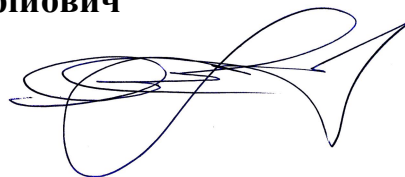


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА

ВОЛОШИН Юрій Юрійович



УДК 631.15:631.11

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному аграрному університеті ім. В.В. Докучаєва Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор наук з державного управління, професор **ПАСЕМКО Галина Павлівна**, Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, завідувач кафедри економічної теорії.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор **МИХАЙЛОВА Любов Іванівна**, Сумський національний аграрний університет, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та євроінтеграції;

доктор економічних наук, доцент **ПОТИШНЯК Олена Миколаївна**, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту.

Захист відбудеться «02» березня 2018 року о 13⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.832.02. в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44.

Автореферат розісланий «01» лютого 2018 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



А. Ф. Гацько

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Управління сільськогосподарськими підприємствами як об'єктами економічної діяльності здійснюється за певного розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, де останні відбивають загальну культуру суспільства, а відтак і організаційну культуру підприємства. Стрімкий поступ науково-технічного прогресу протягом ХХ-ХХІ ст. обумовив випереджальний розвиток продуктивних сил порівняно з виробничими відносинами, що породило безліч морально – етичних конфліктів, мінімізація яких стає запорукою соціального спокою та збалансованого економічного розвитку. Звідси – потреба в обґрунтуванні типів організаційної культури сільськогосподарських підприємств, діяльність яких найтіснішим чином пов'язана з біологічними об'єктами і спрямована на задоволення первинних потреб населення. Важливого значення і актуальності набувають завдання, пов'язані із виявленням тенденцій та розробкою методичних підходів щодо оцінки розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств, уточненням її сутності згідно сучасних наукових поглядів, встановленням залежності між ефективністю сільськогосподарських підприємств і станом організаційної культури, проектуванням організаційної культури підприємств.

Окремі питання становлення організаційної культури підприємств розглядалися в наукових роботах зарубіжних і вітчизняних авторів. Зокрема, теоретичні основи розвитку організаційної культури та її вплив на ефективність фірм і компаній розглядалися в роботах К. Камерона, Р. Квіна, Р. Коуза, Т. Мінцберга, Т. Парнсона, Г. Саймона, Е. Шейна та ін. Специфічні особливості організаційної поведінки в умовах пострадянських трансформацій досліджувалися такими ученими як Г. Латфуллін, У. Мастербрук, В. Перебийніс та ін. Роль людського фактору у становленні організаційної культури була предметом дослідження Т. Дяченко, Л. Михайлової, Т. Олійник, Л. Скібицької та ін. Окремі питання теорії організаційної культури можна знайти в роботах О. Потишняк та Г. Пасемко.

Однак, виконані дослідження більшою мірою стосуються корпорацій, публічних установ, промислових підприємств, вивчення ж організаційної культури сільськогосподарських підприємств носить фрагментарний характер, що і обумовило вибір теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконувалася в межах тем кафедри економічної теорії Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва «Система економічних відносин аграрної сфери в умовах глобалізації і закономірності розвитку» (номер державної реєстрації 0109U003672, 2008 - 2013 рр.) та «Трансформація аграрних відносин в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0114U005033, 2014 – 2020 рр.). У межах відповідних тем безпосередньо дисертантом розроблялися питання структурування організаційної культури сільськогосподарських підприємств і

обґрунтовувалися пропозиції щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування напрямів розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств з метою забезпечення економічної збалансованості та підвищення соціальної стабільності. Досягнення поставленої мети забезпечувалося виконанням таких завдань:

- з'ясувати сутність та детермінанти трансформації організаційної культури;

- узагальнити модель організаційної культури та здійснити її структурування;

- удосконалити методичні основи оцінювання організаційної культури;

- систематизувати чинники впливу на організаційну культуру сільськогосподарських підприємств України та її основні функції;

- виявити вплив організаційної культури на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств;

- розробити пропозиції щодо стимулювання праці як чинника розвитку організаційної культури;

- обґрунтувати концепцію розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств з урахуванням ділових циклів;

- здійснити діагностику організаційної культури сільськогосподарських підприємств відповідно до рівнів управління.

Об'єктом дослідження є процес розвитку організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну базу дослідження склали фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту, економіки підприємства та інших економічних наук, викладені в наукових працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених, предметною сферою дослідження яких є організаційна культура. Дисертаційна робота виконувалася із залученням сукупності загальнонаукових і спеціальних методів дослідження та застосуванням системного підходу. За допомогою методів *аналізу та синтезу, індукції та дедукції* виявлено складові елементи і сутність організаційної культури в системі управління підприємством; узагальнено особливості організаційної культури сільськогосподарських підприємств; окреслено систему організаційної культури підприємства. *Абстрактно-логічний метод* використано при моделюванні взаємозв'язків між елементами організаційної культури. *Логіко-семантичний метод* – при встановленні походження та уточненні змісту окремих термінів. Сукупність *економіко-статистичних методів* дозволила дослідити кількісні характеристики окремих процесів розвитку організаційної культури (динаміку, рівень змін, залежності тощо). *Метод компаративного аналізу* слугував інструментом виявлення відмінностей і особливостей організаційної

культури за різних фаз ділового циклу підприємства. *Метод ретроспекції* дозволив виявити тенденції розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств. Використання *графічного методу* сприяло візуалізації наукового матеріалу.

Інформаційну базу дослідження склали дані Державної служби статистики України, річні звіти сільськогосподарських підприємств Харківської області, дані емпіричних досліджень, методичні розробки, нормативні та правові акти України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-прикладних положень щодо сутності та розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств і проектуванні їх організаційних структур.

Положення, що містять ознаки наукової новизни, конкретизуються в такому:

уперше:

- обґрунтовано концепцію розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств з урахуванням різних фаз ділового циклу, яка передбачає трансформацію основних її складових з метою забезпечення позитивного впливу на результати діяльності та рівень її економічної ефективності;

удосконалено:

- методичні засади оцінювання організаційної культури сільськогосподарських підприємств, які ґрунтуються на поєднанні кількісних, холістичних і метаморфічних методів дослідження та враховують цілі, об'єкти оцінювання з послідовною інтерпретацією отриманих результатів;

- систематизацію функцій організаційної культури підприємства на підставі їх групування за основними блоками: формування та збереження цінностей; формування системи знань організації; формування системи внутрішньої комунікації; формування системи зовнішньої комунікації; постановка цілей організації; формування технологічної культури;

дістали подальший розвиток:

- методичний підхід до діагностики структури організаційної культури сільськогосподарських підприємств, який дозволяє виявити пріоритети організаційної культури на різних рівнях управління та врахувати їх у процесі її розвитку;

- моделювання організаційної культури сільськогосподарських підприємств, що базується на стимулюванні праці та оцінці ефективності, дозволяючи гнучко реагувати на коливання ділової активності підприємства;

- теоретичний підхід щодо структурування організаційної культури, відмінністю якого є виділення таких її основних складових як: стиль керівництва, кодекси та установки організації, церемонії та ритуали, лідери змін, дрес-коди;

- сутнісна характеристика поняття «організаційна культура», відмінністю якої є акцентування уваги на її функціональній складовій,

зокрема на визнанні пріоритетності функції інтегрування, яка дозволяє об'єднати членів організації в єдину систему.

Практичне значення отриманих результатів. Основні результати дослідження мають практичне спрямування і можуть бути використані в діяльності сільськогосподарських підприємств при проектуванні організаційної структури та формуванні організаційної культури.

Результати дослідження схвалено та прийнято до впровадження: Департаментом агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації – щодо оцінки управлінського впливу на результативність сільськогосподарського виробництва (довідка № 07-2710311872 від 10.10.2017р.); Управлінням агропромислового розвитку Чугуївської районної державної адміністрації Харківської області, м. Чугуїв – щодо забезпечення високопродуктивної праці через матеріальну зацікавленість працівників (довідка № 02-01/671 від 03.10.2017 р.); Сільськогосподарським товариством з обмеженою відповідальністю Агрофірма ім. Т.Г. Шевченка Харківської області Вовчанського району с. II Червоноармійське (довідка № 199 від 02.10.2014р.) – щодо здійснення реорганізаційних заходів, призначення відповідальних осіб, робочих груп; визначення стимулів за відмінне виконання правил та норм; Товариством з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Надія» Чугуївського району Харківської області – щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення результативності управлінської праці (довідка № 84 від 30.09.2017 р.); Приватним підприємством «ЮГ АГРОЛІДЕР», м. Київ – щодо визначення управлінських пріоритетів та інтегрування організаційної культури в менеджмент підприємства (довідка б/н від 03.10.2017 р.).

Теоретичні та методичні положення дисертаційного дослідження використовувалися в навчальному процесі Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва при підготовці лекцій і розробленні навчально-методичного їх супроводу з дисциплін «Аграрна політика», «Історія економіки та економічної думки», «Політична економія», які входять до програми підготовки бакалаврів за спеціальностями «Облік та оподаткування», «Фінанси, банківська справа та страхування» (довідка № 1232/01-24 від 17.10.2017р.).

Особистий внесок здобувача. Отримані результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі, є особистим здобутком автора. Дисертація містить наукове обґрунтування ідей формування та розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств, розроблення методичних підходів щодо оцінювання організаційної культури та її структурування, які знайшли відображення у наукових публікаціях автора. У дисертації використано лише ті положення наукових публікацій, виконаних у співавторстві, які належать особисто здобувачеві.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та розробки дисертації було оприлюднено на конференціях різного рівня. Зокрема, на науково-практичних конференціях: IV Всеукраїнській науково-практичній

конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління в Україні» (м. Запоріжжя, 11 жовтня 2012р.; Международной научно-практической конференции «Образование XXI века – основа формирования интеллектуального капитала нации» (г. Йошкар-Ола, 30 сентября 2013 г.); Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління людськими ресурсами в постіндустріальному суспільстві: глобальні виклики та перспективи розвитку» (м. Полтава, 29 жовтня 2013 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу та фінансів в агропромисловому виробництві України» (м. Харків, 07-08 листопада 2013р.); «Підсумкова наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів і здобувачів ХНАУ ім. В.В. Докучаєва» (м. Харків, 22-25 січня 2013р.); Підсумкова наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів і здобувачів» (м. Харків, 22-25 січня 2014р.); II Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектору економіки в умовах інтеграційних процесів» (м. Харків, 25-26 жовтня 2017 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку та фінансового забезпечення підприємств агропромислового виробництва» (м. Харків, 9-10 листопада 2017 р.).

Публікації. Наукові здобутки дисертанта було висвітлено в 15 наукових працях, зокрема: 5 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у іноземних наукових виданнях загальним обсягом 5,1 друк. арк.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку літературних джерел. Повний обсяг дисертації – 254 сторінок, у т. ч.: основний текст 225 сторінок, 30 рисунків, 48 таблиць, список використаних джерел налічує 176 найменувань (15 стор.), 8 додатків (10 стор.).

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі – «**Теоретичні основи розвитку організаційної культури**» - досліджується трансформація теорій організації та розвитку організаційної культури; розглядається співвіднесення понять «організаційна культура» та «корпоративна культура»; обґрунтовується системний характер організаційної культури.

У процесі сповільнення економічної динаміки та загострення конкуренції важливої ролі набуває сукупність чинників впливу на діяльність організації (підприємства), яка дозволяє підвищити його конкурентоспроможність та ефективність. Одним із таких чинників виступає організаційна культура, яка виконує об'єднувальну роль, згуртовуючи колектив для досягнення поставлених цілей. В теоріях організацій організаційна культура розглядається як важливий фактор впливу на продуктивний розвиток соціально-економічної системи, однак у процесі

еволюції суспільства пріоритетність різних її аспектів змінювалася. Якщо в теорії Т. Парсонса найважливішим елементом організаційної культури визнаються цінності спільноти, то в теоріях інституціоналістів (Р. Коуз, Д. Норт, Г. Саймон тощо) – спільні цілі, що детермінуються попитом і споживачами та створюють синергію розвитку. Поштовхом до розвитку теорії організаційної культури стали ідеї представників австрійської наукової школи (К. Менгер, Ф. Візер), які не сприймали надмірне захоплення математикою при вивченні поведінки суб'єктів господарювання.

Трансформація самої організації як інституту, поява великих корпорацій сприяли введенню в науковий обіг терміну «корпоративна культура», який найчастіше поєднується з поняттям «організаційна культура» відносинами синонімії. В роботі доводиться, що термін «організаційна культура» є більш широким у порівнянні з терміном «корпоративна культура», оскільки стосується усіх організацій, а не лише корпорацій, проте змістовно вони є дуже близькими, відображаючи певний рівень відносин між учасниками процесу діяльності, систему цінностей та сукупність норм і стандартів, що їй відповідає та не суперечить організаційній (корпоративній) моралі й загальнолюдським цінностям.

Остаточною метою підприємства, як системи, є досягнення високого рівня конкурентоспроможності, яка формує низку як якісних (підвищення іміджу підприємства, налагодження контактів), так і кількісних (збільшення обсягу реалізації, зростання прибутку) завдань, розв'язанню яких має допомогти формування та розвиток організаційної культури підприємства, розбудова оптимальної організаційної культури, що відповідає структурі й цілям організації.

Процес розвитку організацій в сучасних умовах характеризується нерівномірністю, дискретністю, циклічністю, а також наявністю стійкості і нестійкості. Внаслідок цього одним з головних властивостей організації є гнучкість і адаптивність. Зміни в організації абсолютно необхідні, якщо вони не відбуваються, то організація приречена. Вирішальну роль в ініціюванні та здійсненні змін відіграють керівники, оскільки вони несуть відповідальність за розробку стратегії змін і планування заходів по їх здійсненню.

Знаходження особистості в організації, виконання різного роду завдань, освоєння нововведень досить часто супроводжується посиленням стресових станів людини. Поряд зі стресом на робочому місці можливий і, так званий організаційний стрес, коли організація потрапляє в смугу затяжної кризи і стає неефективною по багатьом параметрам. До такої організації практично незастосовні ті управлінські впливи, які бувають ефективними по відношенню до організацій, які перебувають у звичайному стані.

Управління процесом планування організаційної культури можливе лише тоді, коли вище керівництво демонструє і стверджує конкретну систему поглядів, норм і цінностей, які прямо або побічно сприяють виконанню стратегічних завдань організації. Традиційно в організаціях формується культура, в якій втілюються цінності та стиль поведінки їхніх лідерів. Саме

тому основне навантаження в процесі управління організаційною культурою лягає на ефективного лідера, який здатен саморозвиватися.

Організаційна культура включає розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності, забезпечення необхідними ресурсами і створення певних умов для саморозвитку персоналу, а також сам процес впровадження організаційної культури, спрямованої на саморозвиток персоналу. При цьому слід враховувати опір персоналу змінам, а також вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Мотиваційна роль організаційної культури полягає в зацікавленні працівників у досягненні не тільки цілей організації, але і своїх власних.

Виходячи з того, що організаційна культура є складним соціальним явищем і має системний характер, виявлено її основні складові, до яких варто віднести: стиль керівництва, кодекси і установки, церемонії та ритуали, лідерів змін, дрес-коди. Зміни організаційної культури мають бути еволюційними та передбачати перетворення системи найму персоналу, його заохочення, просування по службових сходах і перегляд сукупності цінностей. При цьому управління включає посилення або ослаблення культури, адаптацію людей до існуючих норм і традицій колективу, що є важливою умовою ефективної діяльності керівництва організації. Стабільний розвиток організації вимагає інвестування ресурсів у розвиток такого роду організаційної культури та механізмів управління нею.

У другому розділі – **«Оцінка розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств»** – викладено методичні основи оцінки розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств України, систематизовано чинники впливу на розвиток організаційної культури сільськогосподарських підприємств, досліджено вплив організаційної культури на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств.

Дослідження дозволяє стверджувати, що оцінка організаційної культури набуває все більш важливого значення в контексті забезпечення ефективності стратегічного управління. У наукових роботах розглядаються такі методи оцінки, як: етнографічний (П. Романов), експериментальний (Е. Шейн), культурного розриву (Р. Кілман, М. Сакстон), культурного профілю (К. Камерон, Р. Куїнн) та деякі інші. В оцінці організаційної культури доцільним є використання методів трьох підходів: метафоричного, холістичного та кількісного (рис. 1).

Згідно зазначених підходів встановлено, що зміни в організаційній культурі сільськогосподарських підприємств Харківської області та України в цілому пов'язані з поширенням приватно-капіталістичного способу виробництва, виокремленням у структурі колективу власників, управлінців (менеджерів) та найманих працівників з мінімальною участю в управлінні.

Вирішальну роль у формуванні організаційної культури відіграє засновник організації, оскільки саме він має ідею та бачення розвитку бізнесу відповідно до свого індивідуального рівня культури.

Серед сукупності факторів, що мають найбільший вплив на організаційну культуру сільськогосподарських підприємств можна назвати культуру країни, стадію життєвого циклу організації, сферу діяльності, розмір організації, рівень освіти працівників.

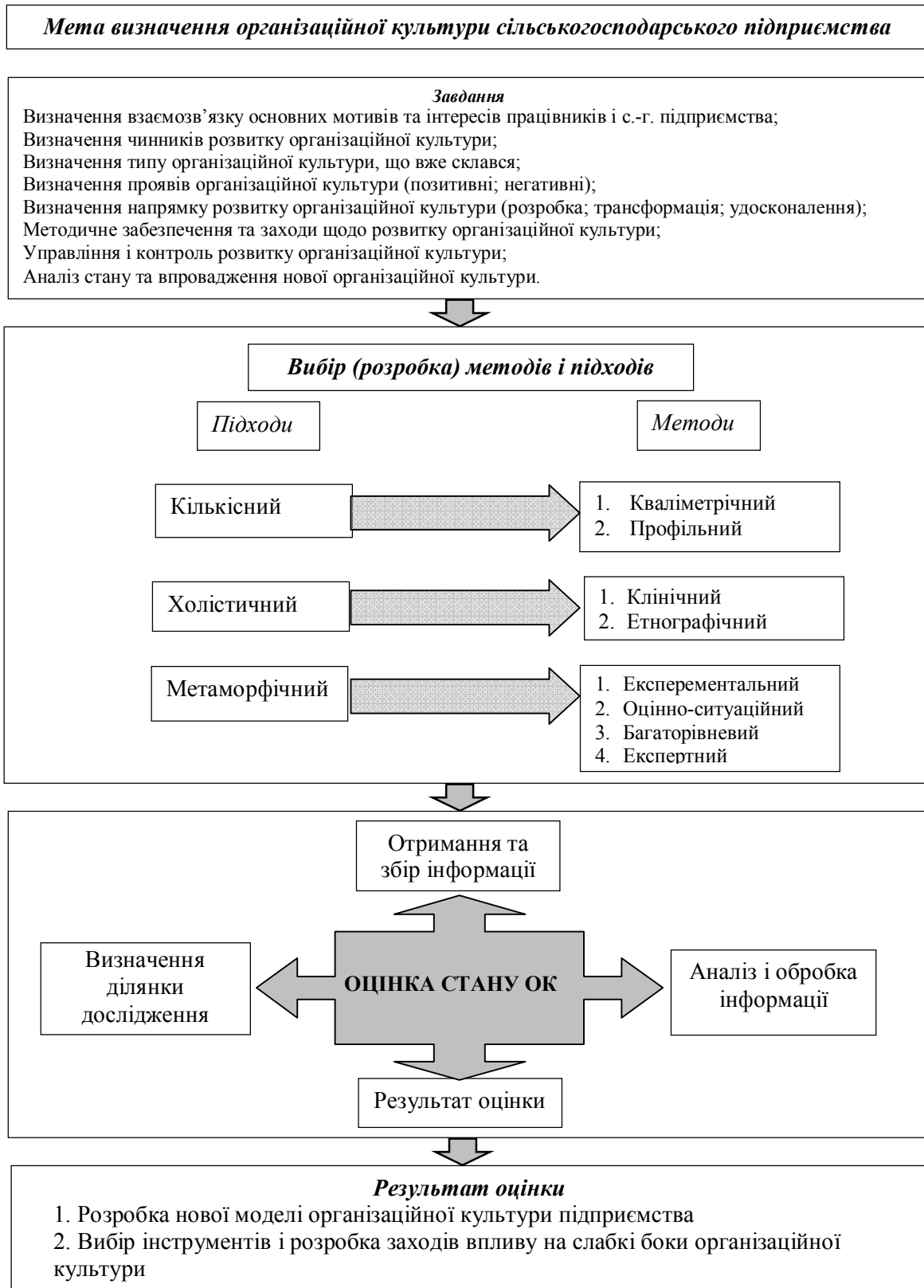


Рис. 1. Алгоритм діагностики та оцінки організаційної культури на підприємстві

Ці фактори мають бути враховані при побудові базової моделі організаційної культури, яка окреслює коло основних її функцій, а саме: формування та збереження цінностей, формування системи знань організації, формування системи внутрішньої комунікації, формування системи зовнішньої комунікації, постановка цілей організації, формування технологічної культури.

Беззаперечно, що вкладення в організаційну культуру повинні забезпечити позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства, у протилежному випадку вони втрачають економічний сенс. Характерною ознакою зміни економічної динаміки сільськогосподарських підприємств за останні роки є заміщення живої праці уречевленою, що обумовлює необхідність перегляду підходів до формування організаційної культури в умовах використання «безлюдних» технологій. За досліджуваний період (2000-2015 рр.) кількість працівників сільського господарства в Харківській обл. скоротилася на 80,2%. Разом із цим спостерігається відтік молоді із сільської місцевості, нестача кваліфікованих кадрів, незадовільний стан з відтворенням робочої сили. Та все ж трансформація цінностей, установок, формування корпоративного духу позитивно вплинули на окремі показники економічної діяльності сільськогосподарських підприємств. В цілому по Україні продуктивність праці зросла більше, ніж у три рази, залучення інвестицій у галузь збільшилося на 44,5%, фондівдача – на 56%, фондомісткість скоротилася на 15,6, а рівень рентабельності підвищився до 30,5% проти 2,7% у 2000 р. Аналогічні процеси характерні для підприємств Харківської області. Вплив організаційної культури на ефективність підприємства проявляється у зростанні його здатності розв'язувати проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації. Аналіз також свідчить, що організаційна культура у своєму розвитку проходить певні стадії, які відповідають стадіям життєвого циклу підприємства. Отже, організаційна культура не лише здійснює вплив на ефективність підприємства, а й сама видозмінюється під впливом зміни його економічного стану.

У третьому розділі – **«Напрями розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств»** - обґрунтовано шляхи стимулювання праці як чинника розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств, розроблено концепцію формування організаційної культури відповідно до фаз ділового циклу, викладено пропозиції щодо структурування організаційної культури сільськогосподарських підприємств.

Для успішного формування організаційної культури підприємства і зниження опору персоналу необхідно створити належну систему мотивації для груп працівників на різних рівнях управлінської структури. При цьому будь-який процес в організації повинен бути керованим, тому керівництву організації необхідно цілеспрямовано формувати організаційну культуру і керувати нею. Система мотивації формування та розвитку організаційної культури представлена у табл. 1. Зважаючи на те, що будь-які нововведення наштовхуються на певний опір, для успішного формування організаційної

культури доцільно створити належну систему стимулювання працівників на різних рівнях структури управління.

Таблиця 1

**Система мотивації формування організаційної культури
на підприємстві**

Категорія	Обов'язки в процесі формування та розвитку організаційної культури	Основні мотивуючі фактори
Перша особа	Реалізація принципу «першого керівника». Проведення семінарів та нарад з основних положень ОК.	Покращення результативності діяльності підприємства при найменших затратах. Розвиток творчого потенціалу. Підвищення довіри з боку працюючих. Покращення іміджу підприємства.
Керівники вищої ланки	Забезпечення кадрами. Організація приймальних днів та годин для працівників. Проведення нарад. Організація (покращення) місць харчування, відпочинку, паркування. Делегування повноважень та відповідальності.	Підвищення обсягу інформації про підрозділ (працівниках, їх здібностях, потенціалі і т.ін.). Зріст довіри працівників підрозділу. Покращення діяльності підрозділу. Поява нових ідей від працівників.
Керівники середньої ланки	Ретельне дотримання нових правил і вимог. Контроль за дотриманням правил працівниками. Допомога при внесенні раціоналізаторських пропозицій, заохочення ініціативи. Делегування повноважень і відповідальності. Стимулювання навчання, підвищення кваліфікації, ротації.	Премії. Підвищення, переведення на більш цікаву роботу. Покращення психологічного клімату. Посилення колективізму. Зниження плинності кадрів. Підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників. Покращення роботи підрозділу.
Керівники нижчої ланки	Підвищення кваліфікації, навчання, ротація. Дотримання нових вимог і правил. Допомога підлеглим. Делегування повноважень і відповідальності. Проведення нарад, спільних заходів.	Премії, путівки. Покращення роботи підрозділу. Покращення психологічного клімату. Підвищення, переведення на нову посаду.
Працівники	Внесення пропозицій. Виявлення ініціативи. Навчання, підвищення кваліфікації, ротація. Участь у нарадах, заходах, дотримання нових вимог та правил.	Премії, путівки. Підвищення по службі. Покращення умов праці.

Одним із найпоширеніших способів стимулювання персоналу є підвищення заробітної плати, однак виражений прояв закону спадної віддачі в сільському господарстві не завжди дозволяє власникам підприємств, що приймають рішення в умовах жорсткої конкуренції, підтримувати тісний кореляційний зв'язок між ефективністю діяльності підприємства та розміром заробітної плати найманих працівників. Виконаний прогноз зміни продуктивності та оплати праці демонструє стійку тенденцію випередження

росту продуктивності праці у порівнянні з її оплатою. Проведена експертна оцінка ефективності стимулювання праці в сільськогосподарських підприємствах Вовчанського району Харківської області дозволяє говорити про доцільність зміщення акцентів з індивідуальних матеріальних цінностей на цінності спільного розвитку, формування корпоративного духу та соціальної відповідальності. Розроблена на основі висновків експертів модель організаційної культури, що базується на матеріальному стимулюванні, дозволяє забезпечити тісніший зв'язок між індивідуальними та корпоративними інтересами (рис. 2).

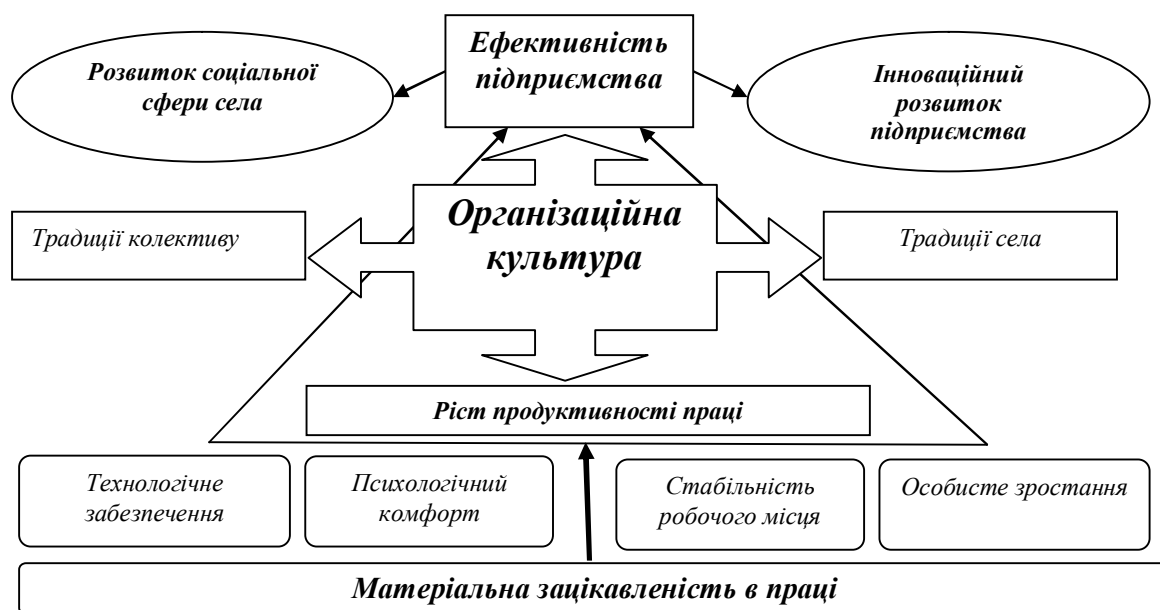


Рис. 2. Модель організаційної культури сільськогосподарського підприємства на основі стимулювання праці

Грунтуючись на результатах аналізу впливу ділових циклів на організаційну культуру сільськогосподарських підприємств Вовчанського району Харківської області розроблено концептуальні основи формування організаційної культури відповідно до виділених фаз ділового циклу.

Загальний зміст концепції розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств у межах ділових циклів наведено на рис. 3. Основною відмінністю концепції розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств з урахуванням ділових циклів є збільшення уваги до якості персоналу, його кваліфікації та етичності, що обумовлено постійним зниженням потреби в трудових ресурсах. Однією з головних функцій організаційної культури сільськогосподарських підприємств стає забезпечення соціального клімату, який відповідає ментальності сільських мешканців. При цьому важливими складовими організаційної культури залишаються моральні цінності, стиль керівництва, традиції та ритуали, стимулювання праці, технологія виробництва, розв'язання екологічних проблем і способи подолання конфліктів.

З метою виявлення відмінностей організаційної культури на різних рівнях управління було проведено її діагностування в

28 сільськогосподарських підприємствах Вовчанського району Харківської області, що дозволило встановити належність різним рівням управління особливих цінностей і завдань організаційної культури. Структурування функціональних особливостей організаційної культури на різних рівнях управління свідчить, що керівники нижньої та середньої ланок управління важливим вважають виконання функцій організації виробництва та дотримання традицій; спеціалісти серед найголовнішого виокремлюють організацію виробництва та навчання; а вище керівництво – збереження традицій та виробничі процеси.

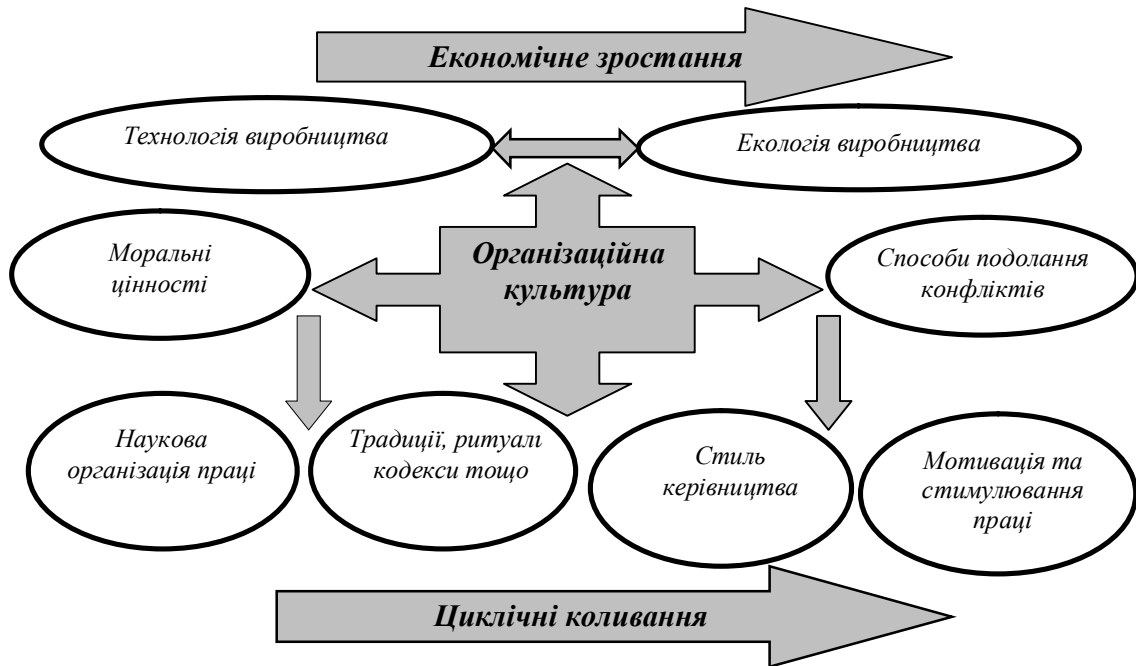


Рис. 3. Складові організаційної культури сільськогосподарського підприємства

Важливо зазначити, що пріоритети в цінностях первинних колективів і вищого керівництва мають суттєві розбіжності, що вказує на наявність внутрішніх протиріч у розвитку сільськогосподарських підприємств. Якщо керівники вважають, що для первинних колективів найважливішими мають бути навчання та традиції, то члени самих первинних колективів у першу чергу звертають увагу на організацію виробництва та його критику.

Загалом щодо розвитку організаційної культури 32,1% досліджуваних підприємств зорієнтовані на традиційність, 21,4% - на організацію виробничої діяльності, 14,3% - на її критику і лише 7,1% - на колегіальність. Нажаль, колегіальність та навчання мають найменшу цінність у структурі організаційної культури сільськогосподарських підприємств, що вказує на необхідність забезпечення її змін у напрямі знаходження об'єднувальних і стабілізаційних чинників. Головною детермінантою розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах слід визнати трудові відносини, оскільки специфіка виробничого процесу у цьому контексті має другорядне значення.

ВИСНОВКИ

Отримані в ході дослідження результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання теоретико-методичного обґрунтування напрямів розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств з метою забезпечення економічної збалансованості та соціальної стабільності. За результатами дослідження можна зробити такі основні висновки:

1. Зважаючи на те, що в процесі економічного розвитку спостерігається трансформація організацій у напрямі їх ускладнення та зміни цільових установок, яка сприяла появі сукупності теорій організації, в роботі звертається увага на зв'язок між організаційною культурою та станом організації в конкурентному середовищі. Виявлена термінологічна множинність щодо пояснення такого соціального феномену як культура організації (виробнича культура, технологічна культура, поведінкова культура, організаційна культура, корпоративна культура тощо), а також відсутність єдності в трактовці поняття «організаційна культура» спонукали до уточнення його змістовної характеристики, зокрема акцентується увага на сукупності специфічних рис, які вирізняють певну організацію серед інших. У порівнянні з терміном «корпоративна культура» поняття «організаційна культура» є ширшим і являє собою соціальне явище, яке є системою цінностей, переконань, норм, ролей, правил, що направляють діяльність організації (підприємства) і характеризується рядом специфічних рис, які виділяють дану організацію серед інших, головною функцією якої є інтеграція членів організації в єдину цілісну систему, як умови здатності її до адаптації і розвитку.

2. У ході дослідження з'ясовано первинність цінностей у забезпеченні розвитку такої соціальної системи як організація, що дозволило узагальнити модель формування організаційної культури, яка включає поведінку конкретних працівників, норми та правила поведінки, уявлення про цінності в умовах певного рівня розвитку суспільства. Удосконалення теоретичного підходу щодо структурування організаційної культури ґрунтується на розумінні необхідності розвитку позитивних цінностей, подолання негативних (деструктивних) цінностей і формування цінностей у разі їх відсутності. На цій методологічній основі здійснено структурування організаційної культури з виділенням таких її основних елементів: стиль керівництва, кодекси і установки організації, церемонії та ритуали, лідери змін, дрес-коди.

3. Аналіз та систематизація наукових здобутків вітчизняних та зарубіжних дослідників свідчить про наявність різноманітних методів оцінювання організаційної культури, серед яких можна назвати етнографічний, кваліметричний методи, метод культурного розриву та інші. Усі вони достатньо складні у застосуванні до сільськогосподарських підприємств, що обумовило необхідність удосконалення методичного

підходу стосовно оцінювання організаційної культури відповідних підприємств. Пропозиції обґрунтовують доцільність поєднання кількісних, холістичних і метаморфічних методів дослідження та враховують цілі, об'єктивність оцінювання й інтерпретацію отриманих результатів.

4. При вивченні особливостей організаційної культури сільськогосподарських підприємств Вовчанського району Харківської області встановлено, що найбільшу силу впливу на неї мають сфера діяльності, національна культура, особистість засновника організації, життєвий цикл організації (фаза ділового циклу), розмір підприємства та термін його існування на ринку, рівень освіти і кваліфікація працівників. Виходячи з того, що формування організаційної культури є комплексним процесом, систематизовано її основні функції на підставі групування останніх за окремими блоками, а саме: формування та збереження цінностей, формування системи знань організації, формування системи внутрішньої комунікації, формування системи зовнішньої комунікації, постановка цілей організації, формування технологічної культури.

5. Виявлення змін ефективності сільськогосподарських підприємств під впливом організаційної культури дозволяє констатувати, що економічні перетворення, перш за все, обумовлені формуванням приватновласницьких відносин, які змінили ставлення працівників до цілей своєї роботи, а відтак і до ресурсів, використовуваних у процесі виробництва, особливо в умовах оренди. Так, у Харківській області частка орендованих земель у 2015 р. складала 93,6% від загальної їх кількості, що перебувають у користуванні сільськогосподарських підприємств. Орієнтація власників сільськогосподарських підприємств лише на економічні результати привела до прискореної заміни живої праці уречевленою. У Харківській області, наприклад, кількість зайнятих в сільському господарстві скоротилася зі 137,8 тис. осіб до 27,3 тис. (майже на 80%). Модернізація аграрного виробництва і, як наслідок, підвищення продуктивності праці та зміна структури виробництва на користь високорентабельних культур сприяли підвищенню загальної рентабельності сільськогосподарського виробництва в Харківській області з 2,7% у 2000 р. до 47,8% у 2015р.

6. Виявлені зміни трудових відносин обумовили пошук моделей організаційної культури сільськогосподарських підприємств, які б створювали мотиваційний вплив на працівників. В роботі запропоновано моделювання організаційної культури сільськогосподарських підприємств, що базується на стимулюванні праці та оцінці його ефективності, дозволяючи гнучко реагувати на коливання ділової активності підприємств. Сформована нами модель організаційної культури зорієнтована як на забезпечення високопродуктивної праці, так і на створення матеріальної зацікавленості працівників за умови їх відповідального ставлення до роботи.

7. Виявлення взаємозв'язку між життєвим циклом підприємства і функціями та складовими організаційної культури уперше запропонована концепція розвитку організаційної культури сільськогосподарських

підприємств з урахуванням різних фаз ділового циклу, яка передбачає трансформацію основних її складових з метою забезпечення позитивного впливу на результати економічної діяльності підприємства. Відповідно до чотирьох основних фаз (виникнення, зростання, стабільність і спад) передбачені зміни матеріального та морального стимулювання, цінностей і стратегії підприємства, формальних і неформальних відносин тощо.

8.3 метою отримання первинної інформації щодо пріоритетності складових організаційної культури сільськогосподарських підприємств на різних рівнях управління в роботі виконане діагностування організаційної культури із залученням експертів. Результати оцінки показали, що керівники нижньої та середньої ланок пріоритетним вважають виконання функцій організації виробництва та дотримання традицій (3,80 і 3,83 бали відповідно); спеціалісти серед пріоритетів виділяють організацію виробництва та навчання (4,12 і 4,04 бали); для вищого керівництва пріоритетами є збереження традицій та виробничі процеси (4,25 і 4,14 бали). Виконання діагностики дозволило ідентифікувати стан та тенденції розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств, а також визначити основні заходи щодо її розвитку.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

монографії:

1. Волошин Ю. Ю. Аграрна політика та аграрна економіка: теоретико-прикладні аспекти / Ю. Ю. Волошин // монографія / [Г. П. Пасемко, С. В. Шевченко, Ю. Ю. Волошин та ін.]; за заг. ред. д.держ.упр., проф. Г. П. Пасемко. – Х.: «Міськдрук», 2013. – 268 с. – С. 229-243 (*Особистий внесок здобувача: визначено роль організації в процесі управління організаційною культурою через системний підхід*).

статті у наукових фахових виданнях:

2. Волошин Ю. Ю. Проблеми управління розвитком організаційної культури сучасного підприємства / Г. Є. Беседіна, Ю. Ю. Волошин // Наукові праці Полтавської державної академії. Вип. 5 (5) – Т. 1. – Полтава: ПДАА. 2012. – 358с. – С. 34–40. (*Особистий внесок здобувача: визначено оптимальне співвідношення розвитку організації та організаційних змін як процесу формування ефективної системи взаємодії суб'єктів господарювання шляхом вдосконалення організаційних змін*).

3. Волошин Ю. Ю. Системний підхід у формуванні організаційної культури підприємства / Ю. Ю. Волошин // Вісник ХНАУ. Серія: «Економічні науки». – Х.: ХНАУ. – № 3. – 2013. – 226 с. – С. 143–151.

4. Волошин Ю. Ю. Вдосконалення управління розвитком підприємств за допомогою теорії життєвих циклів / Г. П. Пасемко, Ю. Ю. Волошин // Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». – № 1. – 2016. – 406 с. – С. 23–36 (*Особистий внесок здобувача: розробка алгоритму оцінки організаційної культури з застосуванням оцінно-ситуаційного підходу*).

5. Волошин Ю. Ю. Формування та розвиток організаційної культури

сільськогосподарських підприємств / Ю. Ю. Волошин // Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». – Х.: ХНАУ. – № 3. – 2017. – С. 112-120.

6. Волошин Ю. Ю. Синергетичні аспекти формування та розвитку організаційної культури в сільськогосподарських підприємствах / Ю. Ю. Волошин // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Х.: ХНТУСГ. – № 188. – 2017. – С. 30–38.

публікації у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях, включених до світових наукометричних баз:

7. Волошин Ю. Ю. Роль управлінського забезпечення в процесі розвитку організаційної культури сільськогосподарського підприємства / Ю. Ю. Волошин // Czasopismo naukowe studiów ekonomicznych [Scientific Journal of Economic Studies]. - 2017. - №3. С. 12-16

в інших виданнях:

8. Волошин Ю. Ю. Управління організаційною культурою: сутність та особливості / Г. Є. Беседіна, Ю. Ю. Волошин // Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління в Україні: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. [тези доп.] – Запоріжжя, Класичний приватний університет, 2012. – 588 с. – С. 52–54 (*Особистий внесок здобувача: визначена мотиваційна роль організаційної культури*).

9. Волошин Ю. Ю. Теоретические основы изучения культуры организации / Г. Е. Беседина, Ю. Ю. Волошин // Международная научно-практическая конференция «Образование XXI века – основа формирования интеллектуального капитала нации», 30 сентября 2013 г. [Текст]: [материалы] / Приволжский научно-исследовательский центр. – Йошкар-Ола: Коллоквиум, 2013. – 110 с. – С. 46–53 (*Особистий внесок здобувача: определены основные теоретические концепции в области анализа экономического поведения фирмы*).

10. Волошин Ю. Ю. Роль організації в процесі управління / Г. Є. Беседіна, Ю. Ю. Волошин // Управління людськими ресурсами в постіндустріальному суспільстві: глобальні виклики та перспективи розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 29 жовтня 2013 року). – Полтава: РВВ ПДАА, 2013. – 176 с. – С. 6–8 (*Особистий внесок здобувача: визначено стратегічний ресурс своєчасна мобілізація якого сприятиме підвищенню рівня розвитку організації яким є організаційна культура*).

11. Волошин Ю. Ю. Теоретичні аспекти та зв'язок життєвого циклу і організаційної культури підприємства / Г. Є. Беседіна, Ю. Ю. Волошин // Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу та фінансів в агропромисловому виробництві України: матеріали міжнародної наук.-практ.конф. 07-08 листопада 2013р. / Харк. нац. аграр. ун-т. – Харків: ХНАУ, 2013. – 238с. – С. 17–20 (*Особистий внесок здобувача: визначені основні конфігурації розробки, вибору і застосування стратегії і тактики організаційних змін протягом життєвого циклу підприємства*).

12. Волошин Ю. Ю. Формування організаційної культури сільськогосподарських підприємств / Ю. Ю. Волошин // матеріали підсумкової наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів і здобувачів ХНАУ ім. В.В. Докучаєва 22-25 січня 2013р. Ч. 1. / Харк. нац. аграр. ун-т. ім. В. В. Докучаєва. – Х.: ХНАУ, 2013. – 247с. – С. 86–87.

13. Волошин Ю. Ю. Соціальний механізм формування і розвитку організаційної культури підприємства / Ю. Ю. Волошин // матеріали підсумкової наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів і здобувачів 22-25 січня 2014р. Харк. нац. аграр. ун-т. ім. В.В. Докучаєва. – Х.: ХНАУ, 2014. – Ч. 1. – 223с. – С. 38–40.

14. Волошин Ю. Ю. Еволюція теорії фірми та організації / Ю. Ю. Волошин // матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектору економіки в умовах інтеграційних процесів» 25-26 жовтня 2017 р. Харк. нац. аграр. ун-т. ім. В.В. Докучаєва. – Х.: ХНАУ, 2017. – 320 с. – С.148-152.

15. Волошин Ю. Ю. Формування організаційної культури в сільськогосподарських підприємствах: методичні підходи / Ю. Ю. Волошин // матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку та фінансового забезпечення підприємств агропромислового виробництва» 9-10 листопада 2017 р. Харк. нац. аграр. ун-т. ім. В.В. Докучаєва. – Х.: ХНАУ, 2017. – 342 с. – С.284-286.

АНОТАЦІЯ

Волошин Ю. Ю. Розвиток організаційної культури сільськогосподарських підприємств. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2017.

У дисертації узагальнено та систематизовано теоретико-методичні та прикладні питання розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств. Розроблено пропозиції щодо удосконалення методики оцінювання організаційної культури; узагальнено модель формування організаційної культури та систематизовано її основні функції; виявлено чинники впливу на організаційну культуру сільськогосподарських підприємств; встановлено взаємозв'язок між організаційною культурою та ефективністю підприємства; здійснено діагностику організаційної культури підприємств на різних рівнях управління та запропоновано концепцію організаційної культури залежно від фаз ділового циклу. Обґрунтована концепція розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств ґрунтується на урахуванні різних фаз ділового циклу та передбачає трансформацію основних складових організаційної культури з

метою забезпечення позитивного впливу на результати та рівень економічної ефективності діяльності. В дослідженні удосконалено теоретичний підхід щодо структурування організаційної культури, відмінністю якого є виділення таких її основних складових як: стиль керівництва, кодекси та установки організації, церемонії та ритуали, лідери змін, дрес-коди. Виконане оцінювання організаційної культури сільськогосподарських підприємств на основі поєднання кількісних, холістичних і метаморфічних методів. Систематизовано функції організаційної культури підприємства. Розвинуто методичний підхід до діагностики структури організаційної культури сільськогосподарських підприємств, який дозволяє виявити пріоритети організаційної культури на різних рівнях управління та врахувати їх у процесі її розвитку. Обґрунтовано модель організаційної культури сільськогосподарських підприємств, яка базується на стимулюванні праці та оцінці ефективності, дозволяючи гнучко реагувати на коливання ділової активності підприємства. Доповнено сутнісну характеристику поняття «організаційна культура» на основі пріоритетності функції інтегрування, що дозволяє об'єднати членів організації в єдину систему.

Ключові слова: організаційна культура, розвиток, концепція, цінності, сільськогосподарське підприємство, діагностика, ефективність, стимулювання праці, пріоритети.

АННОТАЦІЯ

Волошин Ю. Ю. Развитие организационной культуры сельскохозяйственных предприятий. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени Петра Василенко, Харьков, 2017.

В диссертации обобщены и систематизированы теоретико – методические и прикладные вопросы развития организационной культуры сельскохозяйственных предприятий. Рассмотрена трансформация теорий организации и организационной культуры и установлено, что в современных условиях изменение организационной культуры обуславливается не столько внутренними потребностями предприятия, сколько необходимостью его адаптации к внешним социально-экономическим условиям. При осуществлении сравнительной характеристики отдельных терминов установлено, что понятие «организационная культура» по своему содержанию является более широким, чем понятие «корпоративная культура», поскольку может быть применено ко всем организациям, в том числе и не сориентированным на получение прибыли. Обращается внимание, что изучение такого явления как организационная культура вызвано эволюционным развитием предприятия как экономического института и

системы управления его деятельностью. При этом организационная культура рассматривается как социальное явление, присущее любому предприятию и представляющее собой систему ценностей, убеждений, а также норм, ролей и правил, которые направляют деятельность предприятия.

Изложена сущность основных методик оценивания организационной культуры и отмечена необходимость комплексного использования методов трех подходов: метафорического, холистического и количественного. Предложена многофакторная модель оценивания зависимости организационной культуры от факторов, а также систематизированы факторы влияния на организационную культуру с помощью группирования их по отдельным блокам: формирование и сохранение ценностей, формирование системы знаний организации, формирование системы внутренней коммуникации, формирование системы внешней коммуникации, постановка целей организации, формирование технологической культуры.

Исследовано влияние организационной культуры на эффективность деятельности сельскохозяйственных предприятий. Установлено, что эти явления являются взаимозависимыми: организационная культура может меняться в зависимости от фазы делового цикла предприятия; в свою очередь вложения в организационную культуру обеспечивают прирост эффективности за счет повышения продуктивности труда.

Обосновано, что для успешного формирования организационной культуры предприятия и снижения сопротивления персонала необходимо создать соответствующую систему стимулирования работников на разных уровнях управления. Предложена концепция формирования организационной культуры сельскохозяйственных предприятий в соответствии с фазой делового цикла. Обращается внимание, что особую роль в формировании организационной культуры играют трудовые ресурсы. Проведена диагностика организационной культуры сельскохозяйственных предприятий с помощью привлечения экспертов, что позволило определить приоритетность отдельных составляющих организационной культуры на разных уровнях управления.

Ключевые слова: организационная культура, развитие, концепция, ценности, сельскохозяйственное предприятие, диагностика, эффективность, стимулирование труда, приоритеты.

SUMMARY

Voloshin Yu. Yu. Development of organizational culture of agricultural enterprises. - The manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity). – Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, 2017.

The thesis summarizes and systematizes theoretical-methodical and applied questions of development of organizational culture of agricultural enterprises.

Proposals for improving the methodology of evaluation of organizational culture are developed; it was generalized the model of formation of organizational culture and its main functions are systematized; the factors of influence on the organizational culture of agricultural enterprises are revealed; the relationship between organizational culture and enterprise efficiency is established; Diagnostics of organizational culture of enterprises at different levels of management was carried out and the concept of organizational culture was proposed depending on the phases of the business cycle. The substantiated concept of the development of the organizational culture of agricultural enterprises is based on the consideration of different phases of the business cycle and envisages the transformation of the main components of the organizational culture in order to ensure a positive impact on the results and the level of economic efficiency of the activity. The research has improved the theoretical approach to the structuring of organizational culture, the distinction of which is the selection of its main components: leadership style, codes and organization settings, ceremonies and rituals, leaders change, dress code. The organizational culture of agricultural enterprises is assessed on the basis of a combination of quantitative, holistic and metamorphic methods. The organizational culture of the enterprise functions are systematized. The methodical approach to the diagnostics of the organizational culture of agricultural enterprises is developed, which allows to identify the priorities of organizational culture at different levels of management and to take them into account in the process of its development. The model of organizational culture of agricultural enterprises is grounded, which is based on stimulation of labor and estimation of efficiency, allowing to flexibly respond to fluctuations of business activity of the enterprise. The essential characteristic of the concept of "organizational culture" is added on the basis of the priority of the integration function, which allows uniting the members of the organization into a single system.

Key words: organizational culture, development, concept, values, agricultural enterprise, diagnostics, efficiency, labor stimulation, priorities.

Підписано до друку 08 грудня 2017 р. Формат 60x84/16.
Папір 80 г/м². Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 0,9 ум.-друк. арк.; 0,9 обл.-вид.арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 335

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»
Свідоцтво суб'єкта виробничої справи:
серія ДК № 4666 від 18.12.2013 р.
61052, Україна, м. Харків, вул. Ярославська, 11
(057) 754-49-42

Надруковано у ТОВ «Смугаста типографія»
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевського, 28а.

«Zebrine printing office» Ltd