

Фокіна-Мезенцева К. В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та туризму
Київського національного університету технологій та дизайну

Fokina-Mezentseva K. V.
PhD of Economy, Associate Professor of Business Economics and Tourism
Kyiv National University of Technologies and Design

ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

ECONOMIC AND MANAGERIAL APPROACH TO THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF THE ENTERPRISES OF SPHERE OF SERVICE

Анотація. Дана стаття присвячена проблемі вдосконалення корпоративної культури на українських підприємствах сфери обслуговування. Автором визначено особливості корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування у порівнянні з корпоративною культурою виробничих організацій. Виявлено умови формування корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування. Уточнено методичні положення управлінського підходу до формування корпоративної культури організацій сфери обслуговування, характер і методи управлінського впливу на організаційну середу, а також критерії та показники оцінки його результативності.

Ключові слова: корпоративна культура; командний дух; антикризове управління; підприємство сфери обслуговування; мотивація; навчання персоналу; економічна безпека; управлінський підхід; виробничі фактори; фінансові фактори; алгоритмізація економіки.

Вступ та постановка проблеми. Актуальність обраної теми полягає в тому, що у 21 столітті відбуваються стрімкі зміни в різних сферах людської життєдіяльності – від сфери матеріального виробництва і теоретичної діяльності до діяльності людей щодо ціннісного освоєння дійсності. Час передових комунікацій і комп'ютерних технологій зобов'язує пристосовуватися до мінливих умов життя не тільки людини, але і групи людей, що створюються для досягнення загальних цілей. Значно зростає роль здатності до пристосування та внутрішньої перебудови під потреби мінливої економічної дійсності та формування корпоративної культури організацій сфери обслуговування, стаючи головною умовою їхнього успіху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративну культуру як економічне поняття та важливого чинника управління персоналом у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені та науковці, як: Т. Алпеева, Б. Гаєвський, Ю. Давидов, Ю. Красовський, Т. Коно, Ю. Палеха, С. Рей, О. Грішнова, І. Мажура, Т. Кицак, І. Петрова, П. Друкер, М. Коул, Ф. Тейлор, Ф. Герцберг, Г. Ховстеде, Т. Пономаренко та ін.

Метою статті є розробка методологічних по-пропозицій та методичного інструментарію реалізації управлінського підходу до формування корпоративної культури підприємств сфери обслуговування. Для реалізації зазначеної мети були поставлені завдання: визначити особливості корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування у порівнянні з корпоративною культурою виробничих організацій; виявити умови формування корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування; уточнити методичні положення управлінського підходу до формування корпоративної культури організацій сфери обслуговування, характер і методи управлінського впливу на організаційну середу, а також критерії та показники оцінки його результативності.

Результати дослідження. Сучасна кадрова ситуація в Україні така, що організаціям сфери обслуговування доводиться берегти наявний у них людський ресурс і постійно залучати до себе нових висококваліфікованих фахівців. В управлінні персоналом організацій відбувається своєрідна «боротьба» за персонал. Це явище пов'язане з великою кількістю на ринку організацій цього типу і їх постійним збільшенням. Крім того, демографічна криза, що почалася у 1991 році і триває по теперішній час, викликає нестачу персоналу у галузях діяльності, де найбільш затребуваний молодіжний і сезонний потенціал працівників – громадське харчування, промощн, туризм. У зв'язку з жорстокою конкуренцією організаціям приходится постійно змінювати умови роботи і пропонувати щось нове і більш ефективно для соціально-психологічного благополуччя своїх працівників. Соціально-психологічний комфорт і ймовірність тривалості роботи одного працівника в одній організації визначається не тільки розміром заробітної плати, але і прийняттям ним корпоративної культури даної організації.

У своєму дослідженні автор виходить з того, що, займаючи важливе місце в житті організації, корпоративна культура є предметом особливої уваги з боку менеджменту. Керівник повинен не тільки відповідати корпоративній культурі, він залежить від неї, але в теж час, може чинити цілеспрямований управлінський вплив на її формування і підтримку.

За результатами проведеного в роботі дослідження, завданням менеджменту при формуванні корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування є здійснення безперервного проблемно-циклічного впливу на неї.

В роботі автором зазначається, що циклічність і безперервність характеру управлінського впливу визначається необхідністю постійної роботи над формуванням корпоративної культури. Як організації сфери обслуговування

активно розвиваються і вдосконалюють свою діяльність, так і корпоративна культура, досягнувши одного рівня формування, буде переходити на наступний.

При формуванні корпоративної культури відбувається моделювання її проблемних областей, розглядається послідовна деталізація її компонентів: організаційного, ціннісно-емоційного, рефлексивного [4, с. 76].

У результаті систематизації теоретико-методологічних положень формування корпоративної культури, автором показано, що в останні 10 – 15 років, в зв'язку з технологічним та інформаційно-експлуатаційним проривом в світі і Україні, а також демографічною кризою останніх трьох десятиліть, спостерігаються нові тенденції, характерні для організацій сфери послуг. Ці тенденції зосереджені головним чином у коло цінностей людини – персоналу, як джерела стабільності і розвитку організації, і клієнта, як джерела добробуту організації, і кожного її члена. Імідж став вирішальним фактором продажу товарів і послуг. Головними особами, що формують імідж, є керівники та співробітники організації, а основним інструментом – корпоративна культура.

Проблемно-циклічний управлінський вплив на організаційну середу враховує діяльність організацій сфери обслуговування, як динамічних і постійно контролюючих, і здатних швидко реагувати на попит економічних систем [7]. Використання можливостей управлінського впливу дозволить підібрати систему заходів прямого і непрямого впливу на організаційне середовище при формуванні корпоративної культури. З позиції управлінського підходу визначено соціо-економічні особливості корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування. Дані положення є основою для розробки напрямів створення культури-формуючих умов в організації.

Організації сфери обслуговування володіють особливостями – безпосередній виробничий контакт з покупцями, постійний контроль над попитом і пропозицією на ринку, невіддільність продажу послуги від продажу товару і інших, які призводять і до певної специфічності у визначенні корпоративної культури в організаціях даної сфери [3, с. 56].

За допомогою опису та порівняння основних характеристик корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування та сфері виробництва товарів, в рамках дослідження автором була представлена специфіка корпоративної культури організацій сфери обслуговування.

Основні особливості корпоративної культури організацій сфери обслуговування наступні:

1. Відсутність чітких меж між внутрішнім і зовнішнім культурним простором організації.

В дослідженні автором виявлено наявність суб'єктивного взаємного впливу клієнтів організації сфери обслуговування та її корпоративної культури. Цей вплив проявляється в споживчому виборі клієнтів і їх зворотного зв'язку, постійного вдосконалення корпоративної культури організації. Будучи клієнтом організації, клієнт стає частиною її корпоративної культури.

2. Наявність активної комунікативної взаємодії та її природа.

Комунікативна взаємодія в організаціях сфери обслуговування визначається двома їх рисами: безпосередній контакт з клієнтами і молодіжне вікове домінування. Безпосередній контакт з клієнтами передбачає високий рівень розвитку комунікативних навичок персоналу, а переважання в колективах молоді з високим рівнем потреб і цілей в області міжособистісних відносин сприяє розвитку неформальних комунікацій.

У працівників виробничих підприємств відсутній безпосередній контакт із споживачами, коло комунікативної взаємодії всередині компанії обмежується, як правило, відділом (цехом, ділянкою, лабораторією, майстернею). Переважання в цих колективах працівників середнього віку, основні цінності яких зосереджені навколо сім'ї, сприяють домінуванню формальних комунікацій над неформальними комунікаціями.

3. Розуміння культури обслуговування як сформованої основної цінності організації.

Види послуг, асортимент і якість послуг, матеріально-технічне забезпечення, яке відповідає вимогам сучасного ринку послуг, інформаційно-рекламне супроводження діяльності організації і професійна майстерність працівників визначають конкурентоспроможність організації сфери обслуговування. Культура в даному випадку це сформована управлінським впливом цінностей організацій досліджуваної сфери [2].

Культура обслуговування важлива для організацій виробничої сфери, але велику корпоративну цінність для них представляє якість вироблюваної продукції.

4. Переважання командної спрямованості процесу навчання персоналу над індивідуальною.

Формування згуртованої, маючої єдині цілі команди співробітників є одним з пріоритетних завдань управління в організаціях сфери обслуговування [5]. Завдяки спільній участі в освітніх проектах, колективним саморозвитком через організацію мозкових штурмів і нарад, відбувається не тільки розвиток професійних навичок обслуговуючого персоналу, але і підвищення рівня прихильності і довіри.

В організаціях виробничої сфери переважає індивідуальна спрямованість процесу навчання співробітників. Розвиток і навчання співробітників спрямовано на зростання трудового потенціалу колективу через зростання індивідуального трудового потенціалу працівника.

5. Можливість формування єдиної корпоративної культури.

Автором обґрунтовано можливість формування корпоративної культурою, прийнятої більшістю співробітників організації. Велика частина організацій сфери обслуговування, за винятком холдингових структур, є нечисленною за кількістю персоналу. При цілеспрямованому й системному впливі на корпоративну культуру можна виключити наявність опозиційних субкультур. У зв'язку з чим, формування і розвиток корпоративних цінностей, правил і норм поведінки, які приймаються всіма членами колективу, можливо.

На основі аналізу досліджень вчених у галузі формування корпоративної (організаційної) культури підприємств виробничої сфери можна констатувати, що на більшій частині виробничих підприємств сформувати єдину корпоративну культуру складно, в силу великого штату працівників та наявності протилежних субкультур (субкультури офісних працівників і субкультури цехових працівників). У зв'язку з чим, в організаціях цієї сфери відбувається формування субкультур на основі існуючої організаційної культури.

На основі теоретичного осмислення генезису розвитку діяльності організацій сфери обслуговування в сучасних умовах, а також аналізу управління корпоративною культурою через вплив на організаційне середовище, в цілях подальшого дослідження, автором були вивчені основні умови формування корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування.

В авторській трактовці під культуроформуючими умовами розуміється сукупність обставин, вимог, правил і угод, а також характеристики організаційного

середовища, що сприяють формуванню корпоративної культури.

Автором визначено 7 видів умов формування корпоративної культури:

1. Національно-історичні умови. До цих умов формування корпоративної культури можна віднести наявність загальних звичаїв, традицій і ритуалів членів організації. Для організацій сфери послуг такими умовами є: наявність традицій святкування міжнародних та професійних свят, дня народження компанії; звичай святкування днів народження членів колективу і творця організації; ритуали вступу на посаду та звільнення з організації та інші.

2. Організаційно-економічні умови, що створюють взаємозалежність між людьми. До них відносяться: матеріальна мотивація (заробітна плата, компенсації, пільги), ставлення до економії витрат організації членів колективу, участь у перерозподілі прибутків працівників.

3. Індивідуально-психологічні умови (індивідуальні психолого-етичні особливості членів колективу, соціально-психологічний клімат, нематеріальна мотивація, особливості психологічного відбору персоналу та адаптації).

4. Культурно-ідеологічні умови (загальний культурний менталітет, національні звичаї, культурні цінності). Дані умови будуть відрізнятися в організаціях сфери обслуговування різних регіонів країни, що визначається національним складом, близькістю / віддаленістю від адміністративного центру. В рамках регіонів, різні культурно-ідеологічні умови будуть складатися в обласних центрах і периферії.

5. Соціально-трудова умова охоплюють такі параметри: умови праці та її охорона, кваліфікація працівників, рівень освіти, медичне страхування, культура поведінки співробітників. Важливим показником, характеризуючим соціальні умови, є рівень і спосіб життя співробітників, рівень плінності персоналу, соціальні гарантії, додаткові блага і можливості.

Діяльність організації стає умовою соціального розвитку людини, так як вона може реалізувати свою професійну активність, виступаючи в якості суб'єкта напрямків діяльності в організації.

6. Інформаційно-маркетингові умови. До цієї групи умов, приймаючи до уваги сутність маркетингу, автор відносить: особливості організації процесу просування товарів і послуг, а також вивчення становища, уподобань і установок споживачів, і систематичне використання цієї інформації для створення нових товарів і послуг, які задовольняють потреби клієнтів.

7. Адміністративно-управлінські умови, які в авторській трактовці включають:

- незалежність і відповідальність. Чим більше децентралізована відповідальність, тим більше можливостей приймати якісні та ефективні управлінські рішення;

- сформованість цілей та перспектив діяльності організації. Цілі будуть значущою частиною процесу управління тільки тоді, коли вони чітко сформульовані, доведені до відомості співробітників і приймаються колективом;

- стимулювання (залежність винагороди від результатів праці). Оцінка ефективності праці – монетарна та немонетарна, реальна і формальна, відкрита та прихована. Відкритість і пряма залежність винагород від індивідуальних і групових результатів праці сприяє інтеграції співробітників (об'єднання навколо цілей організації);

- організація роботи, дисципліна і система управлінського контролю. Добровільна або примусова дисципліна, гнучкість у зміні ролей, взаємодія посадових осіб і підрозділів, наявність і характер діючих правил та інструкцій, використання нових форм організації праці;

- система цінностей управлінської команди. Цінності, декларовані та засновниками і авторитетними членами організації, часто стають основною умовою, що визначає рівень згуртування колективу, що формує довірчі відносини, єдність поглядів, і визначає внутрішньо-організаційну життєдіяльність, а, отже, формує корпоративну культуру;

- система внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації. Переваги письмових або усних внутрішніх комунікацій, стиль зовнішнього ділового спілкування і поведінки, гнучкість або жорсткість у використанні сформованих каналів ділового спілкування, формалізм спілкування, можливість контактів з вищим керівництвом та інше.

На формування корпоративної культури впливають фактори зовнішнього і внутрішнього оточення – соціально-політична і економічна обстановка в країні; зміни, що відбуваються в галузі діяльності організації; ситуації, що виникають у партнерів; зміна потреб і пріоритетів клієнтів та інші [8].

В рамках дослідження автором пропонується застосування управлінського підходу, що спирається на уточнені методичні положення, комплекс програмних методів проблемно-циклічного впливу на організаційну середу, критерії і показники оцінки його результативності.

Для характеристики управлінського підходу до формування корпоративної культури організацій сфери обслуговування автором сформульовані наступні принципи: можливості управління процесом формування корпоративної культури; цільової спрямованості; системності і безперервності [12].

При аналізі результатів ми спиралися на систему критеріїв оцінки корпоративної культури, які передбачають створення певних управлінських умов для досягнення бажаного рівня її розвитку:

1. Організаційний. Критерії: місія і цілі; символіка; традиції і обряди; умови праці; організаційна структура.

2. Ціннісно-емоційний. Критерії: лояльність; соціально-психологічний клімат; згуртованість і довіра.

3. Рефлексивний. Критерії: прийняття співробітниками корпоративних цілей,

цінностей, правил і норм; можливість прояву ініціативи і участь у ухваленні рішень; самореалізація.

4. Діяльнісний. Критерії: культура комунікацій; культура мотивації; можливості професійного розвитку.

Показники оцінки результативності управлінського підходу до формування корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування можна розділити на суб'єктивні і об'єктивні.

Об'єктивні:

1. Коефіцієнт плінності персоналу і зміна продуктивності праці.

2. Економія чисельності персоналу.

3. Зміна чистого прибутку організації. Вимірюється як відношення чистого прибутку, отриманого за звітний період (тис. грн) до прибутку за попередній рік.

4. Зміна соціально-економічного портрету персоналу. Вимірюється зміною середнього віку колективу, середньої заробітної плати за посаду, цінностей, спільного освітнього статусу, чисельності співробітників, які підвищили свою кваліфікацію.

5. Гудвіл. Вимірюється як різниця між ціною компанії та справедливою ринковою ціною чистих зобов'язань і активів.

Суб'єктивні:

1. Оптимізація організаційної структури і бізнес-процесів.

2. Умови праці і мотивація.

3. Індекс зміни культури обслуговування. Визначається як відношення середньої оцінки клієнтами культури обслуговування на початок поточного періоду і на кінець ($ІД=Іп - Ім$).

4. Індекс групової оцінки соціально-психологічного клімату, що розраховується як відношення суми оцінок, отриманої для даної групи до максимально можливої для даної групи суми оцінок. ($Іс = \Sigma гр / \Sigma max$).

5. Зміна сприйняття співробітниками корпоративної культури організації. Аналізується на основі даних дослідження за авторською методикою «Співробітники організації як елемент корпоративної культури».

Для виявлення взаємозв'язку корпоративної культури і економічної ефективності організації автор пропонує результати експрес-діагностики організацій – лідерів сфери продуктового рітейлу та громадського харчування України. Велика частина діагностованих організацій є надійною, має позитивну репутацію і відома на ринку, надає якісні послуги, які дають цінність як комерційну – отримання прибутку (розширення ринку, зростання продажів), так і соціальну – забезпечує лояльність і прихильність співробітників організації, має позитивний Гудвіл.

Отриманий в результаті дослідження автора інструмент оцінки дозволяє визначити динаміку змін корпоративної культури під впливом методів цілеспрямованого проблемно-циклічного управлінського впливу на персонал, культууроформуючих умов і вибрати методи розвитку, відповідні результати і особливості підприємств сфери обслуговування.

Методичні положення, на які спирається поглиблений автором управлінський підхід, являють собою алгоритм і програму програмно-циклічного управлінського впливу. Рекомендований алгоритм формування корпоративної культури організацій сфери обслуговування:

1 Стадія – діагностика. Обґрунтування необхідності шляхом вивчення поточного рівня розвитку корпоративної культури організації. Завдання: реконструкція поточного стану корпоративної культури; оцінка поточного стану корпоративної культури з внутрішньокорпоративної точки зору і точки зору зовнішнього бізнес-середовища; визначення ключових проблемних областей у розвитку корпоративної культури організації.

2 Стадія – планування та мотивація. Розробка бази формування корпоративної культури організації. Завдання: встановлення необхідних умов формування корпоративної культури компанії; підготовка кадрової політики організації; розробка організаційної структури організації; вибір методів управлінського впливу, розробка заходів та їх завдань у програмі управлінського впливу.

3 Стадія – організація, координація і контроль. Реалізація комплексу заходів програми управлінського впливу на формування корпоративної культури. Завдання: організація реалізації управлінського впливу; оцінка і аналіз результатів управлінського впливу на формування корпоративної культури.

Програма управлінського впливу на формування корпоративної культури, побудована на підставі алгоритму являє собою систему дій, що реалізується в три етапи:

1. Констатуючий експеримент.
2. Формуючий експеримент.
3. Оцінка рівня корпоративної культури після застосування управлінського впливу.

Проведені в рамках дослідження систематизація і аналіз підходів до управління корпоративною культурою в сучасних умовах дозволили визначити недостатню розробленість положень, що стосуються формування корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування. Це дозволило розвинути і обґрунтувати методологічні положення формування корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування, які враховують, з одного боку, особливості корпоративної культури даної сфери, з іншого боку – характер управлінського впливу на її формування.

В свою чергу, розгляд наявних у науковій літературі підходів до визначення умов формування корпоративної культури, що дозволило на основі кабінетних і польових досліджень визначити основні умови та запропонувати їх класифікацію для створення на підприємствах сфери обслуговування як культууроформуючого базису [6].

Дослідження дозволили визначити ефективність управлінського підходу при формуванні корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування. Пропонований методичний інструментарій сприяв позитивній динаміці розвитку залученості співробітників компанії, підвищенню рівня мотивації та соціально-психологічного клімату в колективі, а також збільшення соціально-економічних показників.

Висновки. Проведені в рамках дослідження систематизація і аналіз підходів до управління корпоративною культурою в сучасних умовах дозволили визначити недостатню розробленість положень, що стосуються формування корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування. Це дозволило розвинути і обґрунтувати методологічні положення формування корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування, які враховують, з одного боку, особливості корпоративної культури даної сфери, з іншого боку – характер управлінського впливу на її формування. Виділені автором особливості корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування можуть слугувати базою для подальшої побудови управлінського підходу до її формування, до підбору комплексу методів впливу на неї. На думку автора, виділені культууроформуючі умови найбільш повно відображають актуальну фундаментальну основу формування корпоративної культури в організаціях сфери обслуговування і дозволяють ефективно використовувати інструменти управлінського впливу на внутрішньокорпоративні відносини. Отриманий в результаті дослідження автора інструмент оцінки дозволяє визначити динаміку змін корпоративної культури під впливом методів цілеспрямованого проблемно-циклічного управлінського впливу на персонал, культууроформуючих умов і вибрати методи розвитку, відповідні результати і особливості підприємств сфери обслуговування. Результати дослідження можуть слугувати методологічною і методичною основою для подальшого вивчення процесу формування корпоративної культури на підприємствах сфери обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 64-71.
2. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2010. № 917. С. 91-99.
3. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Київ, 2010. 323 с.
4. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. Харків, 2010. 301 с.
5. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 31. С. 216-219.
6. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. №15. С. 23-36
7. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. Наука й економіка. 2010. № 1. С.123-128.
8. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. №17. С. 45-681.
9. Уотермен Р. Фактор відновлення. Як зберігають конкурентоздатність країні компанії. Харків: Буква, 2008. 307 с.
10. Robbins, Stephen P. Essentials of organizational behaviour. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1994. 406 p.
11. Jaffee D. Organization Theory: tension and change. McGraw-Hill International Editions. New York, 2001. 234 p.
12. Ponomarenko, T.V., and Khaertdinova, D.Z. 2015. Corporate systems of the knowledge management in the practices of integrated companies. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(3): 203-212. DOI: 10.5901/ mjs.2015. v6n3s3 p203.

Анотація. Данная стаття посвящена проблеме совершенствования корпоративной культуры на украинских предприятиях сферы обслуживания. Автором определены особенности корпоративной культуры в организациях сферы обслуживания по сравнению с корпоративной культурой производственных организаций. Выявлены условия формирования корпоративной культуры в организациях сферы обслуживания. Уточнены методические положения управленческого подхода к формированию корпоративной культуры организаций сферы обслуживания, характер и методы управленческого воздействия на организационную среду, а также критерии и показатели оценки его результативности.

Ключевые слова: корпоративная культура; командный дух; антикризисное управление; предприятие сферы обслуживания; мотивация; обучение персонала; экономическая безопасность; управленческий подход; производственные факторы; финансовые факторы; алгоритмизация экономики.

Summary. This article is devoted to the problem of improving corporate culture in the Ukrainian service sector enterprises. The author defines the features of corporate culture in the service sector organizations in comparison with the corporate culture of industrial organizations. The conditions of formation of corporate culture in the service sector organizations are revealed. The methodological provisions of the management approach to the formation of the corporate culture of service sector organizations, the nature and methods of management impact on the organizational environment, as well as the criteria and indicators for assessing its effectiveness are clarified.

Key words: corporate culture; team spirit; crisis management; industrial enterprise; motivation; personnel training; economic security; production factors; financial factors; algorithmization of economy.