

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ В УКРАЇНІ

**Роговська Ольга Олексіївна**, старший викладач кафедри соціології та соціальної роботи ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

**ORCID:** [0009-0000-1846-2850](https://orcid.org/0009-0000-1846-2850)

**Хаджинова Марія Сергіївна**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

*Стаття присвячена дослідженню ролі організаційної культури та соціально-психологічного клімату як ефективних інструментів управління персоналом у системі соціальних служб в Україні. У сучасних умовах соціальних та економічних викликів, що стоять перед країною, ці фактори набувають особливого значення для забезпечення якісного надання соціальних послуг. Науковці розглядають різні теоретичні підходи до формування та розвитку організаційної культури, яка сприяє створенню сприятливого середовища для працівників соціальних служб.*

*Аналіз літератури з даної тематики дозволяє визначити ключові елементи організаційної культури, що можуть впливати на ефективність роботи інституцій та закладів. Важливою частиною дослідження є вивчення впливу соціально-психологічного клімату на мотивацію, продуктивність та задоволеність працівників своєю роботою. Окреслено значущість психологічної підтримки та створенні позитивного клімату в колективі для підвищення загального рівня задоволеності роботою та зменшення рівня професійного вигорання. У статті аналізуються різні методи і підходи до підвищення соціальної згуртованості колективів, наводяться практичні рекомендації для керівників соціальних служб щодо оптимізації управлінських практик.*

*Стаття має на меті надати ґрунтовну основу для подальших досліджень у цій галузі та сприяти покращенню ефективності роботи соціальних служб в Україні. Результати дослідження можуть бути корисними для практиків, науковців та політиків, що працюють у сфері соціальної роботи та управління персоналом, а також для розробки стратегій розвитку соціальних служб на національному та регіональному рівнях. В рамках проведеного аналізу, пропонуються практичні рекомендації покращення організаційної культури та психологічного клімату, що мають потенціал підвищити ефективність роботи соціальних служб та рівень надання соціальних послуг в Україні.*

**Ключові слова:** організаційна культура, соціально-психологічний клімат, система управління.

**Rohovska O., Khadzhinova M. Organizational culture and socio-psychological climate as a tool of personnel management in the system of social services in Ukraine**

*The article is devoted to the study of the role of organizational culture and socio-psychological climate as effective tools for personnel management in the social services system in Ukraine. In the current conditions of social and economic challenges facing the country, these factors are of particular importance for ensuring the quality of social services. Scientific approaches consider various theoretical approaches to the formation and development of organizational culture, which contributes to the creation of a favorable environment for social service workers.*

*Analysis of the literature on this topic allows us to identify key elements of organizational culture that can affect the effectiveness of institutions and institutions. An important part of the study is the study of the influence of socio-psychological climate on motivation, productivity and satisfaction of employees with their work. The importance of psychological support and creating a positive climate in the team is outlined for increasing the overall level of job satisfaction and reducing the level of professional burnout.*

*The article analyzes various methods and approaches to increasing the social cohesion of teams, and provides practical recommendations for heads of social services on optimizing management practices. The article aims to provide a solid foundation for further research in this area and to contribute to improving the efficiency of social services in Ukraine. The results of the study may be useful for practitioners, scholars, and politicians working in the field of social work and personnel management, as well as for developing strategies for the development of social services at the national and regional levels. As part of the analysis, practical recommendations are offered for improving organizational culture and psychological climate, which have the potential to increase the efficiency of social services and the level of social service provision in Ukraine.*

**Key words:** organizational culture, socio-psychological climate, management system.

**Постановка проблеми.** Система управління персоналом знаходиться у постійному пошуку ефективних інструментів, форм та методів, які забезпечують найвищі результати у цій сфері. Це пов'язано з поліказуальністю об'єктивної та суб'єктивної реальності, які, перш за все, враховують соціальну дійсність, економічну та політичну площину, а також поставлені цілі в тій чи іншій системі закладів та установ. Значущими інструментами, які здатні впливати на процес та результат управління є організаційна культура та

соціально-психологічний клімат. Особливе значення вони набувають в системі соціальних служб в Україні. Взаємозв'язок обумовлений таким чинником як приналежність професії «соціальний працівник або працівник соціальної сфери» до типу професій «людина-людина». Зазначений тип професій потребує не тільки формальних підходів до управлінської діяльності та здійснення менеджменту в організації, а також створення особливих умов реалізації професійної діяльності фахівців усіх ієрархічних ланок, які здатні забезпечити високу якість надання соціальних послуг, протидію професійному вигоранню, тощо [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат є ключовими аспектами управління персоналом в системі соціальних служб, що впливають на ефективність їх функціонування. В останні роки було проведено значну кількість досліджень, спрямованих на вивчення цих аспектів. Перш за все, варто звернути увагу на дослідження, які вивчають вплив організаційної культури на ефективність роботи персоналу. Наприклад, такі автори, як О. Каменська та Н.Весела, підкреслюють, що сильна та позитивна організаційна культура сприяє підвищенню мотивації працівників, зменшенню рівня стресу та підвищенню загальної продуктивності [2]. Вони також зазначають, що адаптація культури під специфіку соціальних служб дозволяє краще реагувати на потреби клієнтів.

Соціально-психологічний клімат, як складова організаційної культури, також є об'єктом багатьох наукових досліджень. Наприклад, М. Місевич А. Баранчук, М. Євстаф'єв у своїх працях акцентує увагу на значущості створення позитивного психологічного клімату для забезпечення високої якості надання соціальних послуг. Дослідження показують, що працівники, які відчують підтримку та взаєморозуміння у колективі, більш ефективні у своїй діяльності [3].

Сучасні публікації також звертають увагу на методи покращення організаційної культури та соціально-психологічного клімату. Наприклад, у

роботах А. Спіцина розглядаються такі підходи, як тімбілдинг, регулярні тренінги для персоналу, впровадження програм менторства та зворотного зв'язку [4]. Вони підкреслюють важливість комплексного підходу до управління персоналом, що включає не лише матеріальні, а й нематеріальні аспекти мотивації. Окремо слід зазначити дослідження, що аналізують специфіку українського контексту. Наприклад, у роботах Донецького інституту післядипломної педагогічної освіти розглядаються питання адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій, враховуючи культурні та соціальні особливості країни.

Таким чином, останні дослідження і публікації демонструють важливість організаційної культури та соціально-психологічного клімату для управління персоналом в соціальних службах, а також надають практичні рекомендації щодо їх покращення. Це підкреслює необхідність подальших досліджень та розвитку інноваційних підходів у цій сфері для підвищення ефективності роботи соціальних служб в Україні.

**Мета дослідження** полягає у визначенні значення організаційної культури та соціально-психологічного клімату як інструменту управлінської діяльності в системі соціальних служб в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна управлінська наука все частіше звертає увагу на людські ресурси, кажучи про їх важливість, вказує на складність їх обліку і використання. Організаційна культура зараз оцінюється як найсильніший мотиватор, регулятор і індикатор діяльності персоналу в організації, а також розглядається не тільки як інструмент розвитку організації, а набуває значущості в якості суб'єкта формування глобального культурного простору.

Організаційна (корпоративна) культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил її адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників [5].

На сьогоднішній момент питанню організаційної культури присвячено достатню кількість робіт (див.табл. 1). Можна сказати, що автори мають різні точки зору на сутність організаційної культури та єдиного підходу до поняття не існує.

Таблиця 1.

Перелік деяких дефініцій організаційної культури

| № | Автор                                  | Дефініція  |
|---|--|--|
| 1 | Э. Шейн                                | Організаційна культура - це «сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися всім членам в якості правового способу сприйняття, мислення і відносини людей до конкретних проблемам » |
| 2 | М. Мескон,<br>М.Альберт,<br>Ф. Хедоурі | «Атмосфера або клімат в організації називаються культурою. Культура відображає домінуючі звичаї, вдачі і очікування в організації»   |
| 3 | А. Томпсон,<br>А. Стрікленд            | «Внутрішні соціальні сили організації і є організаційною культурою, вона являє собою взаємопов'язану систему цінностей і норм поведінки, домінуючих у цій компанії »   |
| 4 | Дж .М.<br>Джордж,<br>Г. Р. Джоунс      | Організаційна культура - неформальні цінності і норми, які контролюють яким чином люди і групи в організації, взаємодіють один з одним і людьми, що не входять в організацію   |

Організаційна культура – це нова галузь знань, що входить в серію управлінських наук. В процесі еволюції теорія організаційної культури формувалася і розвивалася на стику менеджменту, маркетингу та соціальних аспектів управління персоналом, які розглядали ті чи інші питання управління та оптимізації виробничих процесів [6].

На думку С. Фролова: «Постійно піддаючись впливу з боку зовнішнього середовища, пристосовуючись до змін, сучасна організація повинна мати потенціал здатний формувати і накопичувати ресурси, які можуть забезпечити не тільки своєчасну і адекватну реакцію на дії зовнішнього середовища, а й дадуть можливість активно змінювати навколишню дійсність, ефективно управляти функціонуванням і розвитком підсистем організації» [7].

Автор зазначає, що «життєвий» потенціал діяльності організації забезпечує організаційна культура: те, заради чого люди стали членами

організації; те, як будуються відносини між ними, які принципи і методи виконання робіт використовуються в діяльності організації. Це обумовлює не тільки відмінність між організаціями, а й визначає успіх її функціонування та виживання в конкурентній боротьбі [7].

Управління організаційною культурою – це свідоме і навмисне вчинення будь-яких дій в ній. Це може включати посилення або ослаблення культури, адаптацію людей в культурі, розвиток культури, підтримку, або зміну культури. Управління організаційною культурою не є простою справою, бо вона є складним соціальним явищем, яке формується всередині організації під впливом ряду факторів.

Виділяють два базових завдання, у вирішенні яких полягає основне призначення організаційної культури:

- 1) забезпечення внутрішньої єдності та інтеграції співробітників;
- 2) пристосування організації до умов зовнішнього соціально-економічного середовища.

Найбільш популярна типологія організаційних культур створена К. Камероном і Р. Куїнном (див. рис.1). Вона ґрунтується на чотирьох групах критеріїв, які визначають основні цінності організації:

- дискретність і гнучкість;
- контроль і стабільність;
- інтеграція і внутрішній фокус;
- диференціація і зовнішній фокус.



Рис.1 Типологія організаційних культур К. Камерона і Р. Куінна

*Кланова організаційна культура* – характеризується як дружній колектив. Підрозділи організації мають схожість з великими сім'ями. При даному типі організаційної культури заохочується бригадна робота, згода.

*Адхократична організаційна культура* – має на увазі активну підприємницьку і творчу роботу. Для досягнення загального успіху співробітники готові йти на ризик і особисті жертви. Керівників такої організації вважають новаторами і ризиковими людьми. Організацією заохочується творчість, свобода і особиста ініціатива.

*Ієрархічна організаційна культура.* Даний тип організаційної культури має місце в формалізованих і структурованих організаціях. Керівники – раціонально мислячі організатори та координатори. Об'єднуючим фактом в ній є офіційна політика і формальні правила.

*Ринкова організаційна культура.* Даний тип є домінуючим в організаціях, які орієнтовані на досягнення результату. Головне завдання – виконання поставлених цілей. Співробітники такої організації завжди цілеспрямовані і постійно змагаються між собою. Керівники – суворі конкуренти й тверді адміністратори.

Основними функціями організаційної культури є: охоронна, інтегруюча, регулююча, замісна, адаптивна, освітня і розвиваюча, функція управління якістю [8].

Будь-яка культура, в тому числі і організаційна, реалізується через якісні механізми. Механізмів реалізації може бути безліч, але серед них можна виділити найважливіші: лідерство, відбір і соціалізація, навчання персоналу, організаційні структури [4].

А також, відношення до влади, ставлення до чоловічого і жіночого гендеру в організації, тощо.

Згуртованість трудового колективу залежить від соціально-психологічного клімату, що характеризує соціальне обличчя колективу, його виробничий потенціал. Якість соціально-психологічного клімату в колективі

визначає ставлення керівника до суспільства в цілому, до своєї організації і до кожної людини окремо.

Соціально-психологічний клімат – сукупність сформованих у колективі моральних цінностей, офіційних і неофіційних відносин і взаємних оцінок, утворюючих емоційний настрій, який може активізувати і підвищувати або пригнічувати і знижувати процеси життєдіяльності колективу. Інакше кажучи, це психологічне відображення комплексу різноманітних явищ переважно в емоційній сфері людей, що виявляється в настроях і емоційних реакціях колективу на кожного з його членів [4].

Важливими ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є: довіра серед колективу між співробітниками; вільне вираження власної думки під час обговорення питань, що стосуються всього колективу; доброзичлива критика; вільне вираження власної думки; відсутність тиску керівників на підлеглих; задоволеність колективом та приналежністю до нього; високий рівень взаємодопомоги в колективі; прийняття на себе відповідальності за стан справ в групі кожним з її членів [5].

Розрізняють сприятливий і несприятливий соціально - психологічний клімат в організації.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується оптимізмом, радістю спілкування, довірою, активністю співробітників, наповненістю їх енергією, безпекою і комфортом, взаємною підтримкою, теплотою та увагою у відносинах, міжособистісною симпатією, відкритістю комунікації, впевненістю, можливістю вільно мислити, творити і т.д.

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується песимізмом, дратівливістю, високою напруженістю і конфліктністю відносин в групі, невпевненістю, інертністю і пасивністю співробітників, страхом покарання, нерозумінням, ворожістю, підозрілістю, недовірою один до одного, байдужістю або заздрістю до успіхів або невдач окремих співробітників незадоволеністю тощо.



Існують ознаки, по яких побічно можна судити про атмосферу в групі. До них відносять: рівень плинності кадрів, продуктивність праці, кількість прогулів і запізнь, кількість претензій, скарг, що надходять від співробітників і клієнтів, акуратність або недбалість у поводженні з обладнанням, частота перерв в роботі.

Соціально-психологічні чинники – суспільна думка і суспільний настрій, психологічний склад різних соціальних груп, їх звички, традиції – ще недостатньо використовуються в якості резервів виробництва, зростання трудової і громадської активності трудящих, засобів виховання.

Дослідники в якості соціально-психологічних чинників ефективності організації визначають наступні:

– *Цілеспрямованість* – характеризує готовність організації до досягнення цілей спільної взаємодії. Мета спільної діяльності висловлює потреби, інтереси, ціннісні орієнтації членів трудового колективу, їх ідеальне уявлення майбутнього результату, що, в свою чергу, визначають засоби і способи взаємодії.

– *Вмотивованість* – розкриває причини трудової, пізнавальної, комунікативної активності членів групи.

– *Емоційність* – проявляється в емоційному відношенні людей до взаємодії, перш за все в специфіці емоційних, неформальних відносин в організації.

– *Стресостійкість* – характеризує здатність організації злагоджено і швидко мобілізувати емоційно-вольовий потенціал.

– *Інтегративність* – забезпечує необхідний рівень єдності думок, узгодженості дій.

– *Організованість* – обумовлена особливостями процесів управління і самоврядування, а також специфікою структурно функціональної взаємодії членів групи, організованість є головною передумовою ефективності їх спільної діяльності [6].

Перераховані фактори ефективності організації постають як її соціально-психологічні характеристики, що забезпечують досягнення поставлених цілей, отримання необхідного результату, підвищення продуктивності індивідуального і спільної праці.

Фактори, які впливають на соціально-психологічний клімат, можна розділити на зовнішні і внутрішні. Зовнішні, це суспільно-економічна формація, матеріально-технічна база, що склалася громадська база. Внутрішні бувають предметно-речовими і соціально-психологічними (наявність неформальних і міжособистісних відносин, стиль керівництва, психологічна сумісність).

Багато дослідників важливим фактором, який впливає на соціально-психологічний клімат організації вважають управлінську діяльність. Але найчастіше його вивчення спрямоване лише на одну складову управлінської системи: стиль керівництва або особисті якості керівника, які, звичайно, суттєво впливають на соціально-психологічний клімат організації, проте тільки ними не обмежується вплив всієї управлінської системи.

Діагностика і формування позитивного соціально-психологічного клімату в усіх підрозділах організації – нагальна завдання кожного кадровика. Для визначення рівня соціально-психологічного клімату використовуються різні методики, які дозволяють досліджувати основні показники соціально-психологічного клімату в організації. Вони досить прості в проведенні і обробці результатів, економні за часом, проте дозволяють ефективно діагностувати особливості психологічного клімату і робити відповідні заходи щодо його оптимізації. Наприклад, методика виявлення ступеня інтеграції за авторством О. Немова, експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, за авторством А. Михайлюка, Л. Шарито, візуально-аналогова шкала оцінки організаційного клімату [7].

Вдосконалення соціально-психологічного клімату – це постійна задача керівників підприємств. Створення сприятливого клімату є справою

відповідальною і творчою, що вимагає знань, засобів регулювання, уміння передбачати можливі ситуації у взаєминах членів колективу.

Формування позитивного соціально-психологічного клімату в установі соціальної служби позитивно впливає на ефективність управління, діяльність фахівців соціальної роботи. Його формування неможливе без урахування і застосування таких заходів: науково обґрунтованого відбору навчання, атестації керівних кадрів; комплектування первинних колективів з урахуванням чинника психологічної сумісності; застосування соціально-психологічних методів, які сприятимуть створенню у фахівців колективу соціальної служби навичок позитивного взаєморозуміння і взаємодії [8].

**Висновки.** Організаційна культура та соціально-психологічний клімат відіграють ключову роль в управлінні персоналом у системі соціальних служб в Україні. Сильна та позитивна організаційна культура сприяє формуванню високого рівня мотивації, задоволеності працівників та їх залученості у робочий процес, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість надання соціальних послуг.

Соціально-психологічний клімат, як складова організаційної культури, визначає ступінь психологічного комфорту працівників, їх взаєморозуміння та співпрацю у колективі. Позитивний клімат сприяє зменшенню рівня стресу та професійного вигорання, підвищує продуктивність і ефективність роботи. Дослідження показали, що наявність підтримки та взаєморозуміння у колективі є критично важливими для забезпечення високого рівня соціальної згуртованості та позитивного робочого середовища.

Аналіз практик та підходів до підвищення організаційної культури і соціально-психологічного клімату показав, що ефективне управління вимагає комплексного підходу, який включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації. Серед них – створення сприятливого робочого середовища, впровадження програм професійного розвитку та навчання, стимулювання професійного росту, а також розробка та впровадження політик, спрямованих на підтримку позитивного клімату у колективах.

Таким чином, організаційна культура та соціально-психологічний клімат виступають важливими інструментами управління персоналом, які мають значний потенціал для підвищення ефективності роботи соціальних служб та покращення якості надання соціальних послуг в Україні. Подальші дослідження у цій сфері дозволять розширити розуміння цих процесів і сприяти розвитку інноваційних підходів до управління персоналом у соціальних службах.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Соломка А. Психологія управління змінами та організаційним розвитком у сфері державного управління. *Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку*: Тези доп. XIII Міжнар. науково-практ. конф. з організац. та екон. психології, м. Київ, 12 квіт. 2018 р. С. 9–14. URL: [http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/12\\_13\\_aprel.compressed\\_1528200276.pdf](http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/12_13_aprel.compressed_1528200276.pdf) (дата звернення: 01.11.2024).
2. Каменська О., Весела Н. Концептуальні основи формування людського капіталу в збалансованій системі показників. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 91–95. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/113918> (дата звернення: 26.10.2024).
3. Місевич М., Баранчук А., Євстаф'єв М. Управління інноваційним розвитком кадрового потенціалу сучасних підприємств. «*Modern methods for the development of science*»: The I International Scientific and Practical Conference, м. Haifa, 11 січ. 2023 р. 2023. С. 154–157. URL: <https://sadok48.com/wp-content/uploads/2023/01/Додаток-1.pdf#page=155> (дата звернення: 29.10.2024).
4. Спіцина А. Є. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу підприємства. *Світ наукових досліджень*. 2021. № 6. С. 48–54. URL: <https://www.economy->

[confer.com.ua/data/downloads/file\\_1642018636.pdf#page=48](http://confer.com.ua/data/downloads/file_1642018636.pdf#page=48) (дата звернення: 29.10.2024).

5. Греськів О.Б. Роль організаційної культури у розвитку підприємств. *Scientific papers of Dmytro Motorny Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*. 2019. № 1. С. 231-237.

6. Маказан Є.В. Деякі аспекти організаційної культури підприємств в період нестабільної ситуації у світі. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.47>.

7. Чопко Н.С. Оцінка впливу різних підходів до формування організаційної культури на стратегічний розвиток підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2023. Т. 28, Вип. 1. С. 45-49.

8. Марчук Л.М. Асертивність як комплексна інтегральна характеристика особистості. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. № 5. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2012\\_5\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_5_43) (дата звернення: 13.09.2024)

9. Василик А.В., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3(64). С. 137 – 146. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/33e97f62-dc8b-4e7f-a84e-769be70f191b/content> (Дата звернення: 01.11.2024).

## REFERENCES

1. Solomka, A. (2018). *Psikhologiiia upravlinnia zminamy ta orhanizatsiinym rozvytkom u sferi derzhavnoho upravlinnia* [Psychology of change management and organizational development in the field of public administration]. *Orhanizatsiina ta ekonomichna psikhologiiia v Ukraini: suchasni problemy ta perspektyvy rozvytku: Tezy dop. XIII Mizhnar. naukovo-prakt. konf. z orhaniz. ta ekon. Psikhologii (m. Kyiv, 12 kvit. 2018)* (pp.9–14). Retrieved from [http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/12\\_13\\_aprel.compressed\\_1528200276.pdf](http://psychology-naes-ua.institute/files/pdf/12_13_aprel.compressed_1528200276.pdf) [in Ukrainian].

2. Kamenska, O., & Vesela, N. (2016). *Kontseptualni osnovy formuvannia*

liudskoho kapitalu v zbalansovanii systemi pokaznykiv. [Conceptual foundations of human capital formation in a balanced scorecard]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, (2), 91–95. Retrieved from <http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/113918> [in Ukrainian].

3. Misievych, M., Baranchuk, A., & Yevstafiev, M. (2023). Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom kadrovoho potentsialu suchasnykh pidpryiemstv. [Management of innovative development of human resources potential of modern enterprises]. «Modern methods for the development of science» : The I International Scientific and Practical Conference, m. Haifa, 11 sich. 2023 r., 154–157. Retrieved from <https://sadok48.com/wp-content/uploads/2023/01/Додаток-1.pdf#page=155> [in Ukrainian].

4. Spitsina, A. Ye. (2021). Aktualni problemy upravlinnia rozvytkom personala pidpryiemstva. [Current problems of managing the development of the enterprise's personnel]. *Svit naukovykh doslidzen*, 6, 48–54. Retrieved from [https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file\\_1642018636.pdf#page=48](https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file_1642018636.pdf#page=48) [in Ukrainian].

5. Hreskiv, O. B. (2019). Rol orhanizatsiinoi kultury u rozvytku pidpryiemstv. [The role of organizational culture in the development of enterprises]. *Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*, 1, 231-237 [in Ukrainian].

6. Makazan, Ye. V. (2022). Deiaki aspekty orhanizatsiinoi kultury pidpryiemstv v period nestabilnoi sytuatsii u sviti. [Some aspects of the organizational culture of enterprises during the unstable situation in the world]. *Efektivna ekonomika*, (11). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.47> Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_49) [in Ukrainian].

7. Chopko, N. S. (2023). Otsinka vplyvu riznykh pidkhodiv do formuvannia orhanizatsiinoi kultury na stratehichni rozvytok pidpryiemstva [Assessment of the impact of different approaches to the formation of organizational culture on the strategic development of the enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 28 (1), 45-49. [in Ukrainian].

8. Marchuk, L. M. (2012). Assertyvnist yak kompleksna intehralna kharakterystyka osobystosti [Assertiveness as a complex integral characteristic of a personality]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, (5). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2012\\_5\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_5_43) [in Ukrainian].

9. Vasylik, A. V., & Murza, K. (2020). Suchasni pidkhody do adaptatsii ta orhanizatsiinoi sotsializatsii personala [Modern approaches to adaptation and organizational socialization of personnel]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 3(64), 137–146. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/33e97f62-dc8b-4e7f-a84e-769be70f191b/content> [in Ukrainian].

---