

Додаток В

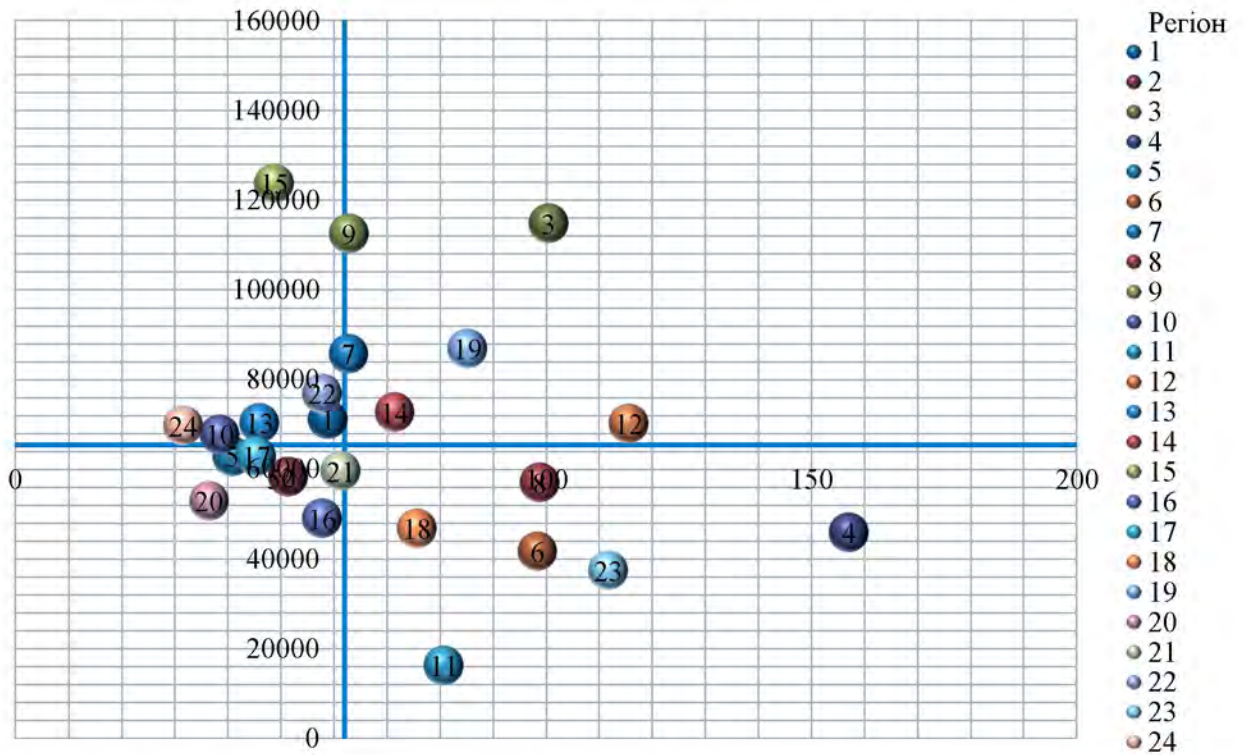


Рис. В.1. Матриця позиціонування регіонів за критерієм щільності населення та ВРП на одну особу

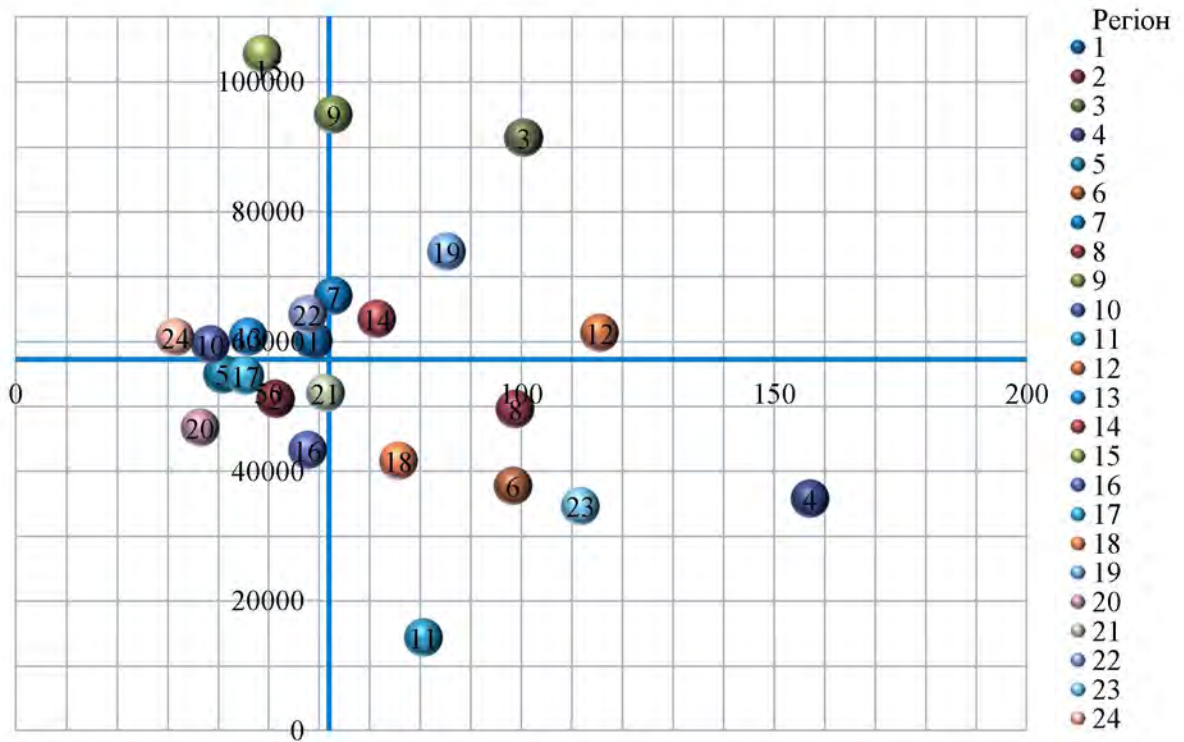


Рис. В.2. Матриця позиціонування регіонів за критерієм щільності населення та ВДВ на одну особу

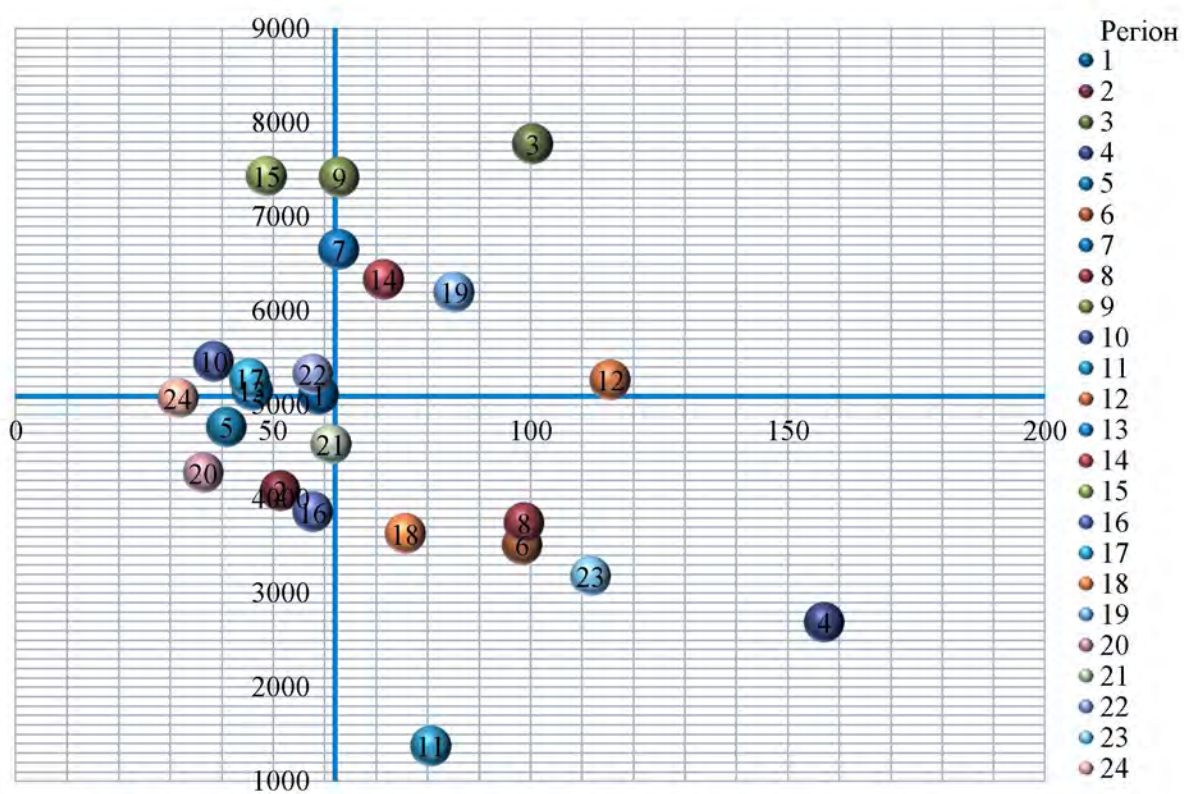


Рис. В.3. Матриця позиціонування регіонів за критерієм щільності населення та сумою податкових надходжень на 1 особу

ДОДАТОК Г
Система вихідних показників для оцінки досягнутого рівня стійкого розвитку за регіонами України

	Дніпро- вський	Київсь- кай	Одеський	Закарпатсь- кий	Запорізь- кий	Івано- Франківсь- кий	Львівський	Терно- пільський	Харків- ський	Чернів- цький
	Кластер I			Кластер II						
Економічні показники:										
ВРП на одну особу	81392.6	76586.2	51709.6	28758.8	61735.8	40193.4	47956.4	31972.8	58937.4	23796
ВДВ на 1 особу	65261	64609.9	45305.8	25969.8	48750.8	35219.9	42040.9	42040.9	50440.7	23796
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі	129965	114185	79964.4	9009.3	36685.3	12122.1	44206.5	16462.7	72170	4891.98
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі	53018.9	37318.8	42487.5	12220.7	24256.5	11165.7	33160.6	7033.86	41728.2	7508.5
Прийнято в експлуатацію житла	297.4	1803.4	677.4	404.4	98.4	655	966.8	301.4	426.6	265.8
Кількість юридичних осіб	100285	59297.2	75639	21318.2	46831.8	25721.6	64909.2	21119.4	74695	16226.4
Соціальні показники:										
Наявний дохід у розрахунку на одну особу	49526.2	43762.7	41804.6	28396	45849.3	33583.8	38007.2	30083.3	40292	29948.4
Витрати	191811	116573	151191	51244.8	98571	61720.2	131151	42908.8	175538	40386.4
Середня зарплата у розрахунку на 1 штатного працівника	5776.51	5831.1	5277.6	4969.7	5660.26	4820.7	5111.59	4347.71	5037.81	4413.68
Сума заборгованості з виплати заробітної плати	99.58	129.66	37.1	4.76	70.68	9.46	78.84	5.44	161.46	1.58
Екологічні показники:										
Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища	1933780	4424511	44513	15771.9	883598	202799	164305	26967.6	168283	16260.7
Витрати на охорону навколишнього природного середовища	5720567	633001	466169	135889	1842089	307819	404120	14479.3	839773	77480.9
Обсяги викидів забруднюючих речовин	736.86	80.4	28.5	4.08	184.6	213.82	104.3	9.3	78.76	2.94
Викиди діоксиду вуглецю в атмосферне повітря	32548.7	5467.3	2550.7	212.94	16487	14548.7	4275.4	627.6	8570.6	179.1

Продовження табл. Г.1

	Вінницький	Волинський	Миколаївський	Полтавський	Житомирський	Кіровоградський	Рівненський	Сумський	Херсонський	Хмельницький	Черкаський	Чернігівський
	Кластер III				Кластер IV							
Економічні показники:												
ВРП на одну особу	48124	39240	50567	85117	41109	47799	36030	44046	37402	40740	51203	45675
ВДВ на 1 особу	41068	34290	43743	71657	36029	42098	31705	38448	33114	35651	42984	40177
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі	18971	57280	34694	24296	15856	18717	8182	16285	11096	12691	27519	12669
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі	12192	10468	12508	15412	11736	9609	9479	9097	12073	10643	11313	9649
Прийнято в експлуатацію житла	318	326	101	203	161	65	336	121	97	382	146	128
Кількість юридичних осіб	30683	20228	42282	33808	28109	23175	20611	22976	28023	28023	27445	20733
Соціальні показники:												
Наявний дохід у розрахунку на одну особу	37832	31953	37719	41288	35656	34936	33659	38455	34693	36130	34702	35696
Витрати	74091	47442	56142	73418	59170	45594	49571	50983	52345	59764	60672	49263
Середня зарплата у розрахунку на 1 штатного працівника	4863	4646	5417	5302	4648	4606	4890	4745	4537	4715	4771	4524
Сума заборгованості з виплати заробітної плати	11	11	66	27	8	27	17	83	12	6	38	15
Екологічні показники:												
Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища	48158	14678	105754	152272	16565	20911	34236	37163	7077	35601	36974	38013
Витрати на охорону навколишнього природного середовища	186309	140808	1160977	984101	104826	121069	331011	385832	75028	200186	239163	265452
Обсяги викидів забруднюючих речовин	126	5	15	57	8	12	10	21	10	20	57	35
Викиди діоксиду вуглецю в атмосферне повітря	6991	577	2410	3795	812	1224	1743	1887	400	2708	3188	1947

ДОДАТОК Д

ЦІННОСТІ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛІ

Таблиця Д.1.

Визначення сутності категорії «корпоративна культура»

№ з/п	Визначення	Автор, джерело
1	2	3
1	Група колективних базових уявлень, які вона використовує під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якої виявляється достатньою для того, щоб уважати його цінним і передавати новим членам як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем	Е. Шейн
2	Модель цінностей, норм, переконань, установок і припущень, які, можливо, не виражені словами, але формують те, як люди поведуться і як вони діють	М. Армстронг
3	Система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем	В. Співак
4	Сукупність ідей, прийнятих в організації ціннісних установок, норм і правил поведінки, традицій і образу мислення, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації	О. Балика
5	Система базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи	Г. Чайка
6	Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють	Г. Чайка
7	Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку	А. Чернишова, Т. Немченко
8	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю	О. Апостолок
9	Система колективних, базових уявлень, набутих групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінності і передаються новим членам групи в якості системи сприйняття, мислення і почуттів по відношенню до названих проблем	Л. Петрашко
10	особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому	В. Юрченко, Ю. Мельник, Н. Богданова

Продовження табл. Д.1

1	2	3
11	Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства	Л. Барабанова, О. Сардак
12	Сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників	Н. Фіщук, І. Ломачинська
13	Сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, які підтримуються в органі державної влади і задають загальні напрямки поведінки у всіх сферах діяльності державних службовців	Ю. Романова
14	Специфічна, характерна для певної організації система зв'язків, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної діяльності, способу постановки і ведення справи	Л. Савчук, А. Бурлакова
15	Набір найбільш важливих положень, прийнятих членами організації, що виражаються в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій	Т. Deal, А. Kennedy

Складено автором за [9], [10], [15], [153], [174], [178], [185], [204], [209], [213], [219], [220], [236], [227], [244]

Парадигми мислення за моделлю спіральної динаміки і визначення ключових цінностей кожного рівня

№ з/п	Парадигма мислення (цМЕМ)	Цінності, що їй притаманні
1	2	3
1	Бежевий світ – світ інстинктів	<p>Панують інстинкти. Бідний світ, в ньому дуже непросто задовольнити нагальні фізіологічні потреби, тут просто треба вижити. На все інше не вистачає сил. Немає «Я», немає емоцій через брак енергії на них.</p> <p>Людина не відокремлює себе від світу (від оточення), від інших людей та об'єктів</p>
2	Фіолетовий світ – світ магії	<p>Світ безпеки. Правлять єднання та любов. Дуже зрозумілий – ним керують явні та приховані сили. Важливо завоювати і підтримувати прихильність цих сил. Світ магії, добрих і злих духів, прикмет і заклинань.</p> <p>Колективні інтереси, система ритуалів і правил, обмежень. Людина позбавлена власного «Я», індивідуального мислення та права на вчинок. Люди не одинаки, вони взаємодіють один з одним – сімейні, родинні, кланові зв'язки, які мають містичне забарвлення. Поява колективних форм буття.</p> <p>Важливо належати до певної спільноти, мати священні об'єкти, виконувати ритуали. Виокремлювати власну спільноту від іншої – ідентифікація.</p>
3	Червоний світ – світ джунглів	<p>Світ Его – усвідомлення особистості. Світ в якому зіткаються різні Его з метою негайного задоволення власних бажань.</p> <p>Вищими цінностями є перемога і влада. Світом править доля – сліпа, жорстка, безжальна, з якою не можна домовитися. Світ без етики, сорому чи каяття. Людина усвідомлює власне «Я», випробує межі влади.</p> <p>Чисельно в ньому переважають жертви, приречені прислужувати й очікувати на свою маленьку перемогу.</p> <p>Немає минулого і майбутнього – а значить, немає причин і наслідків. Дії не пов'язуються з наслідками і всі причини знаходяться ззовні, а не в середині. Правила не існують. Інша людина - завжди лише об'єкт.</p> <p>Головна цінність – влада, то її мірило – слава. Життя – це низка викликів, битв, перемог. Важливо прийняти ризик, виграти битву, не втратити обличчя, контролювати оточуючих, не враховувати правила. Вічна війна всіх проти всіх.</p>
4	Синій світ – світ порядку	<p>Світ порядку та вірного шляху – єдиного, широкого, прямого. Світ в якому панують правила, дотримання кодексу поведінки означає заслужену винагороду, а порушення – сором, провину і покаяння.</p> <p>Головні інструменти – мораль, право і порядок, ієрархія, ролі та правила поведінки.</p> <p>Цінності – порядок, справедливість, здоровий глузд, дисципліна.</p>

Продовження табл. Д.2

1	2	3
4	Синій світ – світ порядку	<p>Створення фундаменту особистої відповідальності, громадянської мужності та сімейних цінностей. Людина має бути вихованою, ввічливою, поводитися пристойно, мати охайний вигляд. Жадоба приналежності до певної групи зумовлює готовність підкоритися зовнішнім правилам. Люди поділяються на групи, на правильних і неправильних, правовірних і еретиків, «наших» і «ворогів» за чіткими критеріями.</p> <p>Світ стабільності та порядку, справедливості та честі, підкоряння власних інтересів інтересам групи. Прямий і суворий шлях правди.</p>
5	Помаранчевий світ – світ-механізм	<p>Світ безлічі стежок (альтернатив) кожна з яких може стати правдою.</p> <p>Світ-механізм, раціональний і пізнавальний, керований. Багатий на ресурси і можливості. З вибором.</p> <p>Людина вірить у науковий підхід, у типології та класифікації, теорії та моделі. Вірить у силу прогресу і здатність вдосконалюватися, у можливість досягнення загального блага.</p> <p>Життя – це партія в шахи: потрібно знати правила, обрати вдалу стратегію, обійти конкурента і виграти.</p> <p>Головна цінність – успіх.</p> <p>Інструменти – технологія, стратегія, конкуренція.</p> <p>Усвідомлення можливості програшу, необхідності довгої і наполегливої співпраці, готовності діяти методом спроб і помилок. Орієнтація на майбутнє, безупинний процес розвитку, бажання нових знань, пошук нових можливостей.</p> <p>Людина самостійна, незалежна, позитивна і відповідальна. Підприємець за стилем життя. Здатна до абстрактного мислення та має багату уяву. Любить чесну гру, вмє розрізняти саму людину та ролі, які вона грає. Вірна цінностям, а не авторитетам.</p>
6	Зелений світ – світ гармонії	<p>Світ спільного розвитку, побудований на ідеалах любові та взаєморозуміння, турботи і духовності.</p> <p>Основні цінності – гармонія і взаємини; консенсус та екологія. Всі люди рівні та взаємопов'язані. Думка кожного є важливою. У іншої людини можна навчитися. Важлива увага до почуттів і співчуття.</p> <p>Людина готова вкладатися у спільну справу, спільна винагорода має бути отримана. Цінується унікальність кожного. Недовіра до загальноприйнятих істин.</p> <p>Інструменти – спільні дослідження, діалог, взаємне навчання, участь на рівних, турбота, повага.</p>

Складено автором за [17], [18], [117], [152], [240]

Таблиця Д.3

Критичний аналіз моделей розвитку організаційних культур з позицій системи домінуючих цінностей і особливостей реалізації управління

Рівні у відповідності до моделі «Спіральна динаміка»	Моделі розвитку організаційних культур / етапи розвитку організацій				
	Кім Камерон та Роберт Куїнн	Чарльз Ханді	Рассел Лінкольн Акофф	Генрі Мінцберг	Герт Хофстеде
1	2	3	4	5	6
Фіолетовий Маркер: «Містика. Плем'я». Цінності: підпорядкування групі	–	–	–	–	Перший етап. Метафора: «Базарна площа». Ознаки: низький ступінь централізації влади; низький ступінь формалізації процесів
Червоний Маркер: «Імперія. Влада». Цінності: самозатвердження	«Ринок» Прототип: Apple Зовнішній фокус та диференціація Стабільність і контроль	«Культура влади». Модель: ЗЕВС Домінування керівника. Проста структура. Жорстка конкуренція.	«Партизанський» тип культури. Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених завдань.	Підприємницька. Ознаки: висока централізація, мала формалізація, пряме управління.	Перший етап. Метафора: «Велика родина». Ознаки: високий ступінь централізації влади; низький ступінь формалізації процесів

Продовження табл. Д.3

1	2	3	4	5	6
<p>Синій Маркер: «Система, Закон». Цінності: сенс, стабільність</p>	<p>«Ієрархія» Прототип: Microsoft Внутрішній фокус та інтеграція. Стабільність і контроль.</p>	<p>«Рольова культура» Модель: АПОЛЛОН Домінування процедур. Ефективність та розподіл ролей. Стабільність та низький рівень сприйняття.</p>	<p>«Корпоративний» тип культури. Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених завдань.</p>	<p>Механістична. Ознаки: висока спеціалізація, формалізація та стандартизація. Розвинута спадна ієрархія.</p>	<p>Перший етап. Метафора: «Ієрархічна піраміда». Ознаки: високий ступінь централізації влади; високий ступінь формалізації процесів</p>
<p>Помаранчевий Маркер: «Активна ієрархія. Амбіції». Цінності: досягнення, краще життя</p>	<p>«Адхократія» Прототип: Facebook Зовнішній фокус і диференціація. Гнучкість і свобода дій.</p>	<p>«Культура задач» Модель: АФІНА Орієнтація на успіх у виконанні задач. Професіоналізм співробітників. Високий ступінь автономії.</p>	<p>«Підприємницький» тип культури. Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей.</p>	<p>Професійна / Диверсифікована / Інноваційна. Ознаки: горизонтальна децентралізація. Автономність і незалежність. Гнучкість.</p>	<p>Перший етап. Метафора: «Змашена машина». Ознаки: низький ступінь централізації влади; високий ступінь формалізації процесів</p>

Продовження табл. Д.3

1	2	3	4	5	6
<p>Зелений Маркер: «Соціальна мережа. Взаємовідносини». Цінності: гуманізм</p>	<p>«Клан» Прототип: Toyota Внутрішній фокус та інтеграція. Гнучкість і свобода дій.</p>	<p>«Культура особистості» Модель: ДІОНІС Центральний фокус - особистість. Здатність домовлятися. Управління як координація.</p>	<p>«Консультативний» тип культури. Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених завдань.</p>	<p>Місіонерська. Ознаки: ідеологія, що сприяє згуртуванню співробітників. Поеднання низької централізації зі значущою філософією.</p>	<p>—</p>
<p>Жовтий Маркер: «Функціональний потік. Гнучкість». Цінності: інтерес до себе; повнота життя</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>

Продовження табл. Д.3

Рівні у відповідності до моделі «Спіральна динаміка»	Моделі розвитку організаційних культур / етапи розвитку організацій			
	Іцхак Адізес	Фредерик Лалу	Дейв Логан	Трейсі та Вірсем
1	7	8	9	10
Фіолетовий Маркер: «Містика. Плем'я». Цінності: підпорядкування групі	Дитинство. У випадку не переходу на наступний рівень - дитяча смерть	–	–	–
Червоний Маркер: «Імперія, Влада». Цінності: самозатвердження	Go-go. У випадку не переходу на наступний рівень - пастка засновника	Імпульсивна Метафора: «Вовча зграя». Ознаки: розподіл праці, управління зверху вниз	Відчуженість. Метафора: «життя - відстій»	Продуктове лідерство. Ключ: напруження
Синій Маркер: «Система. Закон». Цінності: сенс, стабільність	Юність. У випадку не переходу на наступний рівень - нездійсненне підприємництво, передчасне старіння	Конформістська Метафора: «Армія. Церква» Ознаки: процеси, що відтворюються; стабільні та ієрархії, які регулюються	Роз'єднаність Метафора: «мое життя - відстій»	Операційна досконалість. Ключ: формула
Помаранчевий Маркер: «Активна ієрархія. Амбіції». Цінності: досягнення, краще життя	Розквіт	Конкурентна Метафора: «Машина». Ознаки: новаторство, мерітократія, відповідальність	Індивідуалізм Метафора: «я крутий»	Близькість до клієнта. Ключ: рішення
Зелений Маркер: «Соціальна мережа Взаємовідносини» Цінності: гуманізм	–	Плюралістична Метафора: «Родина» Ознаки: розширення прав і можливостей, зацікавленість	Партнерство Метафора: «ми круті»	–
Жовтий Маркер: «Функціональний потік, Гнучкість» Цінності: інтерес до себе; повнота життя	–	Еволюційна Метафора: «Живий організм» Ознаки: самоорганізація, еволюційна мета, цілісність	–	–

Складено автором за [2], [3], [5], [17], [91], [117], [125], [126], [152], [199], [201], [204], [214], [240], [264]

Додаток Е

АНКЕТА

Визначення домінуючих цінностей громади нашого міста

Шановний респондент!

Висловлюємо Вам щиру вдячність за співробітництво і просимо надати відповіді на декілька питань.

Будь ласка, для кожного питання визначте свою послідовність відповідей за правилом: 1 – найважливіше, 5 – найменш важливе.

Запитання 1	Варіанти відповідей 2	Місце 3
Розставте слова у порядку, який є пріоритетним для Вас.	❖ Порядок	
	❖ Традиції	
	❖ Подвиг	
	❖ Співробітництво	
	❖ Драйв	
Що Вам подобається в роботі найбільше?	➤ Організованість	
	➤ Влада	
	➤ Командність	
	➤ Діалог	
	➤ Ефективність	
Яке висловлювання Ви використовуєте найчастіше?	❖ Тому що я так сказав	
	❖ Тому що це приносить результат	
	❖ Тому що ми про це домовились	
	❖ Тому що у нас так прийнято	
	❖ Тому що такі правила	
Розставте слова у порядку, який є пріоритетним для Вас.	➤ Колектив	
	➤ Наказ	
	➤ Правила	
	➤ Досягнення	
	➤ Обговорення	
Що на Ваш погляд має бути найголовнішим у співробітнику?	❖ Відповідальність	
	❖ Підтримка	
	❖ Дисципліна	
	❖ Інноваційність	
	❖ Довіра	
Які якості Вам найбільше подобаються у людях?	➤ Щирість	
	➤ Турбота	
	➤ Впевненість у собі	
	➤ Адаптивність	
	➤ Самодисципліна	
Розставте слова у порядку, який є пріоритетним для Вас.	❖ Стабільність	
	❖ Безпека	
	❖ Креативність	
	❖ Конкурентність	
	❖ Цілісність	

Продовження додатку Е.1

1	2	3
Що найбільше Вам не подобається в людях?	➤ Жадібність	
	➤ Егоїзм	
	➤ Догматизм	
	➤ Упередження	
	➤ Релятивізм	
Якого співробітника можна назвати гарним?	❖ Який ретельно та точно виконує інструкції	
	❖ Якому довіряє його керівник	
	❖ Який допомагає іншим	
	❖ Який досягає поставленої мети	
	❖ Який залучає інших до процесів і результатів	
Що в роботі Ви поставите на перше місце?	➤ Толерантність	
	➤ Знання	
	➤ Мораль	
	➤ Безпеку	
	➤ Цілеспрямованість	

Щиро вдячні!

Ключі-відповіді до анкети визначення домінуючих цінностей

	Світ магії Культура приналежності	Світ джунглів Культура сили	Світ порядку Культура правил	Світ механізм Культура успіху	Світ гармонії Культура згоди
	Фіолетовий	Червоний	Синій	Помаранчевий	Зелений
Розставте слова у порядку, який є пріоритетним для Вас.	Традиції	Подвиг	Порядок	Драйв	Співробітництво
Що Вам подобається в роботі найбільше?	Командність	Влада	Організованість	Ефективність	Діалог
Яке висловлювання Ви використовуєте найчастіше?	Тому що у нас так прийнято	Тому що я так сказав	Тому що такі правила	Тому що це приносить результат	Тому що ми про це домовились
Розставте слова у порядку, який є пріоритетним для Вас.	Колектив	Наказ	Правила	Досягнення	Обговорення
Що на Ваш погляд має бути найголовнішим у співробітнику?	Підтримка	Відповідальність	Дисципліна	Інноваційність	Довіра
Які якості Вам найбільше подобаються у людях?	Турбота	Впевненість у собі	Самодисципліна	Адаптивність	Щирість
Розставте слова у порядку, який є пріоритетним для Вас.	Безпека	Конкурентність	Стабільність	Креативність	Цілісність
Що найбільше Вам не подобається в людях?	Упередження	Егоїзм	Догматизм	Жадібність	Релятивізм
Якого співробітника можна назвати гарним?	Який допомагає іншим	Якому довіряє його керівник	Який ретельно та точно виконує інструкції	Який досягає поставленої мети	Який залучає інших до процесів і результатів
Що в роботі Ви поставите на перше місце?	Безпека	Цілеспрямованість	Мораль	Знання	Толерантність