

*О.М. ГУЦАН***ВИЯВЛЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ З КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У представленій статті на основі здійсненого комплексу досліджень здійснено виділення авторів які займалися питаннями науково-методичного дослідження питань корпоративної культури підприємства. В контексті тематики дослідження виконано виокремлення науковців та фахівців, які досліджували певні аспекти та розуміння управління персоналом у розрізі корпоративної культури як її логічної та не від'ємної складової. Виконано аналіз деяких понять «корпоративна культура» з точки зору управління та мотивування персоналу та авторського контекстного бачення у розрізі дослідження. Сформовано удосконалену структурно-логічну схему взаємодію корпоративної культури та політики з управління та мотивування персоналом у систематизованому та наочному вигляді для можливості її подальшого практичного застосування на підприємствах. Акцентована увага на необхідності реалізації організаційно-комунікаційну складової діяльності менеджера, як важливого аспекту взаємодію HR та мотиваційних компонент з корпоративною культурою та описані можливі шляхи реалізації цього напрямку. Надано авторське бачення наповнення організаційно-комунікативних складових елементів управління та мотивування персоналом, у контексті корпоративної культури. На основі досліджень у наочному вигляді сформовано удосконалену схему організаційно-логічної взаємодії корпоративної культури та потенціалу підприємства в мотиваційному контексті. Представлено авторське обґрунтування та опис необхідності врахування та інтеграції, як мотиваційної компоненти потенціалу працівника та трудового потенціалу підприємства з корпоративною культурою так і доцільності врахування наявності зворотності зв'язку розглянутих елементів.

Ключові слова: корпоративна культура; HR; управління персоналом; мотивація; взаємозв'язок; дослідження; центральне місце; аналіз

*О.М. GUTSAN***DETERMINING RELATIONSHIP OF MANAGEMENT AND STAFF MOTIVATION WITH THE CORPORATE CULTURE OF A MODERN ENTERPRISE**

In the presented article, on the basis of the conducted set of studies, the authors who were engaged in the scientific and methodological research of the corporate culture of the enterprise were selected. In the context of the research topic, scientists and specialists who studied certain aspects and understanding of personnel management in terms of corporate culture as its specific component were identified. An analysis of some concepts of "corporate culture" from the point of view of personnel management and motivation and the author's contextual vision was performed. An improved structural and logical interaction of corporate culture and personnel management and motivation policy was formed in a systematized and visual form. Attention is focused on the need to implement the organizational and communication component of the manager's activity, as an aspect of the interaction of HR and motivational components with corporate culture, and possible ways of implementing this direction are described. The author's vision of filling the organizational and communicative components of management and motivating personnel in the context of corporate culture is provided. On the basis of research, an improved diagram of the organizational and logical interaction of corporate culture and the potential of the enterprise in a motivational context was formed in a visual form. The author's justification and description of the need to take into account both the motivational component of the employee's potential and the labor potential of the enterprise with corporate culture, as well as the need to take into account the reversibility of the considered elements, are presented. From the author's point of view, the expediency of including the HR - motivational component in the context of consideration of corporate culture is substantiated. It is shown that the effectiveness of the company's activity depends on the qualitative interaction of the personnel and motivational component of the company's activity with the policy of formation and development of corporate culture.

Keywords: corporate culture; HR; personnel management; motivation; diagnostics; research; central place, analysis

Вступ. Ефективна економічна діяльність великих та успішних підприємств, в сучасних ринкових умовах, є похідною функцією від істотної кількості управлінських дій, умов та факторів. Успішна підприємницька діяльність, у глобальному сенсі та у значній мірі, залежить від комплексу дій та факторів внутрішньо організаційної етимології. Саме ця група дій та факторів піддається управлінню, корегуванню, аналізу та певному прогнозуванню з боку адміністративно-управлінського апарату. Особливо важливу роль, на наш погляд, у цьому різноманітті можливо відвести цінностям, ідеям, переконанням та нормам, що пропагуються компанією, діловій та особистісній комунікації, взаємодії та взаємодопомозі між працівниками, підрозділами та ієрархічними рівнями та іншим факторам які формують коректну та бажану для підприємства поведінку індивідуума. Як зазначені вище елементи так і інші формують унікальний феномен розвинутих та успішних підприємств сучасності – корпоративну культуру. Саме цей фактор ділового успіху компанії дозволяє орієнтувати працівників, підрозділи на виконання встановлених загальних цілей, підвищення ініціативи та

самовідданості персоналу, полегшувати виконання виробничих задач та ідентифікувати зовнішнім суб'єктам працівника як приналежного до певного підприємства. Відповідно, логічним є і той факт, що не від'ємним елементом успішності підприємства є і працівник як носій корпоративної культури, та відповідні відносини в контексті «працівник-підприємство». Отже, вищезазначена логіка дозволяє зробити висновок, що: по-перше формування корпоративної культури сприяє подальшому розвитку підприємства во всіх аспектах, по-друге показує необхідність наявності відповідної політики щодо співробітника підприємства. Серед них, відповідно, провідне місце можуть займати комплекс заходів з управління та мотивування персоналу та їх взаємозв'язок з корпоративною культурою задля ефективного управління підприємством. Саме цей факт визначив актуальність вибраного нами напрямку дослідження

Аналіз стану питання. Сучасні умови існування підприємства та забезпечення подальшого сталого існування обумовлюють необхідність пошуку спектру резервів його розвитку, пошук можливих взаємозв'язків

між окремими політиками управління компанією. Одним з таких можливих напрямків розвитку може стати впровадження якісно опрацьованої фахівцями компанії корпоративної політики з доцільністю урахуванням наявної політики управління та мотивування персоналом та їх взаємозв'язку. Це в свою чергу дозволить більш якісно запроваджувати в діяльність відповідні рішення та дії. Тому, визначення місця управління та мотивування персоналу при розробці та запровадженні ефективно діючої корпоративної політики, з'ясування їх контекстного взаємозв'язку є важливим науково-методичним завданням та потребує подальшої розробки.

Мета роботи. Метою статті є визначення місця управління та мотивування персоналу при розробці та запровадженні ефективно діючої корпоративної політики, з'ясування їх контекстного взаємозв'язку з метою підвищення ефективності організаційно-економічної діяльності підприємства.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженням та науково-методичною розробкою питань пов'язаних з корпоративною культурою займається широке коло науковців та дослідників, а саме Хаєт Г.Л., Захарчин Г.М., Комарова К.В. Польова Л.В. та інші [1-8]. Певним аспектам та розумінню управління персоналом у розрізі корпоративної культури як її певної складової приділялась увага в [1,2,6,8-11]. Базуючись на обраній тематиці дослідження, логічним є виокремити фахівців які, з тої чи іншої прикладної точки зору, виокремлювали питання мотивації в контексті аналізу корпоративної культури. Так, можна зазначити вклад у зазначений контекст дослідження який робився в [1,2,7,12]. Зазначеними дослідниками та науковцями був зроблений вагомий науково-методичний доробок в окремі напрямки аналізу корпоративної культури. При цьому необхідно зауважити, що в цих теоретичних та практичних здобутках чільне місце не було відведено виявленню взаємозв'язку та місцю управління та мотивування персоналу при побудові ефективної корпоративної культури на сучасних підприємствах та організаціях. Отже, зазначене вище питання потребує відповідної подальшої науково-методичної розробки з урахуванням авторської точки зору з метою підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Запорукою ефективного та успішного функціонування підприємства, в сучасних економічних реаліях, є складні процеси що відбуваються на підприємстві, поєднання значної кількості як типових так і унікальних факторів та явищ. Як зазначалось вище, одним з таких унікальних та особливих явищ успішних підприємств є корпоративна культура з її елементами, структурою, та артефактами, елементами її ініціалізації, існування та розповсюдження.

Для розуміння особливостей формування та успішного існування зазначеного феномену на підприємстві цілком логічним є дослідження сутності поняття «корпоративна культура» та здійснення її подальшого HR - мотиваційного аналізу. Поняття «корпоративна культура» істотно опрацьовано в сучасних дослідженнях. Існує істотна кількість

тлумачень з урахуванням авторського бачення. Хаєт Г.Л. ідентифікує це поняття система через цінності, переконання, уявлень та ділові принципи людини, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації [1]. В [7] на основі досліджень та систематизації більше ніж двадцяти понять (з розподілом на ключові системо утворюючі фактори: цінності, філософія, правила) робиться автором висновок, що під корпоративною культурою розуміється сукупність правил та норм поведінки людини, які витікають з цінностей матеріально-духовного походження, сукупності потреб етнокультурної та соціальної етимології з метою досягнення цілей та завдань підприємства. Багато досягнень цього поняття також підкреслюється, на додаток до вище зазначеного і в [3], та констатується що корпоративна культура – це: 1) система базових припушень, цінностей, норм, які формують комунікативно-виробничі аспекти діяльності та забезпечують функціонування підприємства, 2) сформована загальна система цінностей і переконань та форм поведінки які виконують усі члени підприємства які можуть бути як чітко сформульовані так і ті що не підлягають такому, 3) система переконань, принципів та технологій, що застосовуються підприємством, 4) сприйнятті індивідуумами задекларовані цінності.

Аналізуючи представлені вище поняття з точки зору управління та мотивування персоналу та авторського бачення можемо зазначити наступне. По-перше, складова та діяльність з управління персоналом в рамках корпоративної культури окремо не виділяється зазначеними авторами хоча і має контекстне послання на його сутність, через оперування щодо дотримання правил та норм поведінки. Саме розгалужена та якісно сформована система заходів з управління персоналом на основі комбінування методів (економічних, соціально-психологічних та економічних), забезпечення можливості повноцінної реалізації змістовних елементів функціональних підсистем управління персоналом, застосування спектру існуючих HR інструментів, технік і технологій та закріпленні їх в офіційних документах підприємства (наприклад, наказу, положення, розпорядження, тощо) дозволяє сформувати коректну та прийнятну поведінку, дотримання необхідного вектору дій працівника. При цьому, ця ж логіка прослідковується і за Хаєтом Г.Л., який, як зазначалось вище не посилається у визначенні на заходи з управління та мотивування персоналу [1, с. 11], але при цьому виділяючи рівнозначне місце науці управління персоналом у загальній системі знань необхідних для розбудови корпоративної культури. По-друге, мотиваційний менеджмент і відповідні заходи, або як окремі технології ефективної розбудови взаємодії працівника та підприємства, або як частини технологій управління персоналом, а отже і, корпоративної культури представленими авторами не приймаються до уваги. На наш погляд, це не є досить коректним та потребує певного уточнення оскільки: 1) методи та інструменти мотивування як окремо так і в комбінації та взаємному доповненні формують модель поведінки працівника, 2) виявляють та впливають на інтереси,

мотиви та задовольняють потреби різної етимології та ієрархічності, 3) через наявність широкого спектру методів, як матеріального так і не матеріального спрямування, як позитивного (заохочення та стимулювання у різних формах) так негативного (адміністративні санкції, покарання, примус, тощо) направити поведінку та сприйняття працівника (у т.ч. схем поведінки, методів поводження, традицій, тощо).

Розвиваючі представлені постулат про тісний взаємовплив та взаємозв'язок корпоративної культури та ефективної політики з управління та мотивування персоналу визначимо їх структурно-логічний взаємодію авторське бачення якого представлено на рис. 1.

Представлений рисунок дає загальне уявлення про місце політики управління та мотивування персоналу у контексті їх взаємодії з корпоративною культурою. Розглянемо цю структурно-логічну взаємодію більш детально. Необхідні підприємству елементи політики управління персоналом можуть бути реалізовані підприємством через широкий спектр факторів впливу. Так, серед основних можна виділити: методи, засоби, інструменти управління персоналом, тощо, які на основі свого змістовного наповнення та можливих форм реалізації забезпечують необхідний рівень комунікаційної, інформаційної, виробничої, соціально-психологічної взаємодії та ефективно забезпечують досягнення поставлених адміністрацією задач.

Політика мотивування персоналу доповнює та посилює вплив та ефективність застосування елементів управління персоналом в контексті корпоративної культури. Так, на наш погляд, через застосування мотиваційно-орієнтованого інструментарію та на основі спектру матеріального та не матеріального, позитивного і негативного (наприклад, через систему санкцій до працівника), формального та неформального мотивування формується розуміння та доцільність сприйняття, дотримання та пропагування встановлених підприємством цінностей, пріоритетів і норм, традицій у своїй виробничій, соціально-комунікаційній та поведінковій діяльності.

Досліджувані елементи, в практичній діяльності, повинні реалізовуватися та доноситись до суб'єктів (працівників) через організаційно-комунікаційну складову, яка представлена адміністративно-управлінською, розпорядницькою, соціально-психологічною діяльністю сучасного управлінця та яка взаємодіє, як між зазначеними вище елементами так і з корпоративною культурою підприємства взагалі. Цілком доречним, з нашої точки зору, реалізувати це через: 1) формальної директивної системи адміністративної ієрархії у вигляді номенклатурних документів підприємства (кодекси, накази, правила, приписи, тощо), 2) формальну систему спілкування (наприклад, загальні збори колективну, наради, локальні наради у підрозділах тощо) та корпоративні канали зв'язку, 3) через індивідуальне спілкування у контексті «керівник-підлеглий» та відповідні не формальні канали зв'язку, 4) через організацію та проведення різнопланових корпоративних заходів та свят (на яких наочно будуть демонструватися переваги дотримання встановлених елементів корпоративної культури, відзначатися досягнення працівників, тощо) де на основі полу формальних або неформальних зв'язків здійснюється психоемоційне, комунікаційне розвантаження працівників з трансляцією (явною чи не явною) цінностей, традицій, пріоритетів і норм компанії.

Здійснення цієї діяльності буде, по-перше дозволить формалізувати елементи та артефакти корпоративної культури та надавати їм формальний контекст та забезпечувати циклічний взаємозв'язок та можливість зміни за необхідністю, по-друге на основі індивідуального підбору для кожного підприємства елементів політики управління та мотивування забезпечить більш адаптивне сприйняття та застосування індивідуумами, колективами постулатів корпоративної культури (цінності, норми, тощо) та забезпечувати більш ефективне досягнення цілей підприємства.

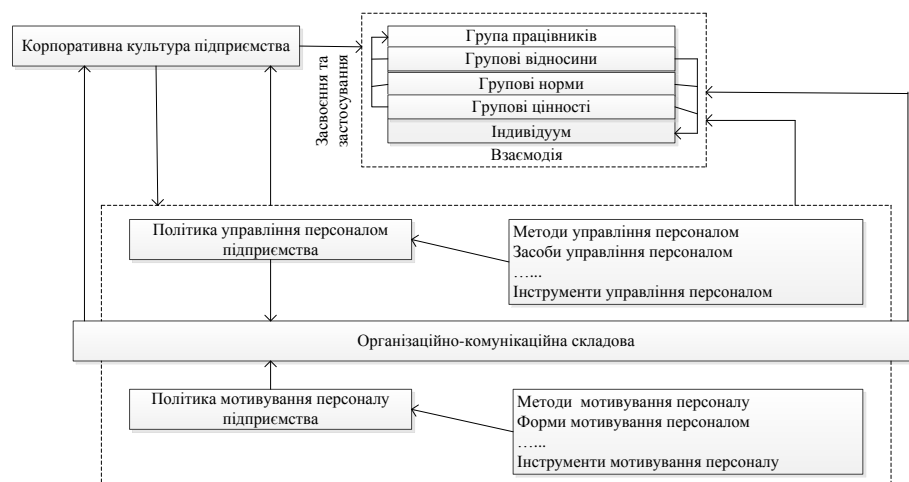


Рис. 1 – Удосконалена структурно-логічна взаємодія корпоративної культури та політики з управління та мотивування персоналом (сформовано автором)

Наповнення організаційно-комунікативних складових елементів управління та мотивування персоналом, у контексті корпоративної культури, повинні: 1) формалізувати елементи цінностей та норм, які пропагуються підприємством з чітким їх описом та нормативною регламентацією, 2) описувати шляхи їх виконання та досягнення, 3) містити опис санкцій та стягнень (у разі не застосування або відхилення) та переваг різного типу (у разі застосування та дотримання) від їх дотримання, 4) опис комунікаційних шляхів взаємодії та донесення змісту та елементів корпоративної культури через зазначені складові, 5) містити опис унікальних саме для встановленого підприємства управлінських та мотиваційних технологій, що забезпечують розповсюдження корпоративних цінностей, тощо. Звісно, зазначений перелік елементів може бути змінений та доповнений в залежності від особливостей підприємства, що формує та розвиває корпоративну культуру.

Необхідно пам'ятати, що підприємство з її корпоративною культурою, а відповідно і з організаційно-комунікаційними складовими у вигляді корпоративно орієнтованої політики управління та мотивування персоналом не існують відокремлено від зовнішнього середовища. В залежності від зміни зазначених умов можуть: 1) змінюватися і наповнення елементів корпоративної культури (наприклад, переконання та традиції), 2) змінюватися можливості (наприклад, фінансові) та обсяг інвестицій які підприємство здатне виділяти на підтримку зазначеного напрямку. А. отже потребує постійного та системного моніторингу.

Цікавим з точки зору мотиваційного аналізу виступає підхід до розгляду корпоративної культури в контексті впливу на трудовий потенціал який констатується Захарчиним Г.М. [2] та корелює з удосконаленою структурно-логічною взаємодією корпоративної культури та політики з управління та мотивування персоналом. Так, автором констатується що корпоративна культура впливає на трудовий потенціал підприємства, який в свою чергу поділяється

на: особистісний, ціннісно-світоглядний, творчий та мотиваційний. Така класифікація є цілком слушною та доречною, але не показує зворотності зв'язку та не виокремлює впливові і структурно важливі елементи мотиваційних дій підприємства в контексті посилення, розвитку корпоративної культури та потребує, на наш погляд, певного удосконалення у цьому сенсі.

Так на основі сформованої раніше нами структури мотиваційного потенціалу та визначення його місця та ролі в економічній діяльності підприємства [13] та структура трудового потенціалу організації [2] удосконалимо організаційно-логічну взаємодію корпоративної культури та потенціалу підприємства в мотиваційному контексті (рис. 2). Цілком доречним, на наш погляд, є розгляд та застосування сформованого авторського підходу щодо місця і ролі мотиваційного потенціалу в економічній діяльності підприємства [13] в контексті взаємозв'язку з корпоративною культурою.

Опишемо представлений рисунок. На наш погляд, більш логічним є розгляд трудового потенціалу не окремо (як в [2]), а в контексті структури внутрішнього потенціалу підприємства, який має в своїй структурі окрім трудового, ще і науковий, інноваційний та і-ий елементи (в залежності від наукової точки зору різних авторів), які формуються, активізуються та підпорядковуються цінностям, переконанням, нормам, принципам задекларованим в постулатах корпоративної культури та закріплюються у відповідних нормативно-правових документах за цими напрямками.

Далі, виходячи з того що трудовий потенціал підприємства, є по суті, синергічною сукупністю потенціалів працівників, то цілком логічним є і той факт артефакти та елементи корпоративної культури здійснюють вплив і на потенціал окремого працівника. З авторської точки зору, структура трудового потенціалу зазначена в [2] потребує розширення, що дозволить деталізувати плив корпоративної культури на окремого працівника в контексті управління та мотивування персоналом.

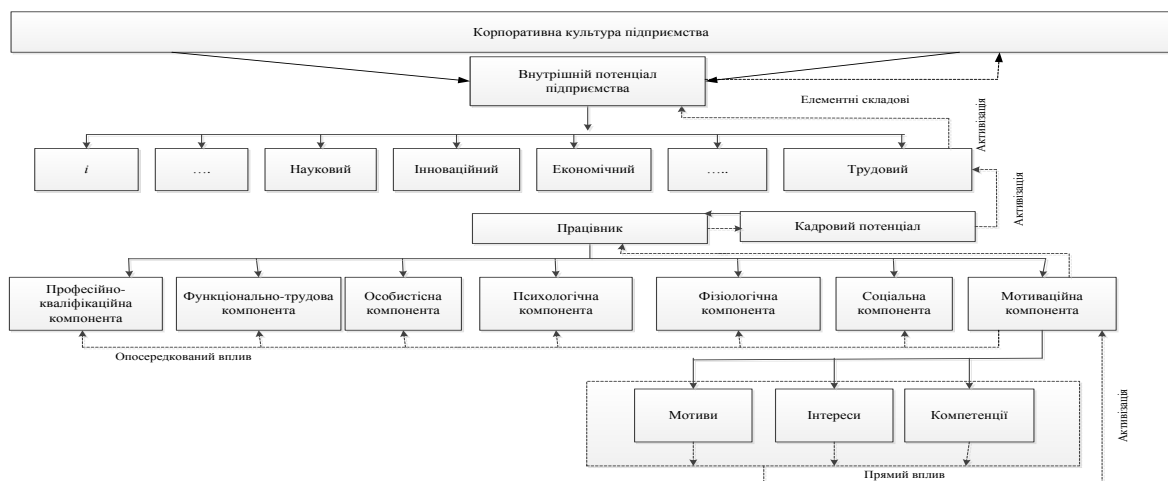


Рис. 2 - Удосконалена організаційно-логічна взаємодія корпоративної культури та потенціалу підприємства в мотиваційному контексті (сформовано на основі [2] та власних розробок [13])

Так, структура потенціалу працівника розроблялась нами в [13] та включала наступні компоненти: професійно-кваліфікаційну, функціонально-трудова, особистісну, психологічну, фізіологічну, соціальну, мотиваційну. Така структура дозволяє розгалужити настанови індивідуума (а відповідно і подальшу діяльність) за певними сутнісними характеристиками та здійснювати більш якісний вплив та управління елементами соціальної, комунікаційної та трудової поведінки співробітників та впливати на сприйняття та точкове застосування саме необхідних підприємству цінностей, пріоритетів і норм для кожного окремого працівника. Отже, бажання, обсяг реалізації працівником кожної з зазначених компонент (у тому числі і мотиваційної) корелює та підпорядковуються рівню сприйняття індивідуумом елементів корпоративної культури та політики її застосування.

Враховуючи спрямованість дослідження деталізуємо мотиваційну компоненту потенціалу працівника. Цілком зрозумілим є той факт, що діяльність людини корелює з наступним елементами: потреби, мотиви, інтереси, компетенції. Потреби виключимо з розгляду, в рамках цього дослідження, оскільки певна з них не покривається впливом корпоративної культури (наприклад, первинні потреби людині в їжі, питті, тощо). А вот, мотиви та інтереси – інша річ, вони можуть бути як сформовані так і змінені, під кореговані підприємством на необхідний лад у тому числі через розповсюдження, донесення та засвоєння необхідних цінностей, пріоритетів і норм, і, як наслідок, змінювати необхідну поведінку та діяльність індивідуума. Компетенції, у цьому сенсі, будуть мати на наш погляд, певне похідне значення від попередніх двох елементів оскільки рівень прояву компетенції працівник може і змінювати. І тут задекларовані підприємством та сприйняті працівником норми, цінності, традиції, погляди можуть здійснити позитивний вплив на цей елемент.

На наш погляд організаційно-логічну взаємодію корпоративної культури та потенціалу необхідно розглядати ще і з позицій зворотності зв'язку елементів. Це, з нашої точки зору можливо обґрунтувати наступним чином: 1) носієм і суб'єктом управління в рамках корпоративної культури є персонал, який в теорії управління персоналом є і суб'єктом і об'єктом управління, а, отже, може не тільки реалізувати заходи а й приймати участь в їх розробці, впровадженні. Отже, персонал не тільки повинен сприймати елементи корпоративної культури, а і активно приймати участь в її розробці, впровадженні та підтримуванні; 2) корпоративна культура впливає на активні настанови людини, які можуть змінюватися з плином часу (наприклад, мотиви та інтереси), а, отже потребує відслідковування і за необхідністю внесення зміни в необхідних елементах корпоративної культури щоб залишити високий рівень своєї впливовості на людини та персонал в загалі

Висновки. Здійснене нами дослідження дозволило удосконалити та підкреслити структурно-логічну взаємодію корпоративної культури та політики

з управління та мотивування персоналом. Надано авторське розуміння організаційно-логічної взаємодії корпоративної культури та потенціалу підприємства в мотиваційному контексті. Також було здійснено визначення місця і ролі, з авторської точки зору, доцільності врахування мотиваційного аспекту управління персоналом в заходах з формування та розвитку корпоративної культури сучасного підприємства. Надано авторський HR – мотиваційно орієнтований аналіз деяких понять «корпоративної культури». Таким чином, показано що ефективність діяльності підприємства знаходиться у залежності від якісної побудованої взаємодії кадрової та мотиваційної складової діяльності підприємства з політикою формування та розвитку корпоративної культури.

Список літератури

1. *Корпоративна культура* : Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.Л. Хаца – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
2. Захарчин Г.М. *Корпоративна культура* : Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.М. Захарчина – Львів: «Новий світ-2000», 2011. – 317 с.
3. Гнезділова К.М. *Корпоративна культура викладача вищої школи* : навч.-метод. посібник / К. М. Гнезділова – Черкаси : ЧНУ ім. Б.Хмельницького, 2013. – 124 с.
4. Комарова К.В. *Організаційна культура*: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. – 166 с.
5. Тихомірова Є. *Корпоративні комунікації* : посібник для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Євгенія Тихомірова. – Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. – 216 с.
6. Польова Л.В. *Корпоративна культура. Діловий етикет* : Навчально-методичний посібник / Л.В. Польова. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2016. – 201 с.
7. Зеркаль А.В. *Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств* : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. – 346 с.
8. Долга Г.В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства / Г.В. Долга. // *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. – 2018. – №7. – С. 60–67.
9. Григор'єва О.В. Корпоративні свята як інструмент внутрішнього управління персоналом / О.В. Григор'єва, О.С. Іщенко. // *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. – 2018. – №16. – С. 297–300.
10. Мідляр А. К. Роль особистості керівника в корпоративній культурі [Електронний ресурс] / А. К. Мідляр // *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/78228>
11. Антохова І.М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом [Електронний ресурс] / І.М. Антохова, Л.Д. Водянка, Л.А. Сибирка // *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/44.pdf.
12. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / І.С. Гращенко, І.П. Гуша, С.Є. Лавринюк // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 46-51. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
13. Мотиваційний потенціал працівника як резерв розвитку підприємства / П.Г. Перерва, О.М. Гуцан // *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. - 2014. - Вип. 11. - С. 233-244. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2014_11_26
14. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій / В.А. Кучинський, О.М. Гуцан // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2021. – № 4. – С. 45-51.

15. Гуцан О. М. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації / О. М. Гуцан, В. А. Кучинський, Д. Ю. Крамський // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 23. – С. 106-110.
- References (transliterated)**
1. *Korporaty`vna kul`tura: Navchal`ny`j posibny`k* [Corporate culture: study guide]. Pid zag. red. G.L. Xayeta – Kiev: Centr navchal`noyi literatury`, 2003. – 403 p.
 2. Zaxarchy`n G.M. *Korporaty`vna kul`tura: Navchal`ny`j posibny`k* [Corporate culture: study guide]. Pid zag. red. G.M. Zaxarchy`na – L`viv: «Novy`j svit-2000», 2011. – 317 p.
 3. Gnezdilova K.M. *Korporaty`vna kul`tura vy`kladacha vy`shhoyi shkoly`*: navch.-metod. posibny`k [Corporate culture of a higher school teacher : educational and methodological manual] / K. M. Gnezdilova – Cherkasy` : ChNU im. B. Xmel`ny`cz`kogo, 2013. – 124 p.
 4. Komarova K.V. *Organizacijna kul`tura: navchal`ny`j posibny`k dlya studentiv vy`shhy`x navchal`ny`x zakladiv* / K.V. Komarova. - Dnipropetrovs`k, DDFA, 2011. – 166 p.
 5. Ty`xomy`rova Ye. *Korporaty`vni komunikaciyi* : posibny`k dlya stud. vy`shh. navch. zakl. [Corporate communications: a guide for students of higher educational institutions] [Tekst] / Yevgeniya Ty`xomy`rova. – Lucz`k : FOP Zaxarchuk V.M., 2013. – 216 p.
 6. Pol`ova L.V. *Korporaty`vna kul`tura. Dilovy`j ety`ket*: Navchal`no-metody`chny`j posibny`k [Corporate culture. Business etiquette: Educational and methodological guide] / L.V. Pol`ova. – Ivano-Frankivs`k : Foliant, 2016. – 201 p.
 7. Zerkal` A.V. *Korporaty`vna kul`tura ta komercijna svidomist` personalu – innovacijni napryamy` rozvy`tku pidpry`yemstv* : monografiya [Corporate culture and commercial awareness of personnel - innovative directions of enterprise development: monograph]. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. – 346 p.
 8. Dolga G.V. *Vplyv korporaty`vnoyi kul`tury` na upravlinnya personalom pidpry`yemstva* [The impact of corporate culture on enterprise personnel management] / G.V. Dolga. // *Elektronne naukovе faxove vy`dannya z ekonomichny`x nauk «Modern Economics»* [Electronic scientific publication on economic sciences "Modern Economics"]. – 2018. – no. 7. – pp. 60–67.
 9. Gry`gor`yeva O.V. *Korporaty`vni svyata yak instrument vnutrishn`ogo upravlinnya personalom* [Corporate holidays as a tool of internal personnel management] / O.V. Gry`gor`yeva, O.S. Ishhenko. // *Ekonomika i suspil`stvo* [Economy and society]. *Mukachivs`ky`j derzhavny`j universy`tet*. – 2018. – no. 16. – pp. 297–300.
 10. Midlyar A. K. *Rol` osoby`stosti kerivny`ka v korporaty`vni kul`turi* [The role of the leader's personality in corporate culture] [Elektronny`j resurs] / A. K. Midlyar // *Problemy` innovacijno-investy`cijnogo rozvy`tku* [Problems of innovation and investment development]. – 2017. – Rezhy`m dostupu do resursu : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/78228>
 11. Antoxova I.M. *Korporaty`vna kul`tura yak efekty`vny`j instrument upravlinnya personalom* [Corporate culture as an effective personnel management tool] [Elektronny`j resurs] / I.M. Antoxova, L.D. Vodyanka, L.A. Sy`by`rka // *Elektronne naukovе faxove vy`dannya "Efekty`vna ekonomika"* [Electronic scientific publication "Efficient Economy"]. – 2019. – Rezhy`m dostupu do resursu: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/44.pdf.
 12. *Korporaty`vna kul`tura yak osnova formuvannya moty`vacijnogo mexanizmu u strategichnomu upravlinni pidpry`yemstvom* [Corporate culture as a basis for the formation of a motivational mechanism in the strategic management of an enterprise] [Elektronny`j resurs] / I.S. Grashhenko, I.P. Gushha, S.Ye. Lavry`nyuk // *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovy`j zhurnal* [Economy: realities of time. Scientific journal]. – 2012. – no. 3-4 (4-5). – pp. 46-51. – Rezhy`m dostupu do zhurn.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
 13. *Moty`vacijny`j potencial pracivny`ka yak rezerv rozvy`tku pidpry`yemstva* [The employee's motivational potential as a reserve for enterprise development] / P.G. Pererva, O.M. Guzman // *Ekonomichni nauky`*. *Seriya : Ekonomika ta menedzhment* [Economic sciences. Series: Economics and management]. - 2014. - Vol. 11. - pp. 233-244. - Rezhy`m dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2014_11_26
 14. *Formuvannya efekty`vnoyi sy`stemy` moty`vaciyi personalu na osnovi modelej kompetencij* [Formation of an effective personnel motivation system based on competency models] / V.A. Kuchy`ns`ky`j, O.M. Guzman // *Visny`k Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu "Xarkivs`ky`j politexnichny`j instytut" (ekonomichni nauky`)* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : a collection of scientific papers] – Kharkiv : NTU "XPI", 2021. – no. 4. – pp. 45-51.
 15. Guzman O.M. *Naukometry`chna sy`stematy`zaciya teorety`chny`x pidxodiv do formuvannya moty`vaciyi* [Scientometric systematization of theoretical approaches to the formation of motivation] / O.M. Guzman, V.A. Kuchy`ns`ky`j, D.Yu. Krams`ky`j // *Visny`k Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu "XPI". Ekonomichni nauky`* : zb. nauk. pr. [Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : a collection of scientific papers] – Kharkiv : NTU "XPI", 2019. – no. 23. – pp. 106-110

Надійшла (received) 04.03.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Гуцан Олександр Миколайович (Gutsan Oleksandr) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин НТУ «ХПІ» ; м. Харків, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-9989-5195>; e-mail: Oleksandr.Gutsan@khi.edu.ua.