

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чиликина

«10» июня 2016 г.

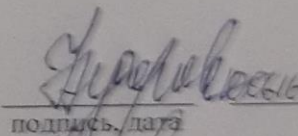
## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль «Менеджмент организации»  
в сфере услуг, в том числе торговле

Инструментарий совершенствования управления организационной  
культурой, обеспечивающий повышение конкурентоспособности  
предприятия

на материалах ООО «Эми»

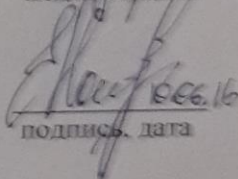
Научный ру-  
ководитель

  
подпись, дата

Канд. экон. наук, доцент  
должность, ученая степень

О.М. Федорова  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

211200577

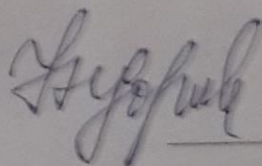
номер зачетной книжки

МО-12-3

номер группы

Е.Ю. Нагорная  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

  
подпись, дата

10.06.2016

подпись, дата

О.М. Федорова

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Инструментарий совершенствования управления организационной культурой, обеспечивающий повышение конкурентоспособности предприятия» содержит 106 страниц, включая 25 таблиц, 20 рисунков и 10 приложений. Список использованных источников содержит 59 источников.

Объектом исследования – ООО «Эми». Предмет исследования – процесс управления на предприятии. Предмет - организационная культура и конкурентоспособность ООО «Эми». Цель исследования - разработка программы по совершенствованию управления организационной культурой, обеспечивающей повышение конкурентоспособность предприятия ООО «Эми». Задачи:

- изучить литературные источники с конкретизацией сущности, видов и формирования управления организационной культурой;
- проанализировать организационную среду предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления организационной культурой, обеспечивающей повышение конкурентоспособность предприятия;
- рассмотреть методологический подход предложенных рекомендаций и оценку влияния организационной культуры на конкурентоспособность предприятия.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы было проанализировано предприятие ООО «Эми», которое осуществляет свою деятельность на рынке общественного питания г. Красноярск. Компания имеет положительный темп роста почти всех абсолютных показателей результатов деятельности.

По итогам исследования была разработана модель формирования социально-ориентированной стратегии предприятия.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ.....	5
1.1 Организационная культура как объект экономических исследований и управления.....	5
1.2 Состав критериев и показателей оценки влияния организационной культуры на конкурентоспособность предприятия .....	15
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	89

\* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что современный бизнес невозможно представить без организационной культуры, которая является ключевым фактором, определяющим успех и стабильность компании, так как она связывает сотрудников воедино.

На сегодняшний день мир бизнеса находится в поиске факторов, которые могли бы служить основой для выживания и конкурентоспособности любой организации. Так, организационная культура, являясь основой деловых отношений как внутри организации, так и за ее пределами, предполагает наличие определенных моментов организационного поведения, которые влияют на повышение конкурентоспособности компании.

Приоритетная задача менеджмента любой организации - достичь наилучших показателей конкурентоспособности, которые обеспечили бы успех компании, как в ближайшем будущем, так и в долгосрочной перспективе. Понятие конкурентоспособности является очень вариативным, начиная от конкурентоспособности продукции, заканчивая более интегральным показателем, который включает различные элементы и характеристики деятельности предприятия.

Разработанность темы выпускной квалификационной работы. Степень разработанности выпускной квалификационной работы по изучаемому вопросу формируется кругом исследователей и ученых, имевших отношение к научным исследованиям и разработкам в этом направлении. К данным разработчикам относится ряд следующих авторов: Беляев А.А. (2011), Безруков Д.Н. (2011), Воротников И.Л. (2015), Гугелев А.В. (2014), Макеева В.Г. (2012), Кизян Н.Г. (2014), Магура М.И. (2010), Марков Д.А. (2013).

Цель выпускной квалификационной работы – разработка программы по совершенствованию управления организационной культурой, обеспечивающей повышение конкурентоспособности предприятия ООО «Эми».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие за-

дачи:

- изучить литературные источники с конкретизацией сущности, видов и формирования управления организационной культурой;
- проанализировать организационную среду предприятия;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления организационной культурой, обеспечивающей повышение конкурентоспособность предприятия;
- рассмотреть методологический подход предложенных рекомендаций и оценку влияния организационной культуры на конкурентоспособность предприятия.

Объект исследования - ООО «Эми». Предмет исследования - организационная культура и конкурентоспособность ООО «Эми».

Методы исследования. В ходе данной работы были использованы методы общего и частного анализа, метод сравнения, методы социологических исследований: наблюдение, опрос, анкетирование и исследование статистической документации.

Структура выпускной работы состоит из введения, пяти разделов, заключения, списка использованных источников и содержит 106 страниц, включая 25 таблиц, 20 рисунков и 10 приложений. Список использованных источников содержит 59 источников.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ**

## **1.1 Организационная культура как объект экономических исследований и управления**

Перейдя к рыночным условиям хозяйствования, современная экономика предъявляет все более высокие требования к качеству управления. Для выживания и удержания своих позиций руководители предприятий вынуждены строить системы управления, ориентированные на повышение собственной конкурентоспособности. К числу факторов, определяющих конкурентное преимущество организации, относят ее культуру. Особый интерес к организационной культуре у западных исследователей возник в 80-х гг. XX в., после проведения учеными К. Камероном и Р. Куинном масштабных исследований, целью которых являлось определение ключевых факторов успеха организаций [22, с. 342].

В последнее десятилетие отечественные ученые также стали проявлять серьезный интерес к вопросам формирования, развития и оценки организационной культуры. Наибольший интерес вызывают работы М.А. Макаrenchенко, О.Г. Тихомировой, А.Д. Чанько. В свою очередь российские менеджеры пока что не уделяют должного внимания и относятся довольно скептически к данной тематике [22, с. 342].

Центральной составляющей в большинстве трактовок организационной культуры являются ценности организации. Основными кооперативными ценностями являются коллективизм и общность интересов, самостоятельность в действиях, честность, открытость и организационная культура. Некоторые исследователи называют организационную культуру «душой» предприятия, которая проявляется в социально-психологическом климате, методах выполнения работы, степени активности сотрудников, индивидуальных целях, так как все эти факторы зависят от истории предприятия, сложивших-

ся традиций, современного положения, технологии бизнес-процессов и т.п. [18, с. 24-28].

Анализ имеющихся определений организационной культуры позволил выявить ряд ее особенностей (сложное социально-экономическое образование, в основе которого лежат определяющие поведение людей ценности, которые, возникая и развиваясь совместно с предприятием, способствуют повышению сплоченности членов предприятия и достижению целей компании).

Организационная культура пронизывает деятельность всей организации. Ее называют «социальным клеем», так как культурный контекст связывает воедино все процессы, протекающие в организации.

Организационная культура сегодня признана одним из эффективных способов управления персоналом, она является фактором конкурентоспособности любой организации. Но многообразие и существенные отличия в деятельности различных организаций не позволяют выработать единого универсального подхода к ее формированию и развитию.

Организационная культура является системообразующим фактором. Но этот фактор – комплексный. Он состоит из целого ряда факторов – оснований согласования интересов участников совместной деятельности, то есть элементов, составляющих так называемое поле организационной культуры [21, с. 38].

Организационная культура (как и культура в целом) прошла этап от своего рождения, связанного с осознанием людьми необходимости и полезности совместного труда, до наших дней, когда все более очевидным становится тот факт, что это – социально-экономическая категория; она является сегодня одним из основных факторов эффективности деятельности организации и удовлетворения социальных потребностей.

Средством же обеспечения этой совместной деятельности, системообразующим фактором, который позволяет получить необходимый результат, является организационная культура. Чем выше уровень организационной культуры, тем выше результат [24, с. 128].

Объективность организационной культуры проявляется в том, что она естественным образом образуется под влиянием внешнего окружения, складывающихся в организации (в процессе ее функционирования) формальных и неформальных отношений и материализуется без каких-либо специальных (целенаправленных) воздействий на нее.

В этой связи, например, можно утверждать, что любая организация имеет определенную организационную культуру, что характеризует сильно или слабо выраженное соответствие тому или иному ее типу, тем или иным уровнем ее развитости [7, с. 52]. Однако объективность организационной культуры в некоторой степени условна, поскольку она - есть воплощение сознательного восприятия того, как должны складываться отношения внутри организации [6, с. 54- 55].

Субъективный характер организационной культуры позволяет ставить вопрос о возможности и целесообразности управления ею. Наличие же в ней объективного начала свидетельствует о необходимости учета его при обосновании и принятии управленческих решений, то есть в некоторой степени ограничивает «свободу управления» [8, с. 56].

В процессе преодоления трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции организационная культура выполняет ряд значимых функций по отношению к организации, ее различным структурным образованиям и индивидам [13, с. 75] (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Функции организационной культуры

<b>Функция</b>	<b>Характеристика</b>
Нормативно-регулирующая	Эта функция задает регулирующие нормы поведения работников, которое делает это поведение предсказуемым и управляемым. Эта функция позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее целесообразные с точки зрения данной организации.
Познавательная	Эта функция позволяет работнику реализовать в рамках культуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе людей.
Ценностнообразующая	Ее назначение заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни, правильному пониманию тех ценностей, которые предлагает окружающий человека мир.
Коммуникационная	Путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации, решаемые ею проблемы.



Окончание таблицы 1.1

Мотивирующая	Принадлежность к сильной оргкультуре сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации. Высокая миссия, великие цели, образцовые и доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, стиль управления, будучи частями оргкультуры, оказывают огромное мотивирующее воздействие на работу персонала предприятия.
Инновационная	Это внешняя функция, которая помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике. Основу ее составляет система целей, ориентированная на потребности клиентов, готовность к риску и внедрение инноваций, организационная культура. Результатом ее является создание позитивного имиджа организации.
Стабилизационная	Заключается в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры.

Рассмотрим одну из распространенных классификаций организационной культуры, предложенную американским специалистом в области управленческого консультирования С. Ханди [26, с. 45] (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Типология организационной культуры С. Ханди

Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип и размер организации	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (финансы, малый бизнес)	Крупная организация. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с органической структурой (матричная структура) (НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая организация, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы)
Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	Сила специалиста. Дух команды. Важнее командный, а не индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют

Окончание таблицы 1.2

Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляются эвенном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе - личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты — одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Адаптация к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп, и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

Культура власти основана на явлении власти как таковой[30]. Типичным примером является культура, в которой лидер — сильный, «харизматичный» человек, требовательный, но в то же время способный четко и ясно выразить, что он ожидает от своих подчиненных [10, с. 14].

Культура роли (бюрократическая культура) часто является условием «обезвреживания» культуры власти, в которой, как уже было указано, много произвола со стороны сильного лидера [14, с. 74]. В такой культуре ответственность за разные аспекты определена, что помогает избежать конфликтов [2, с. 225].

Культура задачи существует по принципу «сфокусированности на до-

стижениях» — общих или индивидуальных. При наличии в организации такой культуры у работников возникает чувство азарта в связи с возможностью достичь определенных целей[11, с. 24].

Культура личности предполагает, что работники испытывают чувства дружбы и тепла друг к другу, ощущают свою ценность и значимость.

Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций — значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, насколько приветствуется руководством проявление самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных. Ряд факторов вызывают необходимость целенаправленного изменения организационной культуры[3, с. 108] (рисунок 1.1).

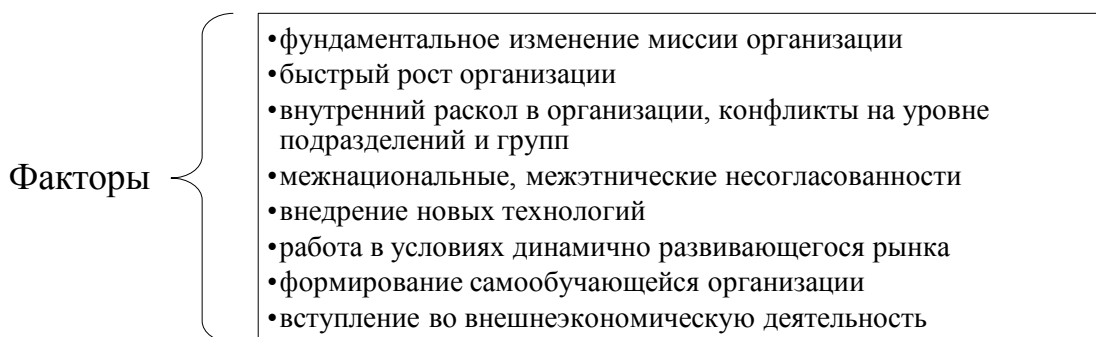


Рисунок 1.1 – Факторы целенаправленного изменения оргкультуры

Вырабатывая воздействия с целью изменения организационной культуры, необходимо исходить из принципов ее формирования[9, с. 50-52] (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Принципы управления организационной культурой

Принцип	Содержание принципа
Комплексность представлений о назначении организации	Культура должна не только выражать отношения между членами какой-либо организации, но и давать комплексное представление о назначении данной системы в целом и ее членов в частности, ее цели, характере продукции и рынка, которые определяют эффективность соответствующей системы
Первоочередность определения ценностей и философии организации	Процессу формирования культуры в какой-либо экономической системе должно предшествовать определение ценностей и философии, которые будут приемлемы и желательны для данной системы

Историчность	Культура организации не поддается простому манипулированию, складывается годами и сама в значительной мере определяет характер экономической системы, стиль управления
Отрицание силового воздействия	Сильная культура, как и слабая, могут быть эффективны в одном случае и неэффективны в другом — все зависит от конкретных условий
Комплексность оценки	Оценка воздействия культуры на эффективность функционирования экономической системы должна базироваться на комплексном подходе, который предусматривает учет не только способов прямого воздействия культуры на эффективность указанной системы, но и учет множества невидимых путей влияния

Процесс формирования организационной культуры компании происходит длительно и сложно. Методический подход к систематизации методов связанных с формированием организационной культуры компании в контексте той, которая способствует повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности, представлен на рисунке 1.2[28, с. 54-58].

Большое влияние на коммерческую эффективность деятельности организации оказывает внешняя среда. Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, что сказывается на уровне организационной культуры.

По нашему мнению, в реализации функции формирования и развития организационной культуры ведущая роль принадлежит высшему руководству предприятия. Однако при отсутствии специальных служб или ответственных работников невозможно обеспечить эффективный процесс управления организационной культурой. Поэтому данное управление должно реализовываться по двум направлениям:

- 1) по линии непосредственного руководства подчиненными;
- 2) по линии кадровой работы.

При этом кадровой службе принадлежит роль методического и информационного обеспечения линейного руководства.



Рисунок 1.2 - Модель формирования организационной культуры организации

В задачи работников отдела управления организационной культурой будут входить:

- разработка этических норм;
- разработка и поддержание традиций, обрядов, ритуалов;
- обучение этическому поведению;
- диагностика организационной культуры;
- выявление отклонений в поведении, их причин, места и времени;
- разработка и реализация профилактических и воспитательных мер по исключению поведения, отклоняющегося от установленных норм;
- разработка предложений по фирменной символике и т. д.

Состав работников данной службы управления культурой и их конкретные функциональные обязанности определяются в зависимости от вида организации и конкретных проблем.

На предприятиях мелкого бизнеса для управления организационной культурой не целесообразно с экономической точки зрения создание специального отдела или службы для выполнения данной работы.

Конкретная работа по формированию и развитию организационной культуры может осуществляться с использованием различных подходов. Так, на предприятиях, где данная работа практически не осуществлялась, задача формирования, и развития организационной культуры является достаточно сложной из-за отсутствия опыта ее решения в рамках традиционного управления. В этой связи представляется целесообразным использование программно-целевого подхода. Данный тип управления «применяется для решения сложных, нестандартных проблем, которые не могут быть устранены в рамках традиционного управления». [17, с. 153-155].

Внешняя адаптация предприятия связана с поиском и нахождением своей ниши на рынке, т.е. того сегмента рынка, в котором товары и услуги предприятия будут пользоваться спросом покупателей. Она проявляется в способности к максимальной гибкости, т.е. приспособляемости к постоянно изменяющемуся внешнему окружению.

Рискованность, как одна из составляющей внешней адаптации должна присутствовать в каждой предпринимательской организации. Взаимодействия с посредниками, покупателями, СМИ, конкурентами и другими контактными аудиториями также формируют предпринимательскую культуру, от которой в итоге во многом зависит миссия организации, ее цели, стратегии, задачи ведения предпринимательской деятельности. На основе реализации этого механизма формируется определенный тип предпринимательской культуры[25, с. 142-146].

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, зависящей от менеджеров фирмы. Под этим процессом понимается установление и поддержание эффективных отношений между работниками организации, т.е. формирование управленческой культуры.

Процесс внутренней интеграции не менее сложен и предполагает несколько этапов его реализации. Определение, так называемого, общего языка, методов коммуникации между работниками и руководством.

Управленческая культура формируется при установлении правил приобретения и потери власти, определении и распределении статусов в организации. Представляется, что указанные действия в рамках обозначенных этапов формируют способы совместной работы в организации, позволяют разработать кодекс поведения и организационную структуру.

Таким образом, одним из важнейших средств управления организацией, обеспечивающих ее эффективное функционирование, является организационная культура. В связи с этим представляют интерес вопросы, касающиеся теоретико-методологических основ управления организационной культурой.

В настоящее время выделено большое количество видов и методов управления организационной культурой, которые всесторонне охватывают процессы организационной культуры. Они позволяют создать, проанализировать, преобразовывать, расформировывать и ликвидировать ту или иную организационную культуру в зависимости от стратегических целей предпри-

ятия и потребностей топ-менеджмента.

В синтезе предпринимательской и управленческой культуры формируется организационная культура, которая, становится основой успеха или неудачи предпринимательской деятельности. Поэтому, управленческие действия по формированию и развитию организационной культуры следует рассматривать как важные и первостепенные при ведении предпринимательской деятельности.

## **1.2 Состав критериев и показателей оценки влияния организационной культуры на конкурентоспособность предприятия**

В современных условиях большинство специалистов сходятся во мнении, что развитие человеческого потенциала в компании обеспечивает ее конкурентоспособность на рынке. Конкуренция и конкурентная борьба являются главным содержанием функционирования экономической системы в целом и каждой организации в частности.

Анализ методик оценки конкурентоспособности организации и собственное видение по данному вопросу позволили нам уточнить базовые факторы конкурентоспособности предпринимательской деятельности, характерные для многих российских организаций [27, с. 24] (рисунок 1.3).

Среди факторов, характеризующих конкурентоспособность предпринимательской деятельности, выделяются: уровень финансирования и финансовой деятельности организации, маркетинговое управление [15, с. 74].

Представляется, что перечисленные факторы конкурентоспособности предпринимательской деятельности напрямую зависят от уровня развития организационной культуры, который автор работы выделяет как самостоятельный фактор.





Рисунок 1.3 - Базовые факторы конкурентоспособности предпринимательской деятельности организации

Принятие организацией обусловленной культуры чаще всего объединено с аспектами области, в которой она функционирует, со стремительностью технологических и многих других изменений, с признаками рынка, клиентов [16, с. 204].

От уровня развития управленческой, предпринимательской культур, кадрового потенциала, от имиджа организации, ее инновационной активности зависит финансовое положение организации, ее положение на рынке. Все это определяет эффективность и конкурентоспособность предпринимательской деятельности в целом (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность сетевых торговых предприятий

Поэтому технология формирования эффективной культуры организации — это трудновоспроизводимое, уникальное конкурентное преимущество, что отличает успешные и неприбыльные организаций друг от друга, даже в случае функционирования их на одном сегменте рынка и при предоставлении однородных товаров, услуг[23, с. 14].

Становление предпринимательской организации начинается с поиска новой идеи, ее оценки, т.е. прогнозирования конкурентоспособности предоставляемых товаров или услуг, их актуальности и целесообразности для определенного сегмента рынка. Следующими этапами предпринимательского процесса является разработка бизнес-плана, поиск необходимых ресурсов, учреждение и регистрация организации в налоговых органах, и, наконец, — организация функционирования и управления (Приложение А).

Если первые этапы предпринимательского процесса не связаны с организационной культурой, то последний этап — организация функционирования и управления включает в себя формирование и управление организационной культурой, от которой в итоге будет зависеть успех, конкурентоспособность или неэффективность предпринимательской деятельности. После формирования предпринимательской культуры возникает необходимость формирования управленческой культуры. На этом этапе менеджерами, формируется стиль руководства, методы управления персоналом, организационная структура, т.е. все то, что определяет внутриорганизационное поведение[29, с. 1].

Далее следует этап реализации процедуры набора персонала с анализом культурных ценностей претендентов. Эта операция обычно проводится менеджером по персоналу организации. В случае если культурные ценности претендента сильно разнятся с организационными ценностями, необходимо вновь отбирать нового сотрудника[1, с. 29].

Следующим этапом совершенствования предпринимательского процесса является формирование системы ценностей организации, т.е. провозглашение культурных ценностей и их закрепление. Данный этап является достаточно продолжительным по времени, поскольку невозможно изначально отобрать сотруд-

ников, полностью разделяющих все организационные ценности. Процесс их закрепления может растянуться из-за различного восприятия и поддержания организационных ценностей каждым сотрудником в отдельности [20, с. 128].

Закрепление провозглашаемых ценностей может достигаться различными путями. К ним относятся формирование необходимых мифов и легенд относительно организации, проведение корпоративных мероприятий с явным декларированием организационных ценностей [12, с. 34].

Уровень управляемости организации должен быть нормальным, то есть отвечающим норме, той последовательности, которая укрепилась вразуме менеджера как удовлетворяющая его [5, с. 43]. Соответствие стиля управления виду организационной культуры прямым образом воздействует на уровень управляемости организацией [4, с. 38-44].

Для оценки результативности мероприятий по формированию организационной культуры могут быть применены определенные индикаторы (таблица 1.4) [19, с. 357].

Таблица 1.4 - Критерии эффективности организационной культуры

<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>
Производство	Показатели производства включают прибыль, объем продаж, долю на рынке и т. п. Эти показатели относятся непосредственно к тому выпуску продукции организации, который потребляется покупателями и клиентами.
Производительность	Данный показатель определяется в обычном смысле как отношение выпуска продукции к вводимым ресурсам. Показатели эффективности включают уровень отдачи на капитал или фонды, единицу стоимости, отходов и потерь, простоев. Показатели производительности обязательно должны выражаться в форме пропорции: прибыль, отнесенная ко времени.
Удовлетворение	Организационная структура эффективна, если она способствует достижению ее целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках.
Адаптивность	Данный показатель можно представить как уровень, при котором организация реагирует на изменения ее внутренней и внешней среды. Этот критерий относится к способности руководителя воспринимать изменения как внешней, так и внутренней среды организации.
Развитие	Его цель состоит в повышении способности организации выживать в длительной перспективе.

Организационное поведение определяется как совокупность направленных и осознанных индивидуальных действий человека по выполнению работы и его отношению к работе (рисунок 1.5).

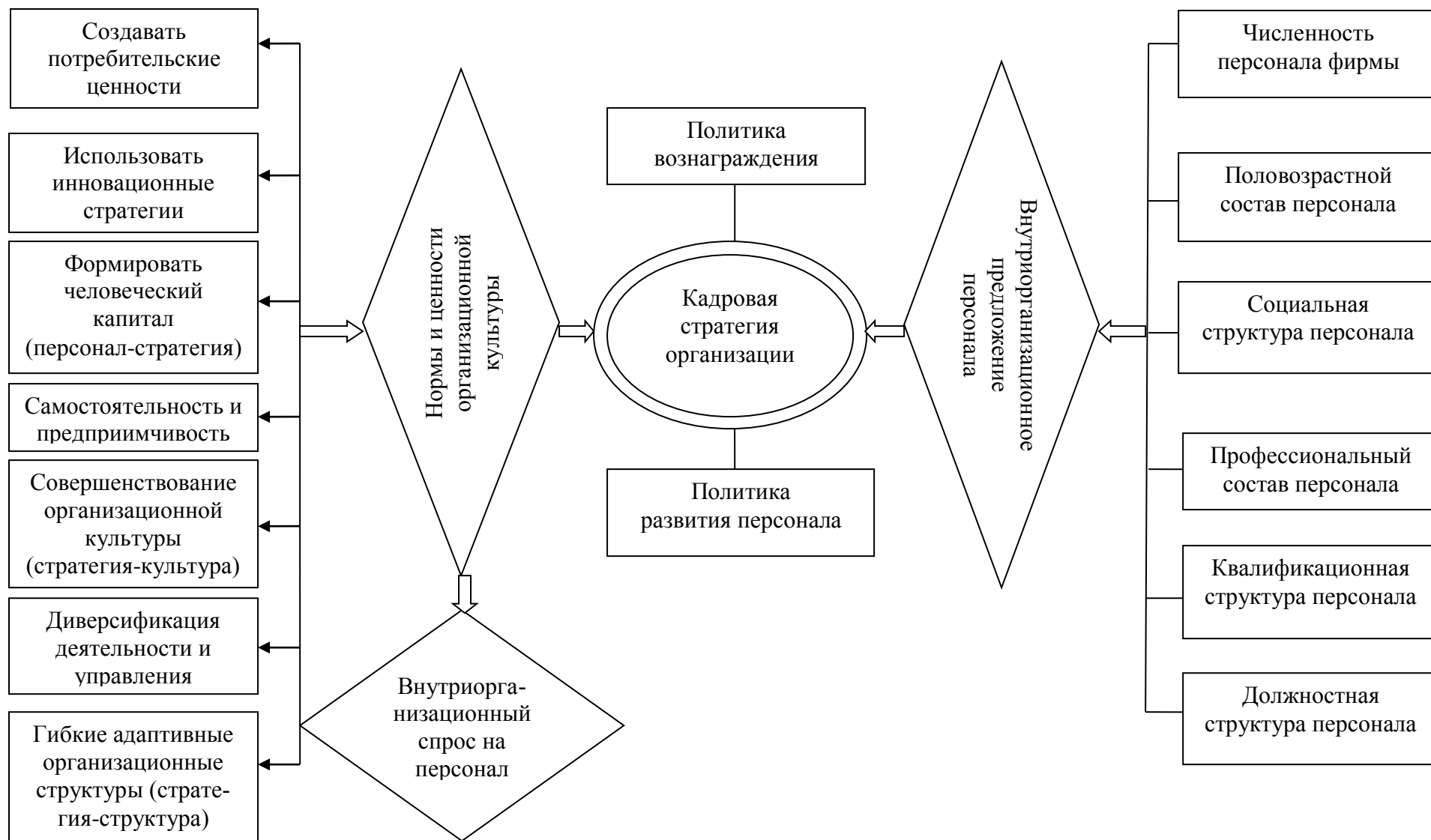


Рисунок 1.5 – Механизм взаимодействия «персонал стратегии и стратегия культуры»

Для предприятий на потребительском рынке России важны, радикальные изменения их организационной культуры (ОК) по нескольким основным причинам[6, с. 165-170]:

- 1) сокращение государственного регулирования потребовало внедрения ценностей предпринимательского и рыночно-ориентированного типа;
- 2) открытость внешнего рынка, высокая конкуренция ориентирует на ценности высокого качества и минимальные издержки;
- 3) рынки и иерархия: необходимо признать, что рынок разрушает бюрократию и требуется их взаимоувязать;
- 4) концепция стабильности в движении, другими словами основа социально-экономического развития организаций будущего.

Это концепция, которая заключается в выделении двух сторон динамического процесса управления: организационной и индивидуальной (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 - Динамический процесс управления организационной культурой

Организационная культура определяется как набор важных предложений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Несмотря на то, что носителями организационной культуры являются люди, она представляет собой некую самостоятельную сущность, и ее параметры обычно не совпадают с индивидуальной культурой отдельных членов организации.

Управление организационной культурой (ОК) – управляемый процесс, преодолевающий разногласия между стратегией и существующей ОК, отвечающей целям организации и соответствующим изменениям в ОК.

На возможность УОК влияет человеческий фактор. Осознанная деятельность человека позволяет формировать совместные ценности для достижения цели организации и способность обновления. Кроме того, готовность к изменениям определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем (организаций).

Многие ученые выделяют факторы эффективности УОК, которые позволяют анализировать и успешно осуществлять процесс управления [12, с. 15-17]:

- профессионализм УОК;
- методология разработки решений УОК;
- научный анализ и прогнозирование тенденций ОК;
- оперативность, гибкость, своевременность УОК;
- мониторинг ОК;
- стратегия УОК, которая является функциональной стратегией и тесно коррелируется со стратегией-структурой, персонал-стратегия;
- руководство организацией оказывает существенное влияние на УОК, формируя сочетания инструментов руководства: силы, влияния, власти, определяя необходимость проектирования стиля руководства (рисунок 1.7).

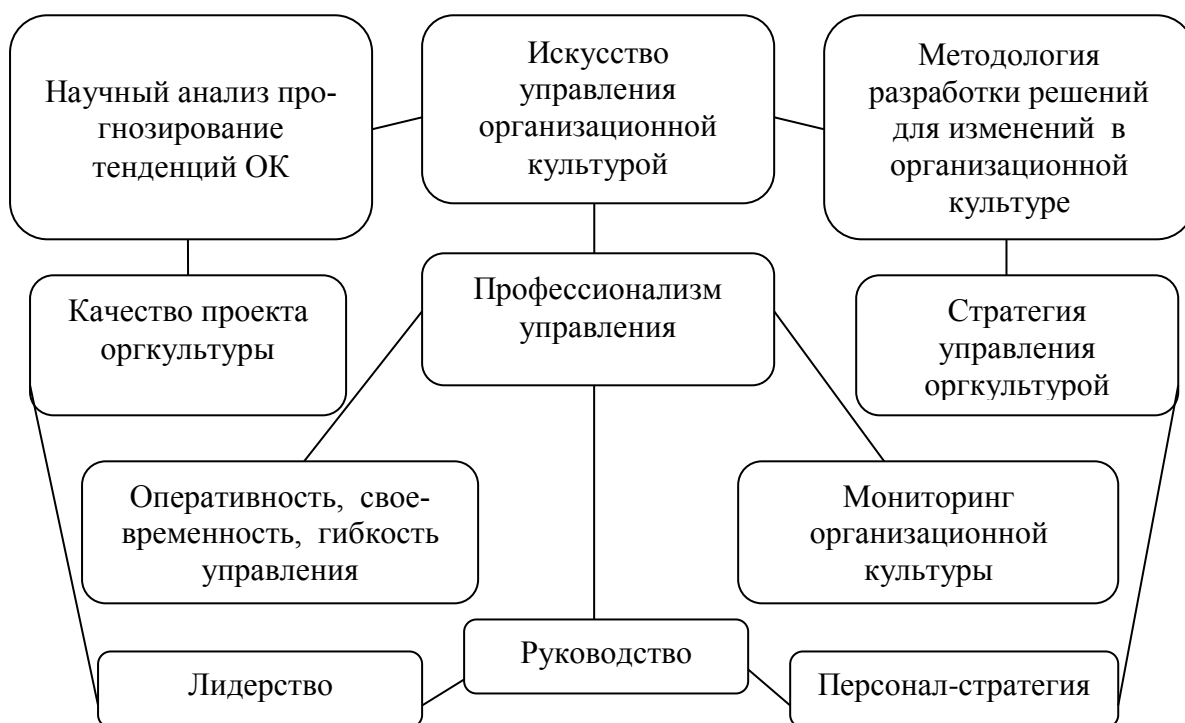


Рисунок 1.7 - Факторы и принципы эффективности управления организационной культурой

В представленной модели взаимодействие человека и организации в процессе регулируется рядом модераторов, с помощью них можно влиять на ход процесса и его результаты соответственно. Все предложенные модераторы могут быть представлены как со стороны человека, так и со стороны предприятия. Поэтому через них можно влиять на интеграцию человека и организации.

Изменение культуры может спровоцировать изменение поведения или быть его следствием. Первое происходит, когда культура изменяется под воздействием новых людей, которые устраиваются на предприятие, второе – когда изменяется поведение постоянных членов организации.

Следовательно, существует некоторый общий образ организации, который отражен в ее организационной культуре и взаимоотношениях между людьми, и который передается отдельному человеку через УОК (рисунок 1.8).



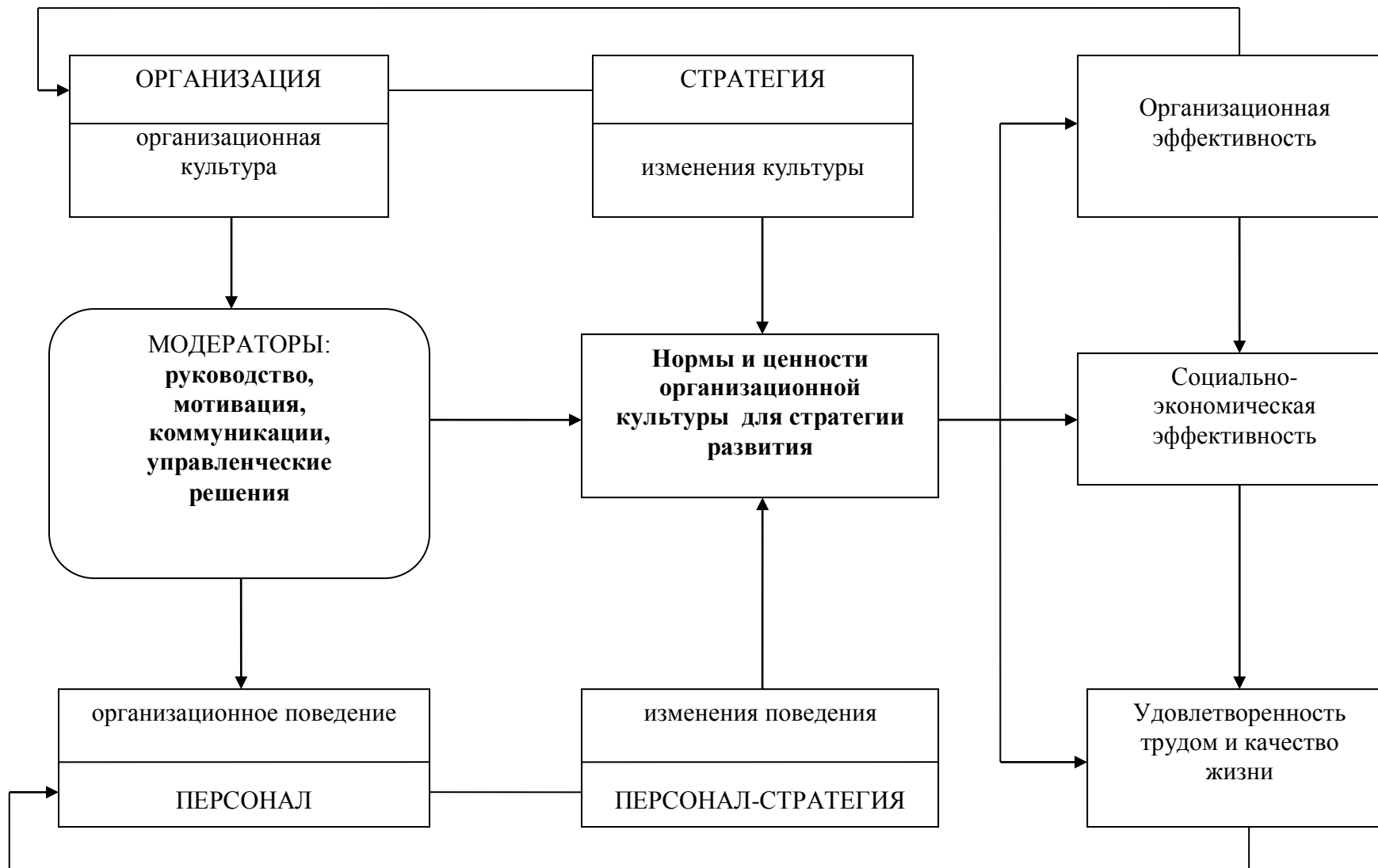


Рисунок 1.8 - Организационная модель взаимосвязи стратегии и организационной культуры

Определим основные компоненты модели управления организационной культурой, обоснования их использования и динамику связей между ними. Чтобы сложная организация эффективно выполнила свои задачи, необходимо обеспечить выполнение всех функций управления. Невозможно эффективно выполнить функции управления, если нет эффективного руководства[37, с. 50].

Воздействие на подчиненного можно описать с помощью знания инструментов руководства. Основными инструментами руководства служат сила, влияние, власть.

Традиционно принятие решений определяется как сознательный выбор одной из возможных альтернатив. Под процессом принятия решений обычно понимается некоторая деятельность по обработке информации, являющаяся «внутренней работой» конкретного менеджера. На принятие решений можно также смотреть как на социально-организационный процесс.

Таким образом, процесс принятия решений может также служить инструментом УОК формирования, воспроизводства изменений организационной культуры.

Являясь важным аспектом организационной культуры, коммуникация относится к тем процессам, через которые поддерживается и самовоспроизводится, и изменяется культура организации. Мотивация как процесс представляет собой воздействие внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению тех или иных действий, которые направлены на достижение определенной цели.

Управление организационной культурой характеризуется определенными схемами управления, но специфика УОК отражает и специфику его технологии. Технология УОК – комплекс последовательно осуществляемых мер, формирования, поддержания, изменения ОК, снижения уровня неадекватности стратегии ОК.

Технологическая схема УОК состоит из восьми блоков. Они характеризуют возвратно-поступательную последовательность различных операций и

их групп при разработке и осуществлении управленческого решения и, таким образом, оптимальный вариант адаптации культуры предприятия или предполагаемый проект изменений ОК (рисунок 1.9).

Важной является система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящих изменений, которая может быть обеспечена информационно-аналитическим мониторингом.

Наиболее ответственный этап при управлении организационной культурой – разработка управленческих решений.

Особую значимость при принятии управленческих решений в области организационной культуры имеет достоверность исходной информации. Менеджер зачастую работает с информацией, оценить степень достоверности, которой крайне затруднительно.



<p style="text-align: center;"><b>8. Разработка мероприятий по информационно-аналитическому мониторингу</b></p>
---

Рисунок 1.9 - Технологическая схема управления культурой организации

Также УОК в организации нельзя рассматривать отвлеченно от персонал- стратегии и отделять от других процессов, каковыми в данной модели являются модераторы. Поскольку схема УОК связывает такие ключевые элементы организации, как организационная культура и организационные процессы.

Таким образом, пути формирования, управления, развития организационной культуры, способствующей повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности, основываются, на базовых факторах конкурентоспособности предпринимательской деятельности. Наибольшее влияние среди них прослеживается от уровня развития организационной культуры, что и показано на модели, способствующей повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности.

Организационная культура влияет на организационное развитие через свои функции (идентификации, интеграции, нормативно-регулирующая, коммуникативная, мотивационная и др.), осуществляя которые, способствует успешной социализации работников организации. Представленное в работе видение этапов предпринимательской деятельности, в сочетании с управлением организационной культурой, способствует повышению конкурентоспособности деятельности предприятия и позволяет решать поставленные перед организацией задачи.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретический раздел выпускной квалификационной работы показал, что специфика феномена организационной культуры, обуславливается многообразием составляющих ее элементов и проявлений, делает проблему управления организационной культурой чрезвычайно сложной и многовариантной. В современной теории и практике управления существует два альтернативных взгляда на возможность управления организационной культурой.

Первый, атрибутивный, рассматривает культуру как атрибут организации и отражает идею возможности и необходимости влиять на ее формирование и развитие. Второй чаще всего ассоциируется с феноменологической моделью и отрицает всякую возможность целенаправленного воздействия на организационную культуру.

Организационная культура представляет собой базовый внутриорганизационный институт, который обладает характеристиками метаинститута и объединяющий в себе конструкты институтов функциональной и социальной культуры.

Пути формирования, управления, развития организационной культуры, которая способствует повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности, основывается, на базовых факторах конкурентоспособности предпринимательской деятельности. Наибольшее влияние среди них прослеживается от уровня развития организационной культуры, что и показано на модели, способствующей повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы было проанализировано предприятие ООО «Эми», которое осуществляет свою деятельность на рынке общественного питания г. Красноярска. Компания имеет положительный темп роста почти всех абсолютных показателей результатов деятельности.

Организационная структура ООО «Эми» является линейно-функциональной. Численность работников ООО «Эми» составила 80 человек. В отчетном 2015 году наблюдается тенденция роста численности рабочего персонала. Причиной роста послужило внедрение услуги доставки и соответствующей должности курьера.

Компания в виду своего недавнего открытия главной целью ставит максимизацию прибыли, для достижения которой руководство ставит четыре задачи, среди которых повышение выручки компании, снижение производственных издержек, рост рыночной доли компании и повышение имиджа компании.

Внешняя среда ООО «Эми» является благотворной для существования деятельности данной организации на рынке общественного питания г. Красноярска, но деятельность компании во многом зависит от экономической стабильности в стране и действующем уровне конкуренции

В целом руководством предприятия проделана большая работа для становления эффективной корпоративной культуры, но в силу молодости предприятия, сотрудниками еще не до конца приняты все установки, заложенные руководством. Также выяснилось, что для ООО «Эми» характерно два типа организационной культуры - роли и власти с преобладанием первой. Таким образом, проведенный анализ культуры ООО «Эми», позволяет сделать вывод о том, что в данной организации наблюдается в достаточной степени слаженная корпоративная культура, которой следуют все сотрудники.

Оценка организационной культуры, сложившейся в ООО «Эми» показала, что в целом руководством предприятия проделана большая работа для становления эффективной корпоративной культуры, но в силу молодости предприятия, сотрудниками еще не до конца приняты все установки, заложенные руководством.

Низкие показатели организационной культуры оказывают значительное влияние на конкурентоспособность предприятия. В первую очередь это выражается тем, что работники разделяют цели и ценности организации или

менеджмента, мотивация и качество их работы априори выше. Соответственно поведение сотрудников в ситуации, выходящей за рамки их непосредственных должностных обязанностей, имеет гораздо более благоприятный исход для организации, если сотрудники идентифицируют себя с ней.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы была разработана модель формирования социально-ориентированной стратегии предприятия. Данная модель показывает взаимосвязь факторов, оказывающих воздействие на процесс социально-ответственной деятельности предприятия ООО «Эми» и конечных результатов его деятельности, достижимых при эффективном взаимодействии субъектов и объектов управления.

Оценка социально-ответственной деятельности ООО «Эми» показала, что из всех подразделений предприятия «Горячий цех» находится в стадии кризиса, в связи с увеличенными общими затратами. Однако персонал подразделения «Суши-бар» удовлетворен социально-ответственной деятельностью предприятия и находится в стадии роста, что благоприятно отражается на деятельности предприятия.

Формирование эффективно работающей команды ООО «Эми» - это один из решающих факторов повышения конкурентоспособности предприятия, его адаптивности и эффективности оказания услуг общественного питания в условиях рынка.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 №11-ФКЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 №14-ФЗ ред. от 31.01.2016 [№7-ФЗ](#) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 №146-ФЗ ред. от 15.02.2016 [№32-ФЗ](#) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ ред. 30.12.2015 [№434-ФЗ](#) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ в ред. от 29.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

6. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон № 381 от 28.12.2009, в ред. от 09.01.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. — 8-е изд. — Санкт-Петербург 2010. — 831 с.;



8. Алехина О. Служба персонала: мифы и реалии / О. Алехина, А. Павлуцкий // Управление персоналом. – 2010. – № 9. – С. 56.
9. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2010. – № 1(66). – С.70.
10. Ахметова Л. Мотивационный менеджмент / Л. Ахметова // Массовая коммуникация. – 2010. – № 3. – С. 99.
11. Беляев А.А. Антикризисное управление / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – Москва: Юнити-Дана, 2011. - 311 с.
12. Басаков К.Л. Лекарства от демотивации / К.Л. Басаков // Бизнес-образование: Новости, проблемы, решения. – 2011. – № 12. – С. 25.
13. Безруков Д.Н. Управление организационной культурой современной предпринимательской организации / Д.Н. Безруков // Новый университет. Серия: Экономика и право. - 2011. - № 3 (3). - С. 58.
14. Бормотов П. Корпоративная культура как конкурентное преимущество Инструменты корпоративной культуры [Электронный ресурс]/ П. Бормотов. – Режим доступа :[http://www.pavelbormotov.ru/cult\\_organization.htm](http://www.pavelbormotov.ru/cult_organization.htm).
15. Ветчанова О.В. Корпоративная культура организации [Электронный ресурс] // Ветчанова О.В. Справочник руководителя учреждения культуры. – 2012. – №11. – Режим доступа: <http://www.cultmanager.ru/magazine/archive/96/2530/>.
16. Воронов, Д. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс] / Д. Воронов // Корпоративный менеджмент. Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml#\\_ftn5](http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml#_ftn5).
17. Воротников И.Л. Теоретико-методические аспекты управления организационной культурой / И.Л. Воротников, Л.А. Третьяк, Е.А. Котельникова // Аграрный научный журнал. - 2015. - № 9. - С. 76.
18. Голубкова О.А. Организационное поведение: теория и практика / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». — Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2013. —224 с.

19. Гугелев А.В. Актуальные проблемы управления: теория и практика / Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции (Саратов, 30 мая 2014 г.) / А.В. Гугелев. – Саратов, 2014. – С.16-18.

20. Долженко Р.А. Системный подход к управлению трудовой мотивацией персонала / Р.А. Долженко // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8, Вып. 2(165). – С. 73-75.

21. Емельяненко И.С. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли / И.С. Емельяненко // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). — Уфа, 2013. — С. 74-75.

22. Занаев С.С. Проблема конкурентоспособности выпускника образовательного учреждения в современном инновационном процессе / С.С. Занаев // Вестник Чеченского государственного университета, - 2014. – Вып.2 - С. 201– 205.

23. Кандария И.А. Формирование корпоративной культуры организации [Электронный ресурс] / И.А. Кандария. – Режим доступа: [www.magistr-mba.ru/aboutusmenu/seniorspublicsmenu/57](http://www.magistr-mba.ru/aboutusmenu/seniorspublicsmenu/57).

24. Коновалова А.Ю. Стратегический менеджмент электронный учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] / А.Ю. Коновалова. Режим доступа: [http://www.kgau.ru/distance/mf\\_06/strat\\_managment/03\\_01.html](http://www.kgau.ru/distance/mf_06/strat_managment/03_01.html).

25. Котельников В. Корпоративная культура [Электронный ресурс] / В. Котельников. – Режим доступа: [http://www.cecsi.ru/coach/culture\\_corporate.html](http://www.cecsi.ru/coach/culture_corporate.html).

26. Кизян Н.Г. Управление организационной культурой предприятий малого и среднего бизнеса в условиях кризиса / Н.Г. Кизян, Е.В. Мелякова // Проблемы современной экономики. - 2014. - № 4 (52). - С.155.

27. Майорова Н.В. Социология управления / Н.В. Майорова, С. А. Баркалов, А. И. Половинкина — Воронеж: Научная книга, 2011. — 403 с.

28. Маличевский В. Корпоративная культура как технология, или Просто о сложном [Электронный ресурс] / В. Маличевский. Режим доступа:

<http://delovoymir.biz/2014/02/14/korporativnaya-kultura-kak-tehnologiya-ili-prosto-o-slozhnom.html>.

29. Макеева В.Г. Культура предпринимательства / В.Г. Макеева. — Москва.: ИНФРА-М, 2012. — 217 с.

30. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной организации изменений / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2010. – № 1(66). – С. 249.

31. Макеев В.А. Структура корпоративной культуры организации / В.А. Макеев // Власть. – 2010. - №7. – С.65.

32. Марков Д.А. Организационная культура как фактор повышения эффективности управления персоналом / Д.А. Марков // Молодой ученый. — 2013. — №10. — С. 357.

33. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. - 512 с.

34. Минаева Л.В. Модели корпоративной культуры [Электронный ресурс] / Л.В. Минаева. Режим доступа: <http://delovoymir.biz/2014/02/13/modeli-korporativnoy-kultury.html>.

35. Морозова Г. Корпоративная культура: создаем традиции и управляем неуправляемым [Электронный ресурс] / Г. Морозова // Медицинская практика. – 2011. - №7. – Режим доступа: [www.the-medical-practice.com/articles/morozova2](http://www.the-medical-practice.com/articles/morozova2).

36. Муругова Е.Г. Исследовательский подход в управлении школой / Е.Г. Муругова, Е.В. Ильиных // Педагогическое образование в России. - 2013. – №7 - С. 50-54.

37. Плужнова Е.Н. Концептуальные основы и механизм управления организационной культурой / Е.Н. Плужнова // Экономические науки. – 2011. – № 2. –С. 26-28.

38. Плужнова Е.Н. Система управления организационной культурой / Е.Н. Плужнова // Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - № 7-2 (26). - С. 18-20.

39. Пряшина Т.О. Организационная культура как фактор повышения конкурентоспособности организаций потребительской кооперации / Т.О. Пряшина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. - 2011. - № 3. - С. 34-38.

40. Рачек С.В. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности [Электронный ресурс] / С.В. Рачек, А.В. Мирошник // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11461>.

41. Рогожин С.В. Организация и управление [Электронный ресурс] / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/org\\_n\\_man.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/org_n_man.shtml).

42. Распопова Е.А. Формирование корпоративной культуры в компании / Е.А. Распопова // Кадровик. - 2011. - №3. — С. 6-7.

43. Родионова В.О. Методы адаптации персонала конкурентоспособного предприятия к новой организационной культуре / В.О. Родионова // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2010. - Т. 6. № 3. - С. 146.

44. Селезнев Д. Как планировать корпоративную культуру [Электронный ресурс] / Д. Селезнев. Режим доступа: [www.help-hr.ru/catalog/k\\_zam/element.php?ID=2433](http://www.help-hr.ru/catalog/k_zam/element.php?ID=2433).

45. Саралинова Д.С. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в современных условиях / Д.С. Саралинова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. II / под общ.ред. Г.Д. Ахметовой. Москва, 2011. - С. 66-68.

46. Смирнова В.Г. Организационная культура / В.Г. Смирновой. — Москва: Юрайт, 2014. — 306 с.

47. Соловьев С.С. Социологические исследования / С.С. Соловьев. — Москва: Москва, 2012. — 51 с.

48. Стеклова О.Е. Организационная культура / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 110 с.

49. Семенов Ю.Г. Организационная культура в контексте гуманитарных технологий / Ю.Г. Семенов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 2. - С. 150.

50. Степанова Г.Ф. Эволюция и классификация организационных структур / Г.Ф. Степанова, Л.В. Гусарова // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2015. - Т. 2. № 8. - С. 56.

51. Столярова Е.В. Особенности формирования заработной платы в России / Е.В. Столярова // Транспортное дело России. - 2015. - № 5. - С. 31-35.

52. Харитонов П.В. Организационная культура как фактор конкурентоспособности предпринимательской деятельности в условиях финансового кризиса / П.В. Харитонов // Вестник ЧелГУ. - 2010. - № 26. - С.14-16.

53. Харитонов П.В. SWOT-анализ методических подходов к оценке организационной культуры (в контексте предпринимательских организаций) / П.В. Харитонов, С. Ханди // Новый университет. - 2012. - № 4(14). – С. 46-49.

54. Хмельницкая Н.В. Анализ понятия «организационная культура» как подход к разработке ее содержания / Н.В. Хмельницкая // Вестник Челябинского государственного университета. - 2012. - № 3 (257). - С. 454.

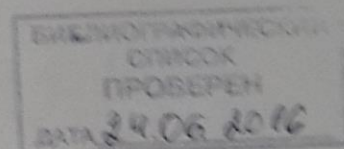
55. Черных Е.А. Организационная культура – междисциплинарность понятия и концептуальная сложность определения [Электронный ресурс] / Е.А. Черных. – Режим доступа: <http://www.corpculture.ru/content/organizatsionnaya-kultura-mezhdistsiplinarnost-ponyatiya-i-kontseptualnaya-slozhnost-opred>.

56. Шуплецов А.Ф. Формирование и развитие организационной культуры как фактора определяющего конкурентоспособность предпринимательской деятельности организации / А.Ф. Шуплецов, П.В. Харитонов // BaikalResearchJournal. - 2012. - № 1. - С. 24.

57. Юрцвайг Д. Лидеры в команде [Электронный ресурс] / Д. Юрцвайг.  
– Режим доступа: <http://www.kreconsult.org/about/analytics/dajjest/hr-team/leaders/>.

58. Якуба В. Формирование корпоративной культуры [Электронный ресурс] / В. Якуба, 2012. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/2012/08/21/formirovanie-korporativnoy-kultury.html>.

59. Яндарбаева Л.А. Методы управления организационной культурой / Л.А. Яндарбаева, Д.С. Саралинова // Вестник Чеченского государственного университета. - 2015. - № 4. - С. 58-60.



# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

### Инструментарий обеспечения конкурентоспособности предприятий

