

УДК 331.5:658.3

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Каличева Н.Є., д.е.н., професор
Виноградова К.С., магістр
Помазановська А.В., магістр
(УкрДУЗТ)*

В статті розглянуто питання підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства шляхом впровадження принципів корпоративної культури. Акцентовано увагу на тому, що потенціал працівника проявляється у його ресурсних можливостях до трудової діяльності. Встановлено, що корпоративна культура є одним із основних чинників, який впливає на формування кадрового потенціалу підприємства та включає не лише умови праці працівників та рівень їх заробітної плати, а також корпоративні цінності підприємства. Корпоративна культура є важливою частиною стратегії менеджменту підприємства. Окреслено основні елементи корпоративної культури та виділено функції, які вона виконує на підприємстві. Розкрито методологію мотивації, як ключового чинника корпоративної культури, що включає цілі, закони та теорії, функції, методи та технології мотивації.

Ключові слова: корпоративна культура, управління, підприємство, кадровий потенціал, конкурентоспроможність, цінності, колектив, корпоративний кодекс

CORPORATE CULTURE AS A COMPONENT OF MANAGING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

*Kalicheva N.E., doctor of economic sciences, professor,
Vynogradova K.S., M.Sc
Pomazanovska A.V., M.Sc
(UkrDUZT)*

The personnel potential of the organization considered not only a driving force, but also a strategic resource that allows bringing the company to a new level. It is him helps ensure sustainable development under conditions of fierce competition. Traditional ideas about management fear conflicts or loss of control, individual preferences - all this can cause reluctance to maneuver between extremes. Many people find it difficult to switch constantly - this requires judgment, courage and perseverance. The peculiarity of modern management is also that the manager must be intentionally vague. It is necessary to proceed from the fact that the main indicators of the company's effective personnel policy are customer satisfaction, low staff turnover and high productivity. Corporate culture includes not only the working conditions of employees and the level of wages, but also the corporate values of the enterprise, the system of informing employees, including the chain of information exchange between the manager and the employee, and the cultural leisure of employees. Corporate culture can formalized in the form of a vault of values or a corporate code. Corporate culture as a tool for managing personnel potential is one the most difficult topics and one of the

resource-intensive tasks. This is confirmed by a comparison a number factors: yes, it takes about 6 months to change the vector of the organization's strategy, about one and a half years to change the structure and resources, but to change the culture of the organization, to transform it, not even a whole life will be enough - it can be an endless process. Corporate culture becomes an important part of the company's management strategy. It lays down certain values that become the philosophy the enterprise, helping it to develop effectively. Corporate culture shapes the behavior employees, determining the company's strategy, its structure and the mechanism personnel management. In the process forming a corporate culture, communicative communication takes place, based on the values, rituals, myths, etc. adopted at the enterprise, due to which a certain style of the enterprise, the specifics relations between employees and management produced. Complete and systematic implementation of organizational and managerial support for the process of formation and development of culture will allow achieve maximization the efficiency the enterprise. An effective corporate culture contributes to the formation the organization's potential, which manifested in specific economic and financial indicators in the future, which ensure the growth of the organization's profit, increase in its capitalization and market value.

Keywords: *enterprise, personnel potential, competitiveness, values, team, corporate code*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Протягом тривалого часу більшість підприємств орієнтувалися на правильне використання матеріальних та фінансових ресурсів, але потім ситуація змінилася. Наразі персоналу відводиться головна роль, а бажання працівників враховують керівники. На сьогоднішньому етапі господарювання тенденції посилення ролі людини у виробничій діяльності підприємств проявляються і в тому, що кадровий потенціал підприємства характеризується не лише показниками ефективності праці та якостями окремих працівників, але й їх здібностями діяти в команді, колективі, надавати допомогу та доповнювати один одного.

Кадровий потенціал підприємства вважається не тільки рушійною силою, але й стратегічним ресурсом, що дозволяє вивести компанію на новий рівень. Саме він допомагає забезпечити сталий розвиток за умов жорсткої конкурентної боротьби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ролі корпоративної культури в управлінні кадрами підприємств досліджували такі науковці

як Апостолук О., Балабанова Л., Зубрицька Я., Калініченко Л., Смачило В., Овчаренко М., Пономарьов О., Швець І., Маковоз О., Рудковський О. та інші [1-9]. Вивчаючи проблеми кадрового потенціалу дослідники у свої роботах розкривають теоретико-методичні основи його формування та надають рекомендації відносно реалізації заходів спрямованих на його поліпшення, серед яких вагоме значення надається корпоративній культурі.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Одночасно аналіз наукових робіт показує, що управління кадровим потенціалом підприємства є складним і багатогранним процесом, отже підвищення його ефективності потребує врахування комплексу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Зважаючи на зростання ролі корпоративної культури потребує подальших досліджень питання уточнення її сутності та змісту як суттєвого чинника успішного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання.

Метою статті є узагальнення підходів до трактування поняття «корпоративна культура», розкриття його сутнісно-змістовного наповнення,

встановлення ключових компонентів корпоративної культури, які спрямовані на забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий потенціал з погляду бізнес-підходів розцінюється як наявність професійних та особистісних здібностей, які можуть приносити користь підприємству. Поняття кадрового потенціалу працівника проектується на конкретні особливості функціонування підприємства. Ця категорія включає наявність, рівні прояву та значущість ділових якостей, тобто йдеться про потенціал кожного окремо взятого співробітника [10].

Потенціал працівника проявляється у його ресурсних можливостях трудової дієздатності. Ще на стадії співбесіди з кандидатом відбувається його оцінка, що надалі впливає на ухвалення рішення про прийом на роботу. Потім проводять оцінку лише на рівні інтуїції. Вона потрібна для того, щоб керівник розумів, наскільки співробітник відповідає вимогам, чи варто розвивати його далі.

На жаль, потенціал набагато складніше розглянути, ніж оцінити професійну придатність. Більше того, ринок зайнятості, на якому компанії шукають людей з потенціалом, незабаром стане «найтіснішим» для роботодавців через [1,7]:

- глобалізацію – вихід на світові ринки праці та конкуренцію за фахівців (наприклад, у штаті провідної китайської ІТ-компанії Huawei – понад 70 тисяч людей. З них 45% працює в центрах НДДКР в інших країнах – Німеччині, Швеції, США, Франції, Італії, Індії тощо; те ж відбувається в індійських та бразильських компаніях);

- демографічний фактор – кандидатів вікової категорії 35-44-річних, які найбільш затребувані для просування на вищі пости, стає все менше;

- відсутності на підприємствах налагоджених систем підготовки майбутніх кандидатів (у багатьох компаніях, особливо з країн, що розвиваються, половина керівників вищої ланки в найближчі два роки досягне пенсійного віку, але у половини цих людей немає наступників, готових прийняти кермо управління).

Ніколи ще темп глобалізації не був таким високим, диспропорція між літніми та молодими – такою різкою, а оцінка спроможності компаній забезпечити себе необхідною кількістю керівників та сама її методика – такими негативними. Перед компаніями, які навчаються виявляти людей із потенціалом, створювати для них такі умови, щоб вони із задоволенням працювали і нікуди не прагнули піти, і пропонувати їм програми підготовки, які допомагають стати ще кращими, відкриваються неймовірні перспективи [11].

Конкурентоспроможність багато в чому залежить від здатності до оновлення. Тому завдання будь-якого керівника полягає у формуванні моделі організації, яка згодом зможе безперервно продукувати інновації. Щоб людям хотілося творити, керівник має створити спільноту, члени якої мали б спільну мету, загальні цінності та загальні правила гри, що передбачають співпрацю, вміння навчатися і приймати рішення (рисунок 1). Щоб виховати в людях здатність до творчості, в організації треба створити творчу напругу (здатність висловлювати ідеї під час обговорення та суперечок), забезпечити творчу маневреність (здатність тестувати та експериментувати швидко за схемою «робимо, обмірковуємо, коригуємо») та регулювати творчі проблеми (здатність приймати рішення, що поєднують несхожі і навіть взаємовиключні ідеї) [3].



Рис. 1. Чинники, які забезпечують відчуття приналежності до колективу працівників

Традиційне уявлення про управління, страх перед конфліктами чи втратою контролю, індивідуальні переваги - все це може викликати небажання лавірувати між крайнощами. Багатьом працівникам важко постійно перемикатися – для цього потрібні розсудливість, сміливість та наполегливість. Особливістю сучасного управління є також те, що керівник повинен триматися навмисно невизначено.

Виходити необхідно з того, що основними показниками ефективної кадрової політики підприємства є задоволеність споживачів, низька плинність кадрів та їх висока продуктивність. Безпосередньо з високою продуктивністю колективу корелюють три постулати «ідеального працівника»:

– «мої колеги завжди намагаються робити свою роботу якісно»;

– «мене надихає місія моєї компанії»;

– «у мене є можливість щодня займатися тим, у чому я особливо сильний».

Важливими також є інтелект, цінності та здатність управляти неформалізованою системою цінностей, норм спілкування, стандартів, традицій, які є в організації та формують її так звану корпоративну культуру.

Корпоративна культура включає не тільки умови праці працівників і рівень

заробітної плати, а також корпоративні цінності підприємства, систему інформування працівників, у тому числі ланцюжок обміну інформацією між керівником та працівником, культурне дозвілля працівників [12].

Корпоративна культура може бути формалізована у вигляді системи цінностей або корпоративного кодексу (рисунки 2).

Корпоративна (організаційна) культура виконує низку функцій [5, 8]:

- охоронна функція полягає у створенні бар'єру, що захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів;

- інтегруюча функція - посилює систему соціальної стабільності в організації. Корпоративна культура – свого роду соціальний клей, який допомагає згуртувати організацію, забезпечуючи притаманні їй стандарти поведінки;

- регулююча функція є засобом, за допомогою якого формуються і контролюються форми поведінки та сприйняття, доцільні з погляду даної організації;

- орієнтуюча функція культури спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло;

- мотиваційна функція – посилює залученість у справи організації та відданість їй, що виявляється у почутті спільності всіх членів організації;

- функція іміджу організації, відрізняє її від будь-якої іншої.
формує певний імідж організації, що

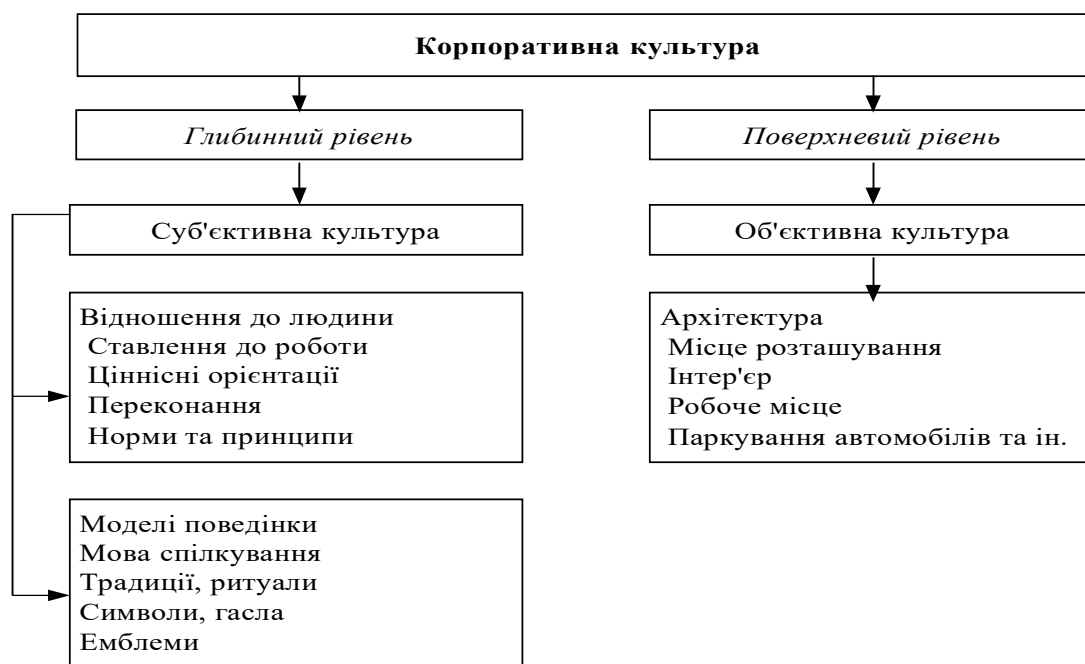


Рис. 2. Елементи корпоративної культури

Корпоративна культура існує в кожній організації незалежно від того, ведеться її цілеспрямоване формування або усвідомлюється її наявність. У низці компаній зустрічаються суперечливі ситуації, коли керівництво офіційно проголошує певні цінності, але працівники не поділяють їх. Таким чином, формально корпоративна культура є в організації, але її значимість зводиться до мінімуму, оскільки персонал не дотримується її принципів, отже, ставиться під сумнів цілісність колективу.

Корпоративна культура як інструмент управління кадровим потенціалом є одним із найскладніших і одним із ресурсомістких завдань. Це підтверджується порівнянням низки чинників: так, на зміну вектору стратегії організації потрібно приблизно 6 місяців, на зміну структури та ресурсів необхідно близько півтора роки, але щоб змінити культуру організації, перетворити її, не

вистачить навіть цілого життя – це можливо нескінченний процес [12].

Безумовно, кожен керівник підприємства сподівається та розраховує на раціональність людей, але в кожному співробітнику прихований величезний пласт несвідомого, його страхи, непорозуміння та недовіра. Саме тому більшість дослідників підтверджують наявність недовіри менеджменту, який призводить до великої плинності кадрів: люди йдуть з власної волі чи вимушено. Простіше замінити людину, чим змінити її, а також її культуру та психологію.

Кожен лідер організації повинен розуміти, що цінності, правила, стандарти поведінки, а також інші елементи корпоративної культури формують ціннісні орієнтири діяльності співробітників, тому не можна знецінювати організаційну культуру.

Корпоративна культура стає важливою частиною у стратегії менеджменту підприємства. Вона закладає

певні цінності, які стають філософією підприємства, допомагаючи йому ефективно розвиватися. Корпоративна культура формує поведінку співробітників, визначаючи стратегію підприємства, його структуру та механізм управління кадровим потенціалом.

У процесі формування корпоративної культури відбувається комунікативне спілкування, що ґрунтується на прийнятих на підприємстві цінностях, ритуалах, міфах тощо, за рахунок чого виробляються певний стиль підприємства, специфіка взаємин між співробітниками та керівництвом.

Корпоративна культура призначена для вирішення таких завдань, як створення комфортного клімату в колективі, виживання в конкурентній боротьбі та формування позитивного іміджу.

У сучасній економіці відносини між керуючими та співробітниками компанії повинні будуватися виходячи із взаємних інтересів, коли корпорація та співробітники розглядаються як єдиний колектив не лише у досягненні спільної мети, а й у розподілі доходу підприємства, одержуючи від своєї роботи задоволення. У цьому випадку керівництво та працівники компанії є партнерами, головною метою яких є підвищення якості пропонуванних послуг та прибутковості компанії. Тому корпорація на чільне місце ставить кадровий капітал.

Нині корпорація перетворюється на замкнутий соціальний простір, куди стороннім вхід заборонено. Вона формує свої цінності та принципи, які поділяють усі члени трудового колективу, перетворюючись, таким чином, на єдиний соціальний організм з вузькокорпоративними інтересами, що дозволяють відокремлювати одне підприємство від іншого.

Важливою особливістю корпоративної культури стає підвищення ефективності ключових співробітників та забезпечення професійного зростання та

розвитку. Без ефективного топ-менеджменту, здатного відкривати перед своєю компанією цікаві перспективи та рухати її вперед, жодна організація не може стати успішною, рости та процвітати. У зв'язку з цим необхідно оцінювати, проводити навчання і стежити, щоб кожна компетенція спрямована на розвиток персоналу розвивалася. Це завдання вимагає не тільки особливої уваги з боку HR та залучення професіоналів, а й спеціальних інструментів та методів оцінки, що враховують сутність роботи ключових керівників вищої ланки, з метою у майбутньому залучати персонал компанії займати вакантні посади, тобто використовувати внутрішні резерви.

Також корпоративну культуру можна розглядати з погляду формальних та неформальних цінностей, прийнятих у компанії, які виражаються у наявності певних групових інтересів, включають корпоративні цінності: звичаї та традиції, пов'язані з поведінкою працівників в організації, та відносинами, які утворюються між керівництвом компанії та трудовим колективом. Сюди також можна віднести стиль керівництва, задоволеність працівників умовами праці, розподілом доходу, участю у прибутку компанії, тобто питання ідентифікації працівника з підприємством та можливості затриматися тут надовго і ціннісні орієнтири, які допоможуть йому швидше адаптуватися, якщо він прийме сформовану на підприємстві систему цінностей.

Стати повноправним членом колективу працівник зможе, якщо буде дотримуватись норм і правил, прийнятих на підприємстві, приймати рішення, ґрунтуючись на корпоративних цінностях. Повна ідентифікація співробітника із підприємством відбудеться лише у тому випадку, якщо він буде розділяти корпоративні цінності.

Загальноприйняті корпоративні цінності, властиві багатьом робочим групам. Такими цінностями є [9]:

- креативність, використання нових технологій, інтерес до своєї професії;
- повага до старших та керівництва, старшинство та професіоналізм як синоніми;
- авторитарність керівних посад;
- турбота про трудовий колектив (неупереджене ставлення до людей, прояв інтересу до їхніх потреб та турбот, поважне ставлення до особи працівника, навчання та можливість підвищення кваліфікації, просування працівника кар'єрними сходами, справедливість у розподілі доходу, мотивація людей до праці);
- наявність досвіду роботи, професійні навички, прагнення знайти кандидата всередині трудового колективу за критеріями вибору на керівні та контролюючі посади;
- наявність дисципліни, нові форми управління трудовим колективом;
- стиль керівництва та управління від авторитарного до гнучкого;
- особливості ухвалення організаційних рішень: одноосібні, колективні, використання «мозкового штурму»;
- швидкість та легкість донесення інформації до співробітників компанії;
- характер контактів (перевага особистих чи письмових контактів, жорсткість або гнучкість у використанні каналів службового спілкування, можливість контактів з вищим керівництвом, норми поведінки під час проведення зборів);
- формальні, неформальні відносини, наявність спільних заходів;
- способи вирішення конфліктних ситуацій, наявність «третього судді»;
- критерії оцінки роботи підприємства в цілому та працівника зокрема.

Корпоративна культура створюється не один день, це витратний за

часом і ресурсами процес. Але це дуже важливий процес, оскільки він робить дуже серйозний внесок у систему управління мотиваційним процесом при управлінні кадровим потенціалом. Вдосконалення якого може йти з різним ступенем деталізації.

Розширений набір елементів, що входять до системи управління мотивацією, наведено на рисунку 3.

Методологія мотивації включає цілі, закони та теорії, функції, методи, технології мотивації та практику. Процес мотивації представляє систему комунікацій, розробку та реалізацію управлінських рішень, інформаційне забезпечення. Структура мотиваторів включає функціональну та організаційну структуру, схему організаційних відносин, факторні схеми мотиваторів та професіоналізм персоналу [13,14].

Дуже «прибутковою» справою є створення комфортних умов для продуктивної праці. Крім ефекту, що отримується від зменшення плинності кадрів, підвищується середньорічна продуктивність праці, а також покращується життєвий тонус загалом. Інший підклас складають фактори, що забезпечують позитивне ставлення до праці та її результатів. Серед них:

- покращення соціально-психологічного клімату;
- вдосконалення матеріального та морального стимулювання;
- формування ціннісних орієнтацій, виховання ощадливого ставлення до власності, і активності працівників у трудовій сфері;
- підвищення престижності та привабливості праці;
- забезпечення культурного дозвілля.

Про дієвість впливу цих чинників на мотивацію свідчать багато досліджень. Досить сказати, що лише позитивний соціально-психологічний клімат у колектив підвищує ефективність виробництва на 15–18%. А формування

ощадливого ставлення до засобів праці дозволили б значно зекономити виробництва, підвищення ресурси підприємства. відповідальності людей за результати



Рис. 3. Структура елементів системи управління мотивацією [13]

Слід зазначити, що структура зовнішніх мотиваторів праці дуже динамічна, кожен окремий чинник має свій рівень прояву, а відповідно, і управління.

Соціально-психологічний клімат, наприклад, формується в основному в первинному колективі, а підвищення дисципліни – складові зусиль не лише трудового колективу, а й підприємства, створення соціальних умов – в державі.

Тому для практичного використання факторів мотивації необхідні їх більш детальні угруповання, які повинні враховувати галузеву специфіку та рівень їх використання, а також їх ситуаційні комбінації.

Висновки. Діяльність будь-якої організації залежить насамперед від людського фактора. Людина організацію створює, формує, керує нею, працює біля

верстата, надає послуги. Можна ставити у центрі уваги управління виробництвом, витратами, якістю, ефективністю, але за всіма цими чинниками так чи інакше стоїть людина. І, оскільки вплив корпоративної культури направлений безпосередньо на працівника, вона надає майже прямий вплив на виробничий процес, результати діяльності та економічну ефективність компанії.

У сучасному світі в умовах безперервного розвитку, науково-технічного прогресу та гострої конкуренції будь-яка компанія може робити ставку на розвиток саме внутрішнього потенціалу, розвитку своїх співробітників. Кадровий потенціал – один із найважливіших факторів, здатних підвищувати конкурентоспроможність підприємства, збереження та розвитку якого залежить від корпоративної

культури підприємства, як одного з напрямів управління кадрами.

Головна мета корпоративної культури для підприємства — це розвиток соціально економічної системи всередині компанії, що можливо лише за допомогою підвищення кадрового потенціалу працівників компанії.

Для успішного формування, а також збереження та розвитку корпоративної культури необхідно, щоб культура працівників організації за своїми основними компонентами відповідала культурі корпорації.

Повне та систематизоване здійснення організаційного та управлінського забезпечення процесу формування та розвитку корпоративної культури дозволить досягти максимізації ефективності діяльності підприємства. Результативна корпоративна культура сприяє формуванню потенціалу організації, що проявляється у конкретних економічних та фінансових показниках у майбутньому, які забезпечують зростання прибутку організації, підвищення її капіталізації та ринкової вартості.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. №2. С. 68-73.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Зубрицька Я. О. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 395-398.
4. Калініченко Л. Л., Смачило В. В. Джерела синергічного ефекту в управлінні кадровим потенціалом на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2018. Вип. 3. С. 116-135.
5. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №2. С. 130-141.
6. Пономарьов О. С. Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2015. № 3. С. 93–101
7. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 159 с
8. Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 187-192.
9. Рудковський О. В. Корпоративна культура – метод забезпечення економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. Вип.3 (3). С. 233-239.
10. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 3 (37). Т. 16. С. 175–187.
11. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – ХХІ*. 2022. №.3–4. С. 66–70.
12. Пушкар З. М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025– 1028.
13. Кизенко О. О., Савосюк А. І. Мотиваційний профіль працівників як інструмент забезпечення структурної адаптивності компанії. *Економіка та підприємництво*. 2017. Вип. 39. С 76–87.

14. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2017. 241 с.

REFERENCES

1. Apostoliuk O. (2016). Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpryiemstva v pidvyshchenni yoho konkurentospromozhnosti. [Corporate culture as a tool of effective enterprise management in increasing its competitiveness]. *Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University*, no. 2, pp. 68-73.
2. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011). Upravlinnia personalom: pidruch. [Personnel management: textbook]. K.: Center of educational literature, (in Ukraine).
3. Zubrytska Ya. O. (2015). Otsiniuvannia rivnia trudovoho potentsialu pidpryiemstva. [Assessment of the level of labor potential of the enterprise]. *Global and national economic problems*, vol. 4, pp. 395-398.
4. Kalinichenko L. L., Smachylo V. V. (2018). Dzherela synerhichnoho efektu v upravlinni kadrovym potentsialom na pidpryiemstvi. [Sources of synergistic effect in the management of personnel potential at the enterprise]. *Development of transport management and management methods*, vol. 3, pp. 116-135.
5. Ovcharenko M. I., Chervyakova S. V. (2013) Metodychne zabezpechennia otsinky stanu korporatyvnoi kultury promyslovykh pidpryiemstv [Methodological support for assessing the state of corporate culture of industrial enterprises]. *Marketing and management of innovations*, no. 2, pp. 130-141.
6. Ponomarov O. S. (2015). Fenomen liderstva u prostori sotsialnykh tsinnosti. [The phenomenon of leadership in the space of social values]. *Theory and practice of managing social systems*, no. 3, pp. 93–101.
7. Shvets I. B., Kovalenko T. V. (2013). Kompleksna otsinka yakosti upravlinnia personalom: monohrafiia. [Comprehensive assessment of the quality of personnel management: monograph]. Donetsk: DonNTU, (in Ukraine).
8. Makovoz O. S. (2015). Korporatyvna kultura yak skladova upravlinnia pidpryiemstvom. [Corporate culture as a component of enterprise management]. *Visnyk Kamianets of Ivan Ohienko Podolsk National University. Economic Sciences*, no, pp.187-192.
9. Rudkovskiy O. V. (2015). Korporatyvna kultura–metod zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky. [Corporate culture – a method of ensuring economic security]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 3 (3), pp. 233-239.
10. Borshch V. I., Beliakova V. V. (2017). Formuvannia i realizatsiia kadrovoi polityky na pidpryiemstvakh Ukrainy. [Formation and implementation of personnel policy at enterprises of Ukraine]. *Market economy: modern management theory and practice*, vol. 3 (37), t. 16, pp. 175–187.
11. Strehova S. V. (2022). Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist, mekhanizmy ta instrumenty realizatsii. [Personnel policy: levers of influence on efficiency, mechanisms and implementation tools]. *Economic magazine – XXI*, no. 3–4, pp. 66–70.
12. Pushkar Z. M. (2017). Korporatyvna kultura v konteksti diialnosti orhanizatsii. [Corporate culture in the context of the organization's activities]. *A young scientist*, no. 10 (50), pp. 1025–1028.
13. Kyzenko O. O., Savosiuk A. I. (2017). Motyvatsiinyi profil pratsivnykiv yak instrument zabezpechennia strukturnoi adaptyvnosti kompanii. [Motivation profile of employees as a tool for ensuring structural adaptability of the company]. *Economy and entrepreneurship*, vol.39, pp. 76–87.
14. Diehtiar O. A. (2017). Konspekt

leksii z dystsypliny «Kerivnyk Service Manager and Techniques of administratyvnoi sluzhby ta tekhnika Administrative Activity"]. Kharkiv. National administratyvnoi diialnosti». [Synopsis of city university farm named after O. M. lectures on the discipline "Administrative Beketova, (in Ukraine).