

Семененко Д.О., студентка 2-ого курсу магістратури, Тел.: (097) 7 85 58 83, E-mail: dvsemenenko@ukr.net
 Балусьва О.В., д.е.н., професор кафедри управління персоналом та економіки підприємства, проректор з наукової роботи, Тел.: (097) 7 85 58 83, E-mail: dvsemenenko@ukr.net
 Донецький державний університет управління

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Анотація. В статті висвітлена актуальність проблеми. Підкреслюється сутність системи управління персоналом і її складові. Описані напрямки впливу організаційної культури на окремі аспекти управління персоналом підприємства. Наведені деякі приклади щодо управління персоналом саме в контексті значущості організаційної культури. Визначено, що духовно-світоглядні елементи організаційної культури визначають зміст культури працівників та їхніх міжособистісних стосунків, вони безпосередньо визначають поведінку працівників у процесі їх індивідуальних і колективних дій при здійсненні відповідних етапів використання та розвитку матеріальних елементів організації. Обґрунтовано, що це інтегруючий фактор, що характеризує людські відносини в процесі становлення, розвитку та відповідних змін у діяльності організації. Доведено, що іншим елементом організаційної культури є культура праці та виробництва, яка представлена в нормах, стандартах і принципах внутрішнього розпорядку, встановлених власником (керівником) та закріплених нормативно-правовими актами, що забезпечують внутрішньосистемні зв'язки, стабільність та ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: персонал, організаційна культура, міжособистісні стосунки, людські відносини, внутрішньосистемні зв'язки.

Semenenko D.O., 2nd year master's student, Tel.: (097) 7855883, E-mail: dvsemenenko@ukr.net.

Balueva O.V., Doctor of Economics, Professor of the Department of Personnel Management and Enterprise Economics, Vice-Rector for Research, Tel.: (097) 7855883, E-mail: dvsemenenko@ukr.net.
 Donetsk State University of Management

PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract. The article highlights the urgency of the problem. The essence of the personnel management system and its components are emphasized. The directions of influence of organizational culture on separate aspects of personnel management of the enterprise are described. Some examples of personnel management are given in the context of the importance of organizational culture. It is determined that the spiritual and ideological elements of organizational culture determine the content of employee culture and their interpersonal relationships, they directly determine the behavior of employees in the process of their individual and collective actions in the relevant stages of use and development of material elements. It is substantiated that this is an integrating factor that characterizes human relations in the process of formation, development and corresponding changes in the activities of the organization. It is proved that another element of organizational culture is the culture of labor and production, which is presented in the norms, standards and principles of internal regulations established by the owner (manager) and enshrined in regulations that ensure internal relations, stability and efficiency.

Keywords: personnel, organizational culture, interpersonal relations, human relations, intrasystem connections.

Семененко Д.А., студентка 2-го курсу магістратури, Тел.: (097) 7 85 58 83, E-mail: dvsemenenko@ukr.net

Балусьва О.В., д.э.н., профессор кафедры управления персоналом и экономики предприятия, проректор по научной работе, Тел.: (097) 7 85 58 83, E-mail: dvsemenenko@ukr.net
 Донецкий государственный университет управления

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Аннотация. В статье отражена актуальность проблемы. Подчеркивается сущность системы управления персоналом и его составляющие. Описаны направления влияния организационной культуры на отдельные аспекты управления персоналом предприятия. Приведены некоторые примеры управления персоналом именно в контексте значимости организационной культуры. Определено, что духовно-мировоззренческие элементы организационной культуры определяют содержание культуры работников и их межличностных отношений, непосредственно определяют поведение работников в процессе их индивидуальных и коллективных действий при осуществлении соответствующих этапов использования и развития материальных элементов организации. Обосновано, что это интегрирующий фактор, характеризующий человеческие отношения в процессе становления, развития и соответствующих изменений деятельности организации. Доказано, что другим элементом организационной культуры является культура труда и производства, представленная в нормах, стандартах и принципах внутреннего распорядка, установленных собственником (руководителем) и закреплённых нормативно правовыми актами, обеспечивающими внутрисистемные связи, стабильность и эффективность деятельности предприятия.

Ключеві слова: персонал, організаційна культура, міжличностні відносини, людські відносини, внутрисистемні зв'язки.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень і аналіз використання елементів організаційної культури в підвищенні ефективності управління персоналом.

Методика дослідження. Основним економічним елементом ринкової економіки є підприємство. Це об'єкт господарської діяльності, динамізм, злагода, внутрішні зв'язки і стійкість функціонування якого забезпечується механізмом управління. Особливе місце в системі управління займає управління персоналом, яке дозволяє реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх і внутрішніх умов розвитку організації.

Укрупнено можна виділити три чинники, які впливають на людей в організації. Перший - ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу є тиск на людину за допомогою адміністративних методів. Другий - ринок, мережа рівноправних відносин на основі купівлі-продажі продукції і послуг, відносин власності, рівновазі інтересів агентів і контрагентів. Третій чинник - організаційна культура, тобто принципи, спільні цінності, соціальні і поведінкові норми які регламентують дії особи, примушують людину поводитися так, а не інакше без видимого примусу. Останній чинник і є предметом нашого дослідження.

Результати. Доведено що організаційна культура є інструментом системи управління персоналом, її фундамент закладає і формує власник, або головний менеджер підприємства, тому саме від них залежить морально-психологічна атмосфера, розвиток і поведінкова діяльність колективу. В залежності від обраної стратегії, цілей підприємства і його життєвого циклу залежить рівень впливу організаційної культури на персонал та її конкурентна перевага перед іншими засобами.

Практична значущість результатів дослідження. В управлінні персоналом, як і у всякому іншому людському спілкуванні, завжди є "культурна складова" - деякий невідчутний компонент, який особливо в умовах демократизації суспільства робить вирішальний вплив на результативність підприємства і стійкість його функціонування. Організаційна культура не лише найефективніший інструмент управління персоналом, вона в умовах гуманізації суспільства становиться його ідеологічною основою.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап економічних перетворень характеризується переосмисленням пріоритетів управління, зокрема у сфері управління персоналом. Поступово керівники всіх рівнів усвідомлюють, що у спілкуванні з людьми слід враховувати не лише мотиваційні механізми, а найбільше те, що кожна людина є носієм організаційної культури.

Під організаційною культурою розуміють соціальну підсистему організаційної культури багатогранного творення людей, що відображає ступінь розвитку елементів духовного світогляду та психічного стану персоналу. Це соціально-духовна сфера компанії, в якій співпраця співробітників базується на спільних ідеях, ідеях та цінностях, які визначають особливості їхньої роботи та дозволяють організації прагнути до успіху [1, с.60].

Духовно-світоглядні елементи організаційної культури визначають зміст культури працівників та їхніх міжособистісних стосунків, вони безпосередньо визначають поведінку працівників у процесі їх індивідуальних і колективних дій при здійсненні відповідних етапів використання та розвитку матеріальних елементів організації. Це також інтегруючий фактор, що характеризує людські відносини в процесі становлення, розвитку та відповідних змін у діяльності організації. Іншим елементом організаційної культури є культура праці та виробництва, яка представлена в нормах, стандартах і принципах внутрішнього розпорядку, встановлених власником (керівником) та закріплених нормативно-правовими актами, що забезпечують внутрішньосистемні зв'язки, стабільність та ефективність діяльності підприємства.

Серед усіх факторів, що характеризують організаційну культуру та її ефективність в управлінні персоналом, особливу роль відіграє рівень розвитку людського капіталу, який представлений рівнем кваліфікації, рівнем розвитку людського капіталу, особливості бізнесу, поведінкою в умовах праці та загальним рівнем трудової дисципліни, стабільністю трудового колективу, рівнем здоров'я. Ці фактори безпосередньо впливають на організаційні процеси, визначають стиль і режим роботи компанії.

Система управління персоналом, яка характерна для провідних підприємств України, включає такі технології: організація працевлаштування, підбір, оцінка бізнесу, профорієнтація та адаптація, навчання, управління діловою кар'єрою та просування по службі, мотивація та організація праці, конфлікти та стреси в управлінні, забезпечення сталого розвитку соціальної організації, вивільнення кадрів [2,с.214]. На перше місце серед них практикуючі керівники ставлять систему підбору (залучення) персоналу; систему стимулювання та систему навчання (розвитку).

Потреба в кадрах надзвичайно важлива для всіх підприємств. Тому в системі управління, особливо на ранніх етапах життєвого циклу підприємства, дуже актуальною залишається проблема дослідження потреб у трудових ресурсах, підбору, оцінки та відбору кандидатів.

Продовженням процедури підбору є її адаптація. Новому співробітнику знадобиться деякий час, щоб навчитися пересуватися на роботі. Крім того, працівник стикається з новою організаційною культурою, функціями адаптації та іншими, які можуть істотно відрізнятись від прийнятих в організації, в якій він раніше працював. Труднощі виникають при освоєнні нової професії та нової роботи. Однак новому співробітнику нічого не залишається, як спілкуватися з членами колективу, в якому йому належить працювати, і освоїти нову спеціальність, якщо він хоче ефективно працювати в цій організації. Найважча форма адаптації пов'язана з еміграцією в іншу країну, коли потрібно вивчити іншу мову, прийняти правила і закони іншої країни, навчитися мислити по-новому. Загалом адаптація - це форма взаємної адаптації працівника і компанії. Адаптація – це входження працівника в нові професійні, соціально-психологічні, організаційні та економічні умови праці. Під професійною адаптацією розуміють процес залучення людини до роботи за конкретною професією, у тому числі виробничої діяльності, засвоєння умов і досягнення нормативів продуктивності праці.

Адаптацію не слід розглядати лише як оволодіння спеціалізацією. Це також пристосування новачка до соціальних норм поведінки в колективі, встановлення такого спілкування та контактів між працівником і колективом, які найкраще забезпечують ефективну роботу. Тому нових співробітників знайомлять з першочерговими умовами (наприклад, суворе дотримання режиму роботи, форми та стилів одягу тощо), які мають місце в компанії. Морально-психологічний клімат у колективі особливо важливий для адаптації нових співробітників. Він дозволяє не тільки успішно адаптуватися до умов підприємства, він є важливим елементом соціалізації працівників. Процес адаптації йтиме тим успішніше, чим більшою мірою норми і цінності колективу і організаційної культури стають нормами і цінностями окремого співробітника.

Важливим завданням кожної організації є максимальне використання потенціалу своїх співробітників. Тому в умовах економічної трансформації на підприємствах і в організаціях сучасні технології управління переорієнтовані на мотивацію, яка враховує глибинні особистісні та факторні мотиви працівників. Останні визначають, які внутрішні чи зовнішні чинники є найціннішими та найважливішими для людини. Факторами внутрішньої мотивації є: мрії, самореалізація, творчість, самоствердження, допитливість, здоров'я, розвиток особистості, потреба у спілкуванні тощо. Зовнішніми мотиваторами є: гроші, кар'єра, престижні речі, навички подорожей тощо.

Перше виникає з бажання людини отримати задоволення від вже існуючого об'єкта або позбутися предмета, який їй не подобається. Зовнішні мотиви спрямовані на те, щоб отримати зниклий предмет або, навпаки, уникнути його. Мотиви різняться за характером, вони можуть бути позитивними (купити, зберегти) або негативними (позбутися, уникнути). Дослідження показують, наприклад, що при достатньому достатку 20% людей не бажають працювати за будь-яких обставин; з решти 36% працюватимуть на цікаву роботу; 36% - щоб уникнути нудьги та самотності, 14% - через страх «заблукатися»; 9% - тому що праця дарує радість. Лише близько 12% людей керуються переважно грошима, а цілих 45% віддають перевагу славі; 35% - задоволеність змістом роботи [3]. Цей приклад показує, що головне завдання керівника — дізнатися про мотиваційні фактори працівників і визначити основні інструменти, які будуть відповідати їх можливому впровадженню. Невід'ємною частиною управління персоналом є їх навчання та розвиток. Підготовка та перепідготовка персоналу

спрямована не лише на донесення до працівників необхідних знань та розвиток їх професійних навичок. Тренінг є найважливішим інструментом адвокації та закріплення бажаного ставлення до справи та організації. Під час навчання працівники дізнаються про норми та цінності організації, а також її культуру, правила поведінки та мотивацію своїх дій.

З точки зору стратегічного менеджменту персоналу, дуже важливо, щоб підготовка включала також оволодіння працівниками не лише професійними знаннями, необхідними для виконання сучасної роботи, а й знаннями для виконання тих функцій, які знадобляться через кілька років. Зрештою, це має бути система навчання протягом усього життя. Очевидно, що суб'єкти господарювання не завжди мають умови для повного та комплексного виконання певної роботи. Менеджер часто ставить пріоритетними інші завдання, наприклад, пошук фінансів, усунення неплатежів, подолання труднощів із постачанням сировини тощо. Однак не всі суб'єкти зможуть самостійно вирішити ці проблеми, в тому числі і проблему розвитку персоналу, без допомоги команди, яка поділяє місію, цілі та завдання організації. Організаційна культура бере в цьому активну участь, вона не спрямовує навчання персоналу, а лише створює умови, в яких формується і розвивається високопрофесійний працівник. У сучасному розвитку суспільства відбуваються глибокі соціальні зміни, які впливають на всі економічні процеси та систему управління. Це прискорює гуманізацію суспільного життя, швидко зростає значення гуманітарного чинника, соціально-гуманітарні аспекти відсувають суто технічний, виробничо-технологічний план.

Кожна трансформація пов'язана з людським фактором, тому сьогодні основний ресурс кожної організації – персонал. Усі соціальні зміни, пов'язані з підвищенням якості життя людей, є інноваційними процесами, які відбуваються шляхом цілеспрямованої діяльності, спрямованої на створення нових соціальних структур, інститутів та форм соціальної взаємодії між людьми. Ефективним методом їх реалізації є вмиле використання ідеології управління, особливо коли йдеться про управління персоналом. Сьогодні на тлі вже окреслених соціокультурних тенденцій необхідна кардинальна зміна технології управління. Важливу роль у забезпеченні успішного функціонування підприємства відіграє людський капітал, який є основою життєвого потенціалу підприємства.

Важливим чинником економічного зростання підприємств є перегляд механізму управління персоналом у сучасних умовах та формування цілісної стратегії розвитку людських ресурсів. Специфіка сучасних і світових тенденцій сприяє переорієнтації системи управління на соціальні прерогативи. Оскільки людина є не лише ресурсом підприємства, а й соціальною одиницею зі своєю системою цінностей, то ефективність управління персоналом безпосередньо залежить від тих факторів, які інтегруються в поняття організаційної культури. Досвід успішних західних компаній також підтверджує необхідність залучення організаційної культури до управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень показує, що питання формування, розвитку та управління персоналом сьогодні є одними з найважливіших і актуальних. У той же час, слід зазначити, що вітчизняні компанії приділяють недостатньо уваги організаційній культурі в контексті управління персоналом. До національного наукового арсеналу входить низка цікавих публікацій, які висвітлюють теоретичні положення управління персоналом крізь призму соціальних факторів [7-9]. Представляють практичний інтерес публікації, в яких автори діляться передовим досвідом з економіки та управління бізнесом, питаннями взаємовідносин у системі управління персоналом [9,10]. Незважаючи на певні теоретичні досягнення в галузі цієї проблеми, питання управління персоналом на основі ідеології організаційної культури досліджуються поверхово і потребують більш ретельного вивчення. Тому одна з цілей статті є розгляд організаційної культури як ідеології управління персоналом, яка допоможе будь-якій організації досягти конкурентних переваг.

Управління персоналом сприймається як цілеспрямований вплив менеджменту організації на людські ресурси з метою досягнення її стратегічних цілей. У сьогоднішніх складних умовах цей вплив буде ефективним, якщо в організації буде відповідна ідеологія управління. Ідеологія управління загалом означає систему поглядів, певних ідей, пов'язаних

з управлінням організацією, стратегією її розвитку, способами і методами досягнення цілей, діловою етикою організації та системою зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Концентрованим втіленням і відображенням ідеології управління персоналом є організаційна культура, тобто відносини, що виникають у процесі організації і ґрунтуються на певній системі цінностей. Організаційна культура проявляється в цілях, спрямованих на реалізацію місії організації. Це суттєво впливає на ставлення співробітників до своєї організації та організації до її співробітників (умови праці, соціальні гарантії тощо), основні принципи діяльності працівників, сприйняття організації діловими партнерами, споживачами та загальний світогляд організації. Тому організаційна культура присутня в усіх сферах людської діяльності в організації і завдяки своїм функціям відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління персоналом, оскільки сама система управління персоналом є найбільш наближеною до організаційної культури.

Суб'єктом і об'єктом управління є особа. Організаційна культура формується у свідомості людей, працівників організації, яка є носієм цієї культури та її промоутером. Тому вплив організаційної культури спрямовується безпосередньо на потенціал праці, розвиток якого є її основною метою. Мета організаційної культури випливає з того, що в сучасному складному та мінливому світі необхідною умовою виживання організації є її здатність до самоорганізації та розвитку. Ця здатність реалізується через внутрішні сили, властиві лише персоналу організації. Організаційна культура як ідеологія управління впливає на управління персоналом через об'єктивні та суб'єктивні елементи, зокрема: цінності, функції, нормативні процедури, комунікацію та відповідальність. Оскільки культура заснована на цінностях і певних архетипах поведінки на підсвідомому рівні, сьогодення культура – це те, що допомагає вижити людству в цілому. Цінності організації є ідеальним, стандартним і водночас предметом особливої поваги та цінності для людини. Цінності є своєрідним орієнтиром для співробітників в організації в цілому в процесі їх дій, прийняття рішень тощо. Наприклад, якщо домінуючою цінністю в організації є висока якість, то стратегія та оперативне управління мають орієнтуватися на виробничі підрозділи, а політика управління персоналом має бути спрямована на працевлаштування висококваліфікованих співробітників, спеціалістів - виробників, тобто тих, на кого якість продукції безпосередньо залежить. У зв'язку з цим важливо розуміти, що таке механізм ціннісного сприйняття. Тому в контексті управління персоналом можна стверджувати, що система цінностей створює як суб'єкт управління, так і об'єкт, і при їх узгодженому функціонуванні організаційна культура буде важливим внутрішнім ресурсом підвищення ефективності діяльності організації. У цьому контексті особливу увагу слід приділити зовнішнім цінностям, які формуються під впливом соціальних і культурних правил і норм, стереотипів та уявлень. Тому філософсько-методологічними засадами управління персоналом для України доцільною могла б бути ідея «згуртованої роботи» Г. Сковороди, який радив, насамперед, знати не те, що досягається вмінням, а те, що робить само - знання можливі. Завдяки такому підходу вище керівництво організації має дізнатися про взаємозв'язок і генетичну схильність працівника до конкретних видів діяльності та акцентувати на них увагу. Використовуючи такий підхід, можна досягти максимальної продуктивності співробітників і успішного розвитку їх компетенцій. Вплив організаційної культури на компетенції проявляється у тому, що: по-перше, вона підтримує процес навчання та розвитку працівників; по-друге, він визначає принципи трудової етики; по-третє, це створює у персоналу почуття гордості та відданості організації; по-четверте, це полегшує спілкування та забезпечує персоналу психологічний комфорт.

На основі поєднання компетенцій співробітників, трудової етики, принципів і цінностей створюється специфічна організаційна культура, яку ми називаємо професійною. Оскільки зміст організаційної культури виявляється в її функціях, наведемо ті, які можуть бути використані в системі управління персоналом. Вони включають передусім виховну функцію, оскільки завдяки її елементам організаційної культури формуються морально-етичні, економічні та інноваційні норми та орієнтації працівників. Важливою є і мотиваційна

функція, яка у разі зближення організаційної культури з життєвими принципами працівників організації спонукає їх до активності, стимулює розвиток ініціативи та творчості.

Функція відбору забезпечує психологічний комфорт в організації через ефективну кадрову політику (природний відбір працівників, які сприймають цінності організаційної культури). Інтегративна функція через систему цінностей дозволяє поєднати інтереси всіх рівнів організації та її співробітників, розвиваючи в них почуття цілісної єдності з організацією.

Адаптивна функція забезпечує взаємне пристосування співробітників до організації та організації до працівників за рахунок оптимального використання людського капіталу. В результаті виконання вищезазначених функцій організаційна культура впливає на систему управління персоналом і сприяє створенню системи знань, системи компетенцій, зовнішньої та внутрішньої комунікаційної системи.

Важливим елементом у структурі організаційної культури є нормативна процедура, що впливає на управління персоналом. Сьогодні більшість національних організацій схиляються до визнання необхідності регулювання та формалізації колективних відносин. Загалом «формалізація відносин дозволяє стандартизувати роботу, чітко розподілити обов'язки та відповідальність кожного працівника, створити певний рівень передбачуваності» [9]. Можна виділити умови, що підтверджують необхідність регулювання діяльності організації:

- необхідність забезпечення безпеки організації;
- необхідність бути підлеглим по відношенню до персоналу організації;
- потреба в передбачуваності для своїх клієнтів, тобто мінімізації ризику у відносинах з ними.

Визнаючи можливість регулювання та формалізації відносин в організації, слід підкреслити, що ступінь регулювання кожної організації різний і залежить, зокрема від розмірів організації. Для малого бізнесу з незначним персоналом не потрібно жорстких регламентів. Однак із збільшенням кількості співробітників в організації, коли керівництво не може планувати і контролювати діяльність підлеглих, регулювання є необхідною процедурою. Звичайно, при визначенні сфер регулювання ми завжди повинні керуватися специфікою організації та зберігати почуття міри. Тому для компаній, які перебувають на стадії розвитку, а також коли організація розширює свої масштаби, з метою максимального використання сприятливих ринкових умов доцільно регулювання. Що саме ми маємо на увазі. Перш за все, регулюється: місія організації, оскільки вона вимагає чіткого і однозначного бачення цілей і напрямків, які допоможуть їх досягти. По-друге, організаційні цінності як орієнтири. По-третє- відносини всередині організації. В четвертих- відносини із зовнішнім світом, які також можуть бути описані в корпоративному кодексі або іншому внутрішньому документі. Таким чином, ефективне функціонування системи управління персоналом в сучасних умовах неможливе без урахування фактору організаційної культури, її впливу на формування світогляду співробітників, виховання високих цінностей і бажання вести бізнес.

Висновки. 1. Дослідження дозволяє зробити наступні висновки. Сучасний економічний розвиток України є результатом багатьох факторів невизначеності, які порушують суспільний устрій, а отже, пропонують пошук нової парадигми управління. Нинішня система управління виявилася недостатньо мобільною, погано оснащеною сучасними інструментами, які могли б зробити її більш динамічною. Оскільки соціогуманістичні тенденції у світовій теорії та практиці перемістилися у сферу менеджменту, метою є перенесення акценту з технічної точки зору на людський фактор, без якого неможливий успішний розвиток підприємств.

2. Гуманістичний підхід до системи управління виділяє сьогодні організаційну культуру як ідеологічну основу в усіх сферах життя компанії, особливо в управлінні персоналом. Вплив організаційної культури як ідеології управління персоналом проявляється через її функції, нормативні процедури, комунікацію, відповідальність та її стрижневі - цінності. Завдяки прийнятним цінностям, бажання працівників підвищувати свій професійний рівень та розвивати компетенції, тобто культура, стимулює розвиток

працівників. Подальші дослідження з цього питання слід продовжити в напрямку оцінки впливу організаційної культури на управління персоналом, розробки методів аналізу ефективності трудового потенціалу організації, поглибленого вивчення мотиваційного фактора організаційної культури.

3. Дослідивши теоретичні і методичні підходи провідних науковців доходимо до таких висновків: управління персоналом - це діяльність, що спрямована на ефективне використання найманих працівників і їх якісне примноження з метою реалізації цілей і завдань підприємства.

4. Ідеологією і інструментом системи управління персоналом, її моральним кодексом є організаційна культура, та її фундамент закладає і формує власник, або головний менеджер підприємства, тому від їх стилю управління, професійного досвіду і вибору інструментів організаційної культури, залежить морально психологічна атмосфера, розвиток і поведінкова діяльність колективу.

5. Рівень впливу організаційної культури на персонал та її конкурентна перевага перед іншими засобами залежить від обраної стратегії, цілей підприємства і його життєвого циклу.

Список використаної літератури:

1. Соломандіна, Т.О. Организационная культура компании: Учеб.пособие.-2-е изд. Перераб и доп.- М.: ИНФРА-М,2007.-624 с.
2. Воронкова, В.Г. Філософія управління персоналом: Монографія. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2005. – 472 с.
3. Фактори мотивации персонала-Бизнес-школа ITC Group. URL: <https://www.itctraining.ru/Библиотека/Персонал>.
4. Василенко, В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. Посібник. Вид.2-ге, виправл. І доп.-Київ: Центр навчальної літератури, 2005.-504 с.
5. Мартиненко, М.М., Ігнат'єва, І.А. Стратегічний менеджмент: Підр. – К.: Каравела, 2006.- 320 с.
6. Заболотна, В. О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці // Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
7. Дороніна, М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
8. Пилипенко, В. Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтація, поведінка, культура.– К.: ПУ «Фоліант», 2005. – 224 с.
9. Харський, К. Четыре причины для формализации отношений в компании // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 12. – С. 12–16.
10. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. – СПб: Питер, 2004. - 832 с.
11. Капитонов, Э. А., Зинченко, Г. П., Капитонов, А. Э. Корпоративная культура: теория и практика. – М.: «Альфа-Пресс», 2005. – 352 с.

References:

1. Solomandina T. O. Organizational culture of the company: Ucheb.posobie.-2-e uzd. Revised and supplemented. M. INFRA-M, 2007. 624 p.
2. Voronkova V. G. Philosophy of personnel management: Monograph. – Zaporozhye.: Publishing House of Zaporozhye State Engineering Academy, 2005. 472 p.
3. Factors of staff motivation - Business School ITC Group. Available at: <https://www.itctraining.ru/Library/Staff>.
4. Vasilenko V. O. Anti-crisis management of the enterprise: Textbook. Manual. Type 2, corrected. I add.- Kyiv. Center for Educational Literature, 2005. 504 p.
5. Martynenko M. M., Ignatieva I. A. Strategic Management: Textbook. K. Karavela, 2006. 320 p.
6. Zabolotna V. O. Organizational culture as a psychological basis increasing labor efficiency. Psychological foundations of personnel management: textbook. way. K. Gnosis, 2010. P. 227-241.
7. Doronina M. S. Upravlinnia ekonomichnymy ta sotsialnymy protsesamy pidpriemstva. – Kharkiv: Vyd. KhDEU, 2002. 432 s.
8. Pylypenko V. Ye. Liudyna v rynkovomu suspilstvi: oriientatsiia, povedinka, kultura. K. PU «Foliant», 2005. 224 s.
9. Kharskyi K. Chetire prychny dlia formalyzatsyy otnoshenyi v kompanyy. Menedzhment y menedzher. 2005. 12. P. 12–16.
10. Armstrong M. Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy. 8-e yzdanye. SPb. Pyter, 2004. 832 s.
11. Kapitonov E. A., Zynchenko H. P., Kapitonov A. E. Korporatyvnaia kultura: teoryia y praktyka. M. «Alfa-Press», 2005. 352 s.

Надійшла до редакції 25 серпня 2021 р.