посібник. М.: Справа, 2003. 328 с.
20. Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: Пров. з англ. М.: Справа, 1998. 704 с.
21. Москаленко В.В. Соціальна психологія. К.: Центр навчальної літератури. 2005. С. 624
22. Малоун, Т. Праця у новому столітті. Як нові форми бізнесу впливають на організації, стиль управління та ваше життя. М.: Олімп-Бізнес, 2006. 272 с.
23. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій керівництва в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу. Науковий вісник ІФНТУНГ. 2013. № 1(34). С. 209-216.
24. Віханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент: підручник. 3-е изд. М.: Гардарика, 1998. 528 з.
25. Психологія і етика ділового спілкування / під ред. В. Н. Лавріненко. 2-е изд., перераб. і доп. М.: Культура і спорт, ЮНИТИ, 1997. 279 з.
26. Shein, Edgar H. The Corporate Culture Survival Guide. New and Revised Ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2009. 240 p
27. Bavelas A. Communication Patterns in Task-Oriented Groups. J. of the Acoustical Society of America. 1950, 22. P. 725-730.