



УДК 331.1 :65.01

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-553-563](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-553-563)

Воронка Ольга Зіновіївна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ м. Львів, <https://orcid.org/0000-0001-8334-7613>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, ефективність управління організаційними відносинами стає ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Удосконалення організаційних відносин в системі менеджменту є актуальною темою, оскільки здатність компанії адаптуватися до змін, забезпечити високу продуктивність та задоволеність співробітників безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність та фінансову стабільність.

Організаційні відносини відіграють критичну роль у загальній ефективності підприємства, оскільки вони впливають на мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність співробітників. Гармонійні відносини в організації сприяють створенню позитивної робочої атмосфери, зниженню рівня конфліктності та підвищенню взаємної довіри та співпраці між співробітниками та керівництвом. Це, в свою чергу, веде до покращення комунікації, збільшення інноваційної активності та ефективності в реалізації проєктів і завдань, що значно підвищує загальну ефективність підприємства.

Мета аналізу впливу організаційних відносин на ефективність полягає в ідентифікації та оцінці того, як взаємодія між співробітниками та керівництвом, корпоративна культура, стилі управління та комунікаційні процеси впливають на продуктивність, якість роботи та інноваційну активність в організації. Через цей аналіз компанія може виявити ключові області для покращення та розвитку, визначити ефективні стратегії мотивації та управління персоналом, що допоможе забезпечити високий рівень задоволеності співробітників та, як наслідок, підвищити загальну продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Стаття має на меті поглибити розуміння основних аспектів організаційних відносин в системі менеджменту, що є важливим для подальших досліджень у цій сфері. Вона є цінним джерелом інформації для науковців, практиків та всіх, хто хоче глибше зрозуміти теоретичні аспекти організаційних відносин в системі менеджменту.



Ключові слова: організаційні відносини, система менеджменту, продуктивність, корпоративна культура, оптимізація управління, підприємство, інновації, комунікації, конфлікт, персонал.

Voronka Olga Zinovievna Ph.D., Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, <https://orcid.org/0000-0001-8334-7613>

THEORETICAL ASPECTS OF IMPROVING ORGANIZATIONAL RELATIONS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. In today's dynamic business environment, the effectiveness of organizational relations management is becoming a key factor in the success of any enterprise. Improving organizational relations in the management system is a relevant topic, since the company's ability to adapt to changes, ensure high productivity and employee satisfaction directly affects its competitiveness and financial stability.

Organizational relations play a critical role in the overall efficiency of the enterprise, as they affect the motivation, job satisfaction and productivity of employees. Harmonious relations in the organization contribute to the creation of a positive working atmosphere, reducing the level of conflict and increasing mutual trust and cooperation between employees and management. This, in turn, leads to improved communication, increased innovative activity and efficiency in the implementation of projects and tasks, which significantly increases the overall efficiency of the enterprise.

The purpose of analyzing the impact of organizational relations on efficiency is to identify and assess how the interaction between employees and management, corporate culture, management styles and communication processes affect productivity, quality of work and innovative activity in the organization. Through this analysis, the company can identify key areas for improvement and development, determine effective motivation and personnel management strategies, which will help ensure a high level of employee satisfaction and, as a result, increase the overall productivity and competitiveness of the enterprise.

The article aims to deepen the understanding of the main aspects of organizational relations in the management system, which is important for further research in this area. It is a valuable source of information for scientists, practitioners and anyone who wants to better understand the theoretical aspects of organizational relations in the management system.

Keywords: organizational relations, management system, productivity, corporate culture, management optimization, enterprise, innovation, communications, conflict, personnel.



Постановка проблеми. Сучасний стан проблеми свідчить про те, що багато підприємств зіштовхуються з викликами, пов'язаними з управлінням змінами, мотивацією персоналу, внутрішньою комунікацією та корпоративною культурою. В умовах постійної трансформації ринку нерухомості, забезпечення ефективної взаємодії між всіма учасниками внутрішньої організаційної системи стає особливо важливим для підприємств.

Організаційні відносини відіграють вирішальну роль у формуванні ефективної системи менеджменту на підприємстві, оскільки вони впливають на всі аспекти роботи організації, від повсякденного спілкування між співробітниками до виконання загальної стратегії підприємства. Встановлення здорових, відкритих та ефективних організаційних відносин сприяє підвищенню мотивації персоналу, поліпшенню продуктивності роботи та забезпеченню гнучкості організації перед зовнішніми та внутрішніми викликами. Таким чином, розуміння та управління організаційними відносинами є ключовим для досягнення стратегічних цілей підприємства та його сталого розвитку.

Впровадження систематичних методичних підходів до оцінювання організаційних відносин дозволяє компаніям об'єктивно аналізувати внутрішні взаємодії та ідентифікувати потенційні проблеми та можливості для покращення. Через застосування комплексу методів, включаючи опитування, анкетування, інтерв'ю та аналіз даних, підприємства здатні розробляти ефективні стратегії в області управління людськими ресурсами, комунікації та корпоративної культури. Такий підхід сприяє створенню позитивного робочого середовища, зміцненню командного духу та оптимізації управлінських процесів, що в кінцевому підсумку підвищує загальну ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У галузі менеджменту та організаційних відносин існує багато видатних дослідників, які зробили значний внесок у розуміння того, як управління організаційними структурами та процесами впливає на ефективність підприємства: А. Колот, Л. Федорович, О. Базалук, В. Хмеленко, Н. Жукова, Г. Мінцберг, П. Друкер, М. Портер, Ч. Хенді, Р. Кац.

Однак дана сфера управління підприємством вважається доволі новою, де досить часто проявляються зміни, тому поняття організаційних відносин потребує більш детального дослідження та аналізування для кращого розуміння, застосування та вдосконалення різними типами організацій.

Мета статті – полягає в дослідженні сутності організаційних відносин, визначення основних напрямів й чинників, які перешкоджають позитивним змінам у відносинах між працівниками, методи виявлення та вдосконалення, котрі є важливими частинами управління людськими ресурсами підприємства, та місце організаційних відносин в загальному менеджменті підприємства.



Виклад основного матеріалу. З найдавніших часів люди усвідомлювали цінність поділу праці для здобуття додаткових вигод. Спільноти розподіляли ролі: деякі особи займалися полюванням, інші – збором їжі, а треті – виготовленням інструментів та зброї. Це розуміння базувалося на переконанні, що виживання групи збільшується, коли кожен учасник зосереджується на завданні, в якому він найбільш компетентний.

Аналогічно, для успішного існування в конкурентному бізнес-середовищі, компаніям необхідно ефективно розподіляти працю, виділяючи конкретні завдання. Ефективність спеціалізації демонструється на прикладі знаменитого аналізу Адама Сміта про мануфактуру шпильок, де кожен працівник виконував певну операцію, таким чином значно підвищуючи продуктивність праці.

Аргументація на підтримку спеціалізації базується на простому принципі: коли велике завдання розбивається на частини і розподіляється серед учасників так, що кожен з них відповідає за певний аспект, це призводить до набуття глибоких знань та навичок у своїй сфері. Це, в свою чергу, сприяє зростанню продуктивності та ефективності на рівні організації.

Проте, поряд з перевагами, спеціалізація має і свої недоліки. Вона може відчужувати працівників від загальної мети компанії, сприяти виникненню функціоналізму – організаційної проблеми, яка виникає через занадто сильний фокус на спеціалізованих функціях. Також спеціалізація може збільшувати потребу в координації між різними підрозділами. Надмірна спеціалізація може знижувати моральний дух і задоволення від роботи, що, у свою чергу, може негативно вплинути на загальну продуктивність підприємства.

У організації процес поділу праці може відбуватися за двома основними напрямками [2]:

1. Горизонтальна спеціалізація розподіл завдань за стадіями робочого процесу, що починається з моменту отримання ресурсів організацією і завершується випуском кінцевої продукції чи наданням послуг. Такий поділ включає всі ключові етапи – від постачання і планування до виробництва і збуту.

2. Вертикальна спеціалізація розподіл обов'язків відповідно до рівнів ієрархії, як усередині організації в цілому, так і в її окремих підрозділах. Це включає розподіл відповідальностей та влади між різними рівнями керівництва.

Менеджери використовують різні методи для оцінки ефективності спеціалізації, одним з яких є аналіз діяльності за двома критеріями: глибиною і розмахом діяльності. Глибина діяльності відноситься до ступеня деталізації та спеціалізованості виконуваних завдань, тоді як розмах діяльності описує кількість та різноманітність завдань, які підлягають виконанню[3].

Департаменталізація являє собою процес організації діяльності та ресурсів у визначені виробничі блоки з метою ефективного виконання специфічних завдань організації. Цей процес допомагає структурувати організацію



таким чином, щоб забезпечити краще управління та координацію. Різноманітні форми департаменталізації дозволяють організації адаптуватися до її унікальних потреб та цілей. Види департаменталізації представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Види департаменталізації

Вид	Опис
Функціональна департаменталізація	групує діяльності за специфічними функціями, наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво.
Департаменталізація за продуктом	організує діяльність навколо конкретних продуктів або продуктових ліній.
Департаменталізація за споживачами	фокусується на конкретних групах споживачів або ринках, адаптуючи діяльність під їхні потреби.
Географічна департаменталізація	розділяє діяльність за географічними регіонами або місцями.
Департаменталізація за часом	організовує діяльності з урахуванням часових рамок або змін.
Департаменталізація за процесом	зосереджується на певних процесах або операціях виробництва.

Джерело: сформовано автором

Делегування є критично важливим процесом, за допомогою якого керівник передає завдання та повноваження своїм підлеглим, надаючи їм відповідальність за певні аспекти роботи. Це не лише сприяє розвитку здібностей та компетенцій усередині команди, але й має численні переваги, які роблять делегування незамінним для ефективного управління [4]:

Підвищення ефективності керівників: дозволяє менеджерам розширити свої можливості, оскільки вони можуть зосередитися на більш стратегічних завданнях і амбітних проектах, покращуючи планування та управління.

Розвиток навичок підлеглих: співробітники мають унікальну можливість для навчання та розвитку, отримуючи досвід управління і краще розуміючи роботу організації. Це також допомагає ідентифікувати та розвивати потенційних лідерів.

Використання експертизи підлеглих: дозволяє менеджерам ефективно використовувати унікальні знання та досвід своїх підлеглих, залучаючи їх до рішення завдань у спеціалізованих галузях.

Застосування спеціалізації: менеджер може впроваджувати принципи спеціалізації у своїй роботі, забезпечуючи, щоб кожен член команди виконував ті завдання, у яких він найкраще обізнаний і має найбільший досвід, тим самим підвищуючи ефективність роботи організації.

Враховуючи ці переваги, делегування виступає як важливий інструмент для оптимізації роботи організації, розвитку співробітників і підвищення загальної продуктивності.



Організаційні відносини – це система формальних та неформальних взаємодій, комунікацій і взаємозв'язків між співробітниками, підрозділами і керівництвом всередині організації. Вони охоплюють розподіл обов'язків, влади та відповідальності, встановлення ієрархічних структур та процедур спілкування. Організаційні відносини формують основу для координації зусиль усіх членів організації задля досягнення спільних цілей та задач.

Сутність організаційних відносин в системі менеджменту підприємства полягає у формуванні структурованих взаємозв'язків між співробітниками, підрозділами та процесами в межах організації. Ці відносини включають спілкування, взаємодію, розподіл обов'язків, владу та відповідальність. Організаційні відносини дозволяють чітко визначити ролі та обов'язки кожного співробітника, створюючи основу для ефективного управління та координації діяльності. Вони сприяють формуванню ієрархічної структури та забезпечують злагоджене функціонування всіх елементів системи менеджменту, від стратегічного планування до виконання конкретних завдань [1].

Оцінювання організаційних відносин є ключовим аспектом управління та розвитку ефективності підприємства, оскільки воно дозволяє зрозуміти динаміку взаємодій між співробітниками, керівництвом та структурними підрозділами. Різноманіття методів оцінювання дає можливість всебічно аналізувати існуючі відносини та виявляти як сильні сторони, так і потенційні проблеми в організаційній структурі та культурі. Використання цих методів сприяє розробці стратегій покращення внутрішньої комунікації, підвищення мотивації та задоволеності роботою, що в кінцевому підсумку веде до зростання продуктивності та успішності підприємства. Основні методи оцінювання організаційних відносин зображено на рис. 1.1.

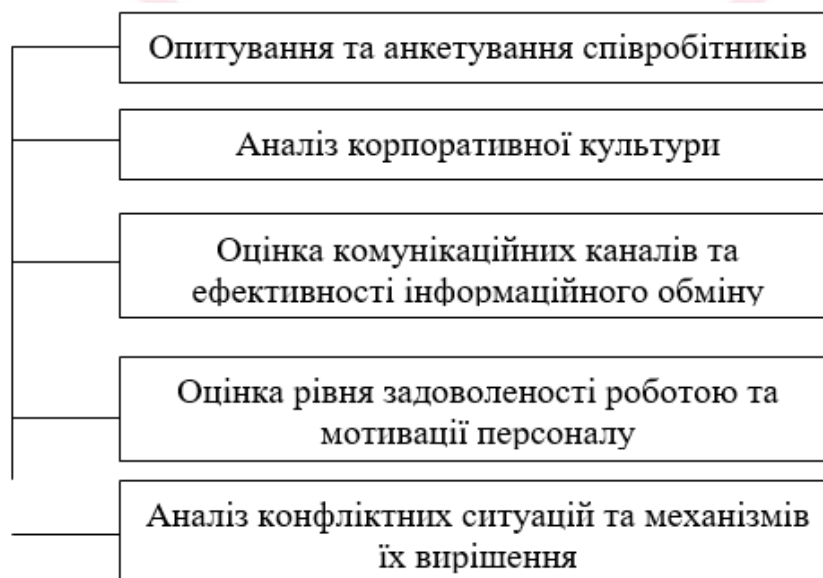


Рис. 1.1 Схема методів оцінювання організаційних відносин [5;6]



Опитування та анкетування співробітників є важливим інструментом оцінювання організаційних відносин, що дозволяє зібрати цінну інформацію про внутрішній стан компанії, рівень задоволеності роботою, мотивацію, комунікаційні процеси та потенційні конфлікти [7;8]. Цей метод передбачає розробку та розподіл анкет або опитувальників, які містять набір питань, спрямованих на виявлення думок і ставлень співробітників щодо різних аспектів їхньої роботи та взаємодії в колективі.

Використання структурованих (з фіксованими варіантами відповідей) та неструктурованих (відкритих) питань допомагає отримати кількісні та якісні дані. Аналіз отриманих відповідей дозволяє виявити сильні сторони та проблемні зони в організаційних відносинах, формувати рекомендації для їх покращення та розробляти стратегії збільшення ефективності внутрішньої взаємодії та співпраці.

Аналіз корпоративної культури є методом оцінювання, який зосереджений на вивченні цінностей, норм, поведінкових зразків, та символічних елементів, які формують унікальне середовище організації. Цей процес дозволяє розкрити, як корпоративна культура впливає на робочу поведінку співробітників, їхню взаємодію, прийняття рішень, а також загальну ефективність організації [9]. Використання методів як кількісного, так і якісного аналізу, включаючи опитування, інтерв'ю, фокус-групи, а також спостереження, дозволяє зібрати дані про основні аспекти корпоративної культури та її вплив на діяльність підприємства [10].

Аналіз корпоративної культури не лише виявляє існуючі цінності та вірування співробітників, але й допомагає ідентифікувати розриви між бажаною та реальною культурою, виявляючи потенційні зони для розвитку та змін [11;12]. Через глибоке розуміння впливу корпоративної культури на поведінку та взаємодії в організації, керівництво може розробляти стратегії, спрямовані на підтримку позитивних аспектів культури та модифікацію тих, що обмежують ефективність та зростання. Такий підхід сприяє створенню більш згуртованого колективу, підвищенню мотивації та загальній продуктивності підприємства.

Оцінка комунікаційних каналів та ефективності інформаційного обміну зосереджується на аналізі того, як інформація розподіляється в організації, включаючи офіційні та неофіційні канали комунікації. Цей метод дозволяє ідентифікувати потенційні бар'єри у комунікації, оцінити доступність і якість інформації для співробітників на різних рівнях, а також визначити ефективність інструментів та платформ для обміну інформацією. Використання опитувань, анкет, інтерв'ю та аналізу внутрішніх документів допомагає зібрати дані для покращення внутрішньої комунікації, сприяючи більшій прозорості та взаєморозумінню в колективі.



Оцінка рівня задоволеності роботою та мотивації персоналу полягає в вивченні того, наскільки співробітники задоволені своєю роботою, робочим середовищем та як це впливає на їхню мотивацію. Цей процес включає збір даних через анкетування, опитування, фокус-групи та індивідуальні інтерв'ю, щоб визначити фактори, які сприяють або перешкоджають задоволеності та високій продуктивності [14]. Отримана інформація використовується для розробки стратегій щодо поліпшення умов праці, системи винагород, кар'єрного росту та розвитку, що сприяє підвищенню мотивації та залученості співробітників.

Аналіз конфліктних ситуацій та механізмів їх вирішення спрямований на ідентифікацію причин виникнення конфліктів у колективі та вивчення існуючих методів їх врегулювання. Метод включає детальний аналіз конкретних випадків конфліктів, використання анкет, опитувань та інтерв'ю зі співробітниками для збору інформації про їхні досвіди та сприйняття конфліктних ситуацій. Це допомагає виявити ефективність існуючих механізмів розв'язання конфліктів, визначити потреби в навчанні персоналу з навичок вирішення конфліктів та розробити рекомендації для покращення корпоративної культури щодо управління конфліктами.

Таблиця 1.2

Критерії оцінювання організаційних відносин

Критерій	Опис
Ефективність комунікації та співпраці між відділами	Оцінює, наскільки ефективно відбувається обмін інформацією та співпраця між різними підрозділами організації.
Рівень інтеграції цілей співробітників та організації	Визначає ступінь, у якому індивідуальні цілі співробітників узгоджуються з загальними цілями організації.
Адаптивність організаційної структури до змін	Оцінює гнучкість організаційної структури та її здатність адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін.
Відкритість та прозорість управлінських рішень	Вимірює рівень доступності інформації про управлінські рішення для співробітників та ступінь їх залучення у процес прийняття рішень.

Джерело: [15;16;17;18]

Ці критерії допомагають оцінити ключові аспекти організаційних відносин та визначити напрямки для подальшого розвитку та вдосконалення в системі менеджменту підприємства.



Аналіз взаємозв'язку між організаційними відносинами та загальною продуктивністю підприємства демонструє, що якісні організаційні відносини суттєво впливають на ефективність роботи компаній. Дослідження, проведені в сфері менеджменту, підтверджують, що високий рівень взаємодії та співпраці між співробітниками сприяє покращенню мотивації та задоволення від роботи, що, у свою чергу, позитивно відбивається на продуктивності роботи. Наприклад, за результатами дослідження проведеного Harvard Business Review, підприємства з високою культурою співпраці мають на 30% вищу продуктивність порівняно з організаціями з низьким рівнем колективної взаємодії [18]. Такі дані свідчать про необхідність розробки та імплементації ефективних методик для посилення організаційних відносин, що включають регулярні тренінги з комунікаційних навичок та заходи для зміцнення корпоративної культури.

Оптимізація організаційних відносин відіграє ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Інтеграція ефективних комунікаційних стратегій та розвиток корпоративної культури, що сприяє відкритості та довірі, може значно покращити внутрішню взаємодію і збільшити продуктивність праці. Впровадження системи регулярних зустрічей для обміну думками та вирішення конфліктів, а також тренінги для керівників з методів ефективного лідерства і управління людськими ресурсами є практичними кроками, які можуть вести до зміцнення організаційних відносин. Також корисним є застосування інноваційних інструментів, таких як корпоративні соціальні мережі, для підтримки постійного діалогу між співробітниками. Ці заходи дозволяють не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й створюють сприятливе середовище для інновацій та креативності, що в кінцевому підсумку веде до зростання загальної ефективності підприємства.

Висновки. Значення організаційних відносин для системи менеджменту підприємства не можна недооцінити, оскільки вони лежать в основі створення ефективної організаційної культури та робочого середовища, що сприяє досягненню цілей підприємства. Через добре встановлені організаційні відносини підвищується мотивація співробітників, покращується комунікація, зростає ефективність рішень і зменшується конфліктність у колективі. Таким чином, сильні та здорові організаційні відносини сприяють підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Подальші дослідження можуть бути в напрямках обґрунтування пропозиції щодо удосконалення моделі організаційних відносин підприємства та оцінка економічного обґрунтування впровадження пропозицій щодо удосконалення моделі організаційних відносин підприємства.



Література:

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
2. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк; Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця, 2012. 104 с.
3. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк; Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця : ВНТУ, ч. 2. 2012. 107 с.
4. Сутність організаційних відносин. URL: https://stud.com.ua/65550/menedzhment/sutnist_organizatsiynih_vidnosin (дата звернення: 05.11.2024)
5. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи. Теорія і практика: Навч. посіб. 3-є вид. К.: Каравела, 2018. 296 с
6. Панченко М. М. Принципи державного управління соціальною сферою. *Держава і право*. 2007. Вип. 38. С. 751-757.
7. Туленков М.В. Системний підхід в управлінні соціальними організаціями : Підручник. К.: Каравела, 2022. 508 с.
8. Туленков М.В. Організаційна взаємодія в соціальному управлінні: Монографія. 2-е вид. К.: Каравела, 2018. 512 с.
9. Туленков М.В. Сучасні соціальні теорії управління: Навч. посіб. К.: Каравела, 2021. 504 с
10. Hill, James O., Sallis, James F., Peters, John C. Economica nalysis of eating and physical activity: A next step for research and policy change. *American Journal of Preventive Medicine*. Oct 2004, Vol. 27 Issue 3.
11. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, та інш. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
12. Ткаченко А.М., Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.
13. Корпоративна культура: навчальний посібник / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 150 с
14. Комарова К.В. Організаційна культура : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с.
15. Опитування задоволеності співробітників – найкращий спосіб створити його в 2023 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/employee-satisfaction-survey/> (дата звертання: 12.11.2024)
16. Комунікації на підприємстві: поняття, роль, види, форми, процес. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14066/> (дата звертання: 17.11.2024)
17. Структура управління організацією. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm (дата звертання: 02.12.2024)
18. Six Components of a Great Corporate Culture. URL: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture> (дата звертання: 07.12.2024)

References:

1. Dovhan L.Ie., Malyk I.P, Mokhonko H.A., Shkrobot M.V. (2017). *Menedzhment orhanizatsii [Management of organizations]*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho [in Ukrainian].
2. Nebava M. I., Ratushniak O. H.(2012a) *Menedzhment orhanizatsii i administruvannia [Menedzhment of orhanizatsii i administruvannia]*. Vinnyts. nats. tekhn. un-t. Vinnytsia [in Ukrainian].



3. Nebava M. I. (2012b) *Menedzhment orhanizatsii i administruvannia* [Management of organizations and administration]. Vinnyts. nats. tekhn. un-t. Vinnytsia : VNTU, ch. 2. [in Ukrainian].
4. Sutnist orhanizatsiinykh vidnosyn. [The essence of organizational relations]. stud.com.ua/65550/menedzhment/sutnist_organizatsiynih_vidnosin. Retrieved from https://stud.com.ua/65550/menedzhment/sutnist_organizatsiynih_vidnosin [in Ukrainian].
5. Lukashevych M.P., Tulenkov M.V. (2018). *Menedzhment sotsialnoi roboty. Teoriia i praktyka* [Management of social work. Theory and practice] K.: Karavela/ [in Ukrainian].
6. Panchenko M. M. (2007). *Pryntsypy derzhavnoho upravlinnia sotsialnoiu sferoiu. Derzhava i pravo*. [Principles of state management of the social sphere. State and law]. Vyp. 38. [in Ukrainian].
7. Tulenkov M.V. (2022). *Systemnyi pidkhid v upravlinni sotsialnymy orhanizatsiiamy* [A systematic approach in the management of social organizations]. K.: Karavela [in Ukrainian].
8. Tulenkov M.V. (2018a). Orhanizatsiina vzaємодіia v sotsialnomu upravlinni [Organizational interaction in social management]. K.: Karavela [in Ukrainian].
9. Tulenkov M.V. (2021b). Suchasni sotsialni teorii upravlinnia [Modern social theories of management]. Karavela [in Ukrainian].
10. Hill, James O., Sallis, James F., Peters, John C. Economica nalysis of eating and physical activity: A next step for research and policychange. American Journal of Preventive Medicine. Oct 2004, Vol. 27 Issue 3. [in English].
11. Shubalyi O.M. (2018). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Lutsk : IVV Lutskoho NTU. [in Ukrainian].
12. Tkachenko A.M., Morshchenok T.S. (2008). *Stratehichni napriamy udoskonalennia upravlinnia personalom* [Strategic directions for improving personnel management]. Zaporizhzhia [in Ukrainian].
13. Khaieta H.L. (2003). *Korporativna kultura* [corporate culture]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, [in Ukrainian].
14. Komarova K.V. (2011). *Orhanizatsiina kultura* [Organizational culture]. Dnipropetrovsk : DDFA [in Ukrainian].
15. Opytuvannia zadovolenosti spivrobitnykiv – naikrashchyi sposib stvoryty yoho v 2023 rotsi [Employee satisfaction surveys are the best way to create one in 2023] ahaslides.com/uk/blog/employee-satisfaction-survey/ Retrieved from: <https://ahaslides.com/uk/blog/employee-satisfaction-survey/> [in Ukrainian].
16. *Komunikatsii na pidpriemstvi: poniattia, rol, vydy, formy, protses* [Communications at the enterprise: concept, role, types, forms, process]. osvita.ua/vnz/reports/management/14066/Retrieved from : <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14066/> [in Ukrainian].
17. *Struktura upravlinnia orhanizatsiiei* [Organization management structure]. web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm. Retrieved from: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm [in Ukrainian].
18. Six Components of a Great Corporate Culture. Retrieved from : <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture> [in English].