

in the Transformational Economy of Ukraine]. Kyiv: KNEU, 2007.

Poberezhna, Z. M. "Metodychne zabezpechennia ot-siniuvannia efektyvnosti zakhodiv z pidvyshchennia konkurentospromozhnosti aviakompanii" [Methodical Providing Evaluation of the Effectiveness of Measures to Improve the Competitiveness of Airlines]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1 (2017): 29-31. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3677&i=5>

Porter, M. E. *Konkurentsiya* [Competition]. Moscow: ID «Vilyams», 2005.

Rohoza, M. Ye., and Verhal, K. Yu. "Teoretychni aspekty formuvannia modeli stratehichnoho innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Theoretical Aspects of Forming a Model of Strategic Innovative Development of the Enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirny-*

choho universytetu, no. 3 (2008): 91-96. <https://core.ac.uk/download/pdf/48399182.pdf>

Shchedrovitskiy, G. P. *Metodologiya i filosofiya upravlencheskoy deyatelnosti: osnovnyye ponyatiya i printsipy* [Methodology and Philosophy of Management Activity: Basic Concepts and Principles], vol. 5. Moscow: Put', 2003.

Soloviov, V. P. "Innovatsiina diialnist yak systemnyi protses u konkurentnii ekonomitsi" [Innovation as a Systemic Process in a Competitive Economy]: *dys. ... d-ra ekon. nauk* : 08.02.02, 2006.

Verhal, K. Yu. "Teoretyko-metodolohichni osnovy rozrobky stratehii innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Theoretical and Methodological Bases of Development of Strategy of Innovative Development of the Enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 19 (2008): 27-28.

Yurynets, Z. V. *Formuvannia innovatsiinykh stratehii* [Formation of Innovation Strategies]. Lviv: SPLOM, 2016.

УДК 005.73:658(477)

JEL: D22; D23; M14; M21; Z30

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

© 2021 ХАРЧИШИНА О. В., ТРУШКІНА Н. В.

УДК 005.73:658(477)

JEL: D22; D23; M14; M21; Z30

Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Особливості організаційної культури підприємств у сфері готельних послуг

Успішний розвиток організаційної культури сприяє підвищенню ефективності фінансово-економічної діяльності підприємств у сфері готельного бізнесу, рівню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Тому в сучасних умовах функціонування підприємств усе більшої актуальності набувають проблеми трансформації їх організаційної культури. Мета статті полягає в емпіричному дослідженні особливостей організаційної культури підприємств з надання готельних послуг. Для досягнення поставленої мети використано такі загальнонаукові методи дослідження: аналіз і синтез, експертне опитування, узагальнення, систематизація, структурно-логічний. У статті викладено результати проведеного експертного опитування з метою виявлення сучасних проблем, бар'єрів, особливостей, тенденцій та шляхів розвитку організаційної культури підприємств у сфері готельних послуг в Україні. Виконано оцінку ефективності розвитку організаційної культури підприємств. Розрахунки свідчать, що обстежені підприємства з надання готельних послуг мають середній рівень розвитку організаційної культури (0,664), оскільки значення інтегрального показника знаходиться в межах 0,5–0,75. У результаті дослідження встановлено, що основу організаційної культури українських підприємств у сфері готельного бізнесу формують такі ключові принципи, як лідерство керівництва, застосування клієнтоорієнтованого підходу, залучення й заохочення персоналу, впровадження цифрових технологій та інформаційних систем.

Ключові слова: підприємство, готельний бізнес, організаційна культура, особливості, оцінювання, експертне опитування, результативність, ефективність, пріоритетні напрями, трансформація, цифрові навички.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-309-319>

Табл.: 5. **Бібл.:** 46.

Харчишина Олена Володимирівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи, Житомирський державний університет імені Івана Франка (вул. Велика Бердичівська, 40, Житомир, 10008, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7305-841X>

Трушкіна Наталія Валеріївна – кандидат економічних наук, член-кореспондент АЕН України, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

E-mail: nata_tru@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1977789/nataliia-trushkina/>

UDC 005.73:658(477)

JEL: D22; D23; M14; M21; Z30

Kharchyshyna O. V., Trushkina N. V. Features of Organizational Culture of Enterprises in the Sphere of Hotel Services

The successful development of organizational culture contributes to the improvement of the efficiency of financial and economic activities of enterprises in the sphere of hotel business, the level of competitiveness and investment attractiveness. Therefore, in the current conditions of enterprises operation, the problems of transformation of their organizational culture are becoming increasingly relevant. The article is aimed at empirical exploration of features of the organizational culture of hotel services enterprises. To achieve this aim, the following general scientific research methods were used: analysis and synthesis, expert survey, generalization, systematization, structural-logical method. The article presents the results of the carried out expert survey in order to identify modern problems, barriers, features, trends and ways of development of organizational culture of enterprises in the sphere of hotel services in Ukraine. An evaluation of the efficiency of development of organizational culture of enterprises was made. Calculations show that the surveyed hotel services enterprises have an average level of organizational culture development (0.664), since the integral indicator is in the range of 0.5–0.75. As result of the research, it is determined that the basis of the organizational culture of Ukrainian enterprises in the sphere of hotel business is formed by such key principles as leadership of managers, application of a client-oriented approach, involvement and concern of staff, introduction of digital technologies and information systems.

Keywords: enterprise, hotel business, organizational culture, features, evaluation, expert survey, effectiveness, efficiency, priority directions, transformation, digital skills.

Tabl.: 5. **Bibl.:** 46.

Kharchyshyna Olena V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economics, Management, Marketing and Hotel and Restaurant Business, Zhytomyr Ivan Franko State University (40 Velyka Berdychivska Str., Zhytomyr, 10008, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7305-841X>

Trushkina Nataliia V. – PhD (Economics), Corresponding Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Senior Research Fellow of the Department of Regulatory Policy and Entrepreneurship Development, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: nata_tru@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1977789/nataliia-trushkina/>

Сучасні умови функціонування підприємств гостинності свідчать, що організаційна культура відіграє ключову роль у їх стратегічному розвитку. Організаційна культура є потужним внутрішнім ресурсом сталого розвитку та важелем впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств. Тому дослідження проблем організаційної культури є особливо актуальним. Їх вирішення дозволить підвищити ефективність управління персоналом у системі менеджменту підприємства, поліпшити якість логістичного сервісу шляхом оперативного реагування на постійні зміни потреб споживачів і коливання зовнішнього середовища.

Вивченням питань, пов'язаних з еволюційним розвитком корпоративної культури, визначенням суті та змісту цього поняття з різних наукових точок зору, його особливостей і відмінностей від терміна «організаційна культура», займаються: М. Елвессон (M. Alvesson) [1]; Е. Шейн (E. Sheyn) [2]; М. Армстронг (M. Armstrong) [3]; М. Сімосі [4]; С. Роббінс, Т. Дідж [5]; Л. Пеннінгтон [6]; Дж. Піїнс, В. Скварціані, Е. Гаїл-Саркане [7]; К. Фокіна-Мезенцева [8]; І. Отенко, М. Чепелюк [9]; Д. Ліфінцев [10–12]; Д. Ліфінтсев, В. Веллброк [13].

Науково-методичні та прикладні засади управління розвитком організаційної культури підприємств в умовах мінливого середовища відображені в роботах таких науковців: Н. Діденко [14]; Л. Волянської-Савчук [15]; В. Дергачової, Г. Федірко [16]; О. Андросової [17] та інших.

Багато уваги зарубіжними та вітчизняними дослідниками (D. Denison [18; 19]; M. Millington, J. Schultz [20]; K. Cameron, R. Quinn [21]; G. Hofstede [22]; A. Кузнецов [23]; М. Войнаренко, Л. Волянська-Савчук [24]; Чанг То Тху (Tkhu Chang To) [25]; H. Dzwigoł [26–30]; H. Dzwigoł, M. Dzwigoł-Barosz [31]; H. Dzwigoł, S. Shcherbak, M. Semikina, O. Vinichenko, V. Vasiuta [32]; H. Dzwigoł, M. Dzwigoł-Barosz, A. Kwilinski [33]; H. Dzwigoł, M. Dzwigoł-Barosz, R. Miskiewicz, A. Kwilinski [34]) приділено виявленню впливу організаційної культури на ефективність і рівень конкурентоспроможності підприємств; науково-методичному обґрунтуванню взаємозв'язків між організаційною культурою та фінансовими результатами; розробленню методик оцінювання рівня розвитку організаційної культури тощо.

Ця стаття є продовженням авторських наукових розробок з проблем розвитку організаційної культури підприємств. У попередніх дослідженнях:

- ✦ обґрунтовано теоретико-методологічні положення та розроблено практичні рекомендації щодо формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [35];
- ✦ визначено склад, роль організаційних символів та їх зв'язок з цінностями підприємства; описано можливості мотиваційного впливу організаційних символів на поведінку працівників підприємства [36];
- ✦ розглянуто проблему формування організаційного лідерства на підприємстві, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність; визначено соціальну функцію лідера, відмінність лідера від менеджера, персональні якості лідера для ефективного вирішення організаційних завдань; проаналізовано особливості організаційного лідерства на підприємстві, що функціонує на міжнародному ринку [37];
- ✦ виявлено ключові риси організаційної культури, які характерні для підприємницької діяльності [38];
- ✦ досліджено особливості та надано авторський підхід до корпоративної соціальної відповідальності як складової стратегії підприємств агробізнесу [39];
- ✦ систематизовано наукові підходи до визначення терміна «клієнтоорієнтованість» за п'ятьма класифікаційними групами: стратегія чи парадигма; інструмент; маркетингова концепція; підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами; складова організаційної культури [40];
- ✦ на основі теоретичного узагальнення існуючих наукових розробок щодо понятійного апарату запропоновано авторське трактування терміна «організаційно-економічний механізм управління розвитком організаційної культури підприємства» [41];
- ✦ обґрунтовано вибір оптимального сценарію розвитку організаційної культури підприємств з використанням методу аналізу ієрархій [42];

- ✦ обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу як симбіозу та постійного взаємозв'язку чинників впливу, елементів, цифрових компетенцій і навичок, інформаційних технологій [43];
- ✦ надано пропозиції з формування цифрових компетенцій як дієвого напрямку вдосконалення управління розвитком організаційної культури підприємств [44].

Разом із тим багатогранність, багатоаспектність і дискусійність окремих питань з обраної тематики обумовлюють необхідність подальших наукових розробок. І особливо вирішення даної проблеми актуалізується на сучасному етапі глобальних економічних змін бізнес-середовища.

З огляду на це, *мета* даної публікації полягає в емпіричному дослідженні особливостей організаційної культури підприємств з надання готельних послуг.

Для виявлення сучасних проблем, особливостей і тенденцій розвитку організаційної культури підприємств з надання готельних послуг в Україні було застосовано анкетне опитування як один із методів емпіричного дослідження.

Встановлено, що на підприємствах готельного бізнесу сформовано ключову місію та довгострокову ціль, визначено стратегічний напрям діяльності. Більшість з опитаних стверджує, що є чітка стратегія на довготривалу перспективу, яка зрозуміла співробітникам. При цьому половина експертів не погоджується із твердженням, що короткострокове мислення ставить під загрозу довготривале бачення діяльності підприємства. Респонденти зазначають достатньо послідовний і передбачуваний підхід до ведення готельного бізнесу, дієву координацію проектів між різними відділами, часткове впровадження принципів спільної роботи співробітників з різних відділів і збіг цілей на всіх ієрархічних рівнях підприємств.

Як правило, керівництво заохочує співробітників за ініціативність і підтримує тих, хто бере на себе ризик. Однак спостерігається часткове залучення керівництвом співробітників до внесення змін у бачення подальшої роботи підприємства та надання контролю за ресурсами, які необхідні для виконання робочих завдань (*табл. 1*).

На обстежених підприємствах організаційне навчання визнано важливою метою їх функціонування, тому цьому питанню приділяється достатньо уваги. Інноваційні ідеї здебільшого підтримуються, співробітників заохочують бути креативними та постійно вдосконалювати свої навички і знання (*табл. 2*). Це відповідає сучасним вимогам розвитку підприємств в умовах інтенсивного застосування цифрових технологій. На даний час персонал готелів має володіти цифровими навичками та знаннями, а організаційна культура потребує трансформації в епоху цифровізації.

На підставі емпіричного дослідження виявлено, що на підприємствах з надання готельних послуг організаційну культуру вважають важливою складовою корпоративної відповідальності бізнесу. У більшості готелів діє корпоративний кодекс, у якому зазначено принципи, цінності, правила роботи співробітників, а також упроваджуються механізми корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку. Разом із тим, спостерігаються і негативні моменти. Так, питання розвитку організаційної культури лише частково представлені в процесі стратегічного планування. Персонал також частково може впливати на процес стратегічного управління розвитком організаційної культури. Половина респондентів зазначила, що підприємства недостатньо вкладають інвестиційних ресурсів у модернізацію організаційної культури та не приділяють належної уваги впровадженню спеціальних програм з трансформації оргкультури в рамках Корпоративного кодексу. Деякі експерти вважають, що підприємства частково реалізують концепцію сталого розвитку, одним із елементів якої визнано організаційну культуру. На їх думку, керівництво підприємств у сфері готельних послуг ставить за мету, як правило, зниження витрат і, відповідно, збільшення рівня прибутковості (*табл. 3*).

Результати анкетування показали, що на розвиток організаційної культури впливають стейкхолдери, а саме: персонал, інвестори, клієнти, уряд, засоби масової інформації, неприбуткові громадські організації тощо. Більшість респондентів стверджує, що вони мають міцні партнерські взаємовідносини зі своїми стейкхолдерами. Деякі зазначають, що їх менеджери намагаються збалансувати конкурентні потреби зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі. При цьому 80% респондентів вважають, що їх керівництво надає належну увагу розвитку партнерських взаємовідносин зі стейкхолдерами. 60% опитаних наголошує, що погляди стейкхолдерів впливають на прийняття управлінських оперативних рішень. Як правило, менеджери підприємства у сфері готельного бізнесу беруть до уваги цінності стейкхолдерів, коли приймаються рішення з трансформації організаційної культури (*табл. 4*).

У *табл. 5* наведено дані оцінювання ефективності розвитку організаційної культури обстежених підприємств. Як показали розрахунки, загальна оцінка організаційної культури підприємств у сфері готельного бізнесу становить 0,664. Це означає, що рівень розвитку організаційної культури є середнім, оскільки знаходиться в межах 0,5–0,75.

Керівництво підприємств має достатньо чітке уявлення про стратегічні напрями діяльності. Розроблена керівництвом місія та визначені пріоритети зрозумілі більшості співробітників і надає їх діям цілеспрямованості. У співробітників є чітке розуміння ролі організаційної культури. Але дії співробітників

Таблиця 1

Відповіді на запитання стосовно цілей і принципів діяльності підприємств готельного бізнесу

Твердження	Відповіді, % опитаних		
	Так	Ні	Частково
Є довгострокова ціль і напрям діяльності	60,0	10,0	30,0
Наша стратегія приводить до того, щоб інші підприємства змінювали методи конкуренції	40,0	30,0	30,0
Існує чітка місія, яка дає сенс і напрямок нашої роботи	70,0	–	30,0
Є чітка стратегія на майбутнє	60,0	10,0	30,0
Наш стратегічний напрям співробітникам незрозумілий	20,0	70,0	10,0
Короткострокове мислення ставить під загрозу довготривале бачення	30,0	50,0	20,0
Наш підхід до ведення бізнесу послідовний і передбачуваний	70,0	20,0	10,0
Співробітники з різних відділів розділяють загальні перспективи	50,0	30,0	20,0
Легко координувати проекти між різними відділами (службами) підприємства	30,0	20,0	50,0
Спільна робота з кимось з іншого відділу підприємства – це як робота з кимось із іншої організації	20,0	40,0	40,0
Мається чіткий збіг цілей на всіх рівнях підприємства	40,0	10,0	50,0
Керівництво заохочує співробітників за ініціативність	60,0	40,0	–
Керівництво надає співробітникам вибір у їхніх робочих завданнях	50,0	20,0	30,0
Керівництво залучає співробітників до внесення змін у бачення подальшої роботи підприємства	20,0	30,0	50,0
Керівництво надає співробітникам контроль над ресурсами, які їм необхідні для виконання роботи	30,0	20,0	50,0
Керівництво підтримує співробітників, які беруть на себе ризик	60,0	20,0	20,0

Примітка: частку розраховано до загальної кількості респондентів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено авторами за результатами анкетування.

Таблиця 2

Відповіді на запитання стосовно організації процесу навчання під час роботи на підприємстві

Твердження	Відповіді, % опитаних		
	Так	Ні	Частково
Ми розглядаємо помилку як можливість навчатися й удосконалюватися	100,0	–	–
Інновації та ризик заохочуються та винагороджуються	10,0	20,0	70,0
Багато речей «губляться» в системі	30,0	40,0	30,0
Навчання – важлива мета нашої повсякденної діяльності	50,0	–	50,0
Співробітників заохочують бути креативними	60,0	10,0	30,0
Ми можемо впроваджувати нові ідеї	60,0	40,0	–
Нові ідеї постійно оцінюються та поліпшуються	50,0	40,0	10,0
З готовністю надається підтримка щодо розвитку нових ідей	40,0	30,0	30,0
Інновації – це «болюче» питання нашої бізнес-активності	60,0	30,0	10,0

Примітка: частку розраховано до загальної кількості респондентів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено авторами за результатами анкетування.

не завжди збігаються і відповідають загальній філософії та пріоритетам організаційної культури.

Підприємства мають достатній рівень відданості співробітників, власний підхід до ведення бізнесу та чіткий набір ключових цінностей. Співробітники

задоволені сформованою організаційною культурою, а саме: роботою, психологічним кліматом у колективі тощо.

На досліджуваних підприємствах на достатньому рівні застосовується клієнтоорієнтований підхід

Таблиця 3

Відповіді на запитання стосовно організаційної культури як складової корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку

Твердження	Відповіді, % респондентів		
	Так	Ні	Частково
Підприємство вкладає інвестиції в модернізацію своєї організаційної культури	20,0	50,0	30,0
Підприємство впроваджує спеціальні програми з трансформації організаційної культури в рамках Корпоративного кодексу	10,0	50,0	40,0
Підприємство реалізує концепцію сталого розвитку, одним із елементів якої є організаційна культура	20,0	20,0	60,0
Підприємство не приділяє належної уваги модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення його фінансового стану	30,0	40,0	30,0
Питання розвитку організаційної культури чітко представлені в процесі стратегічного планування	40,0	10,0	50,0
Питання розвитку організаційної культури представлені в місії компанії або основних принципах ведення бізнесу	40,0	30,0	30,0
Коли питання розвитку організаційної культури чітко представлені в процесі стратегічного планування підприємства, команда топ-менеджменту приймає попереджувальні далекоглядні рішення	50,0	–	50,0
Персонал впливає на процес стратегічного управління розвитком організаційної культури	30,0	20,0	50,0
Організаційна культура є важливою складовою корпоративної відповідальності бізнесу	40,0	10,0	50,0
На підприємстві діє Корпоративний кодекс, ключовим елементом якого є організаційна культура	50,0	10,0	40,0
Організаційна культура відповідає цілям і принципам сталого розвитку	40,0	20,0	40,0

Примітка: частку розраховано до загальної кількості респондентів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено авторами за результатами анкетування.

Таблиця 4

Відповіді на запитання стосовно впливу стейкхолдерів на розвиток організаційної культури

Твердження	Відповіді, % респондентів		
	Так	Ні	Частково
Погляди та ідеали відкрито обговорюються на підприємстві	60,0	10,0	30,0
Менеджери відверто поважають стейкхолдерів підприємства	50,0	–	50,0
Керівництво підприємства вважає, що має міцні партнерські взаємовідносини зі своїми стейкхолдерами	70,0	–	30,0
Менеджери намагаються збалансувати конкурентні потреби зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі	80,0	–	20,0
Керівництво підприємства не надає належної уваги розвитку партнерських взаємовідносин зі стейкхолдерами	10,0	80,0	10,0
Менеджери підприємства не вважають, що погляди стейкхолдерів впливають на прийняття оперативних рішень	10,0	60,0	30,0
Менеджери підприємства беруть до уваги цінності стейкхолдерів, коли приймаються рішення з трансформації організаційної культури	40,0	10,0	50,0

Примітка: частку розраховано до загальної кількості респондентів відповідного виду економічної діяльності.

Джерело: складено авторами за результатами анкетування.

Розрахунок ключових складових, які характеризують організаційну культуру

Складові організаційної культури / Твердження	Оцінка
1	2
<i>Адаптація до змін зовнішнього середовища (0,558)</i>	
Нові програми реалізуються швидко й ефективно	0,625
Підприємство активно визначає та адаптується до змін	0,500
Підприємство ефективно реагує на зовнішні можливості та загрози	0,550
<i>Місія та бачення підприємства (0,594)</i>	
Цілі/пріоритети зрозумілі всім співробітникам	0,625
У співробітників є чітке розуміння місії та ролі організаційної культури	0,700
Загальна філософія дозволяє співробітникам розуміти організаційну культуру	0,575
Дії співробітників ілюструють філософію та пріоритети організаційної культури	0,475
<i>Фокусування на клієнтів (0,723)</i>	
Від Вашого відділу залежить задоволення клієнта	0,750
Вас заохочують зосередитися на потребах і перспективах клієнтів	0,550
На Вас можна покластися в наданні інформації про клієнтів	0,825
Ваше підприємство покладається на Вас у роботі з клієнтами та збільшенні прибутковості від реалізованих послуг	0,825
Підприємство ефективно реагує на потреби клієнтів, які постійно змінюються	0,525
Готельні послуги, що надаються, мають високу якість	0,675
Ви можете пишатися якістю роботи Вашого готелю	0,800
Клієнти знову побажають зупинитися у Вашому готелі	0,850
Ваш готель має репутацію чудового обслуговування клієнтів	0,625
Ви б порекомендували цей готель потенційним клієнтам	0,925
Якість послуг Вашого готелю відповідає очікуванням клієнтів	0,675
Якість послуг є непослідовною – може змінюватися	0,575
Ви б вирішили вести бізнес з Вашим підприємством (якщо б Ви були на ринку готельних послуг)	0,800
<i>Внутрішня культура підприємства (0,778)</i>	
Ваш відділ мотивує Вас на максимально якісну роботу	0,775
Ваш відділ «надихає» Вас на краще	0,900
Ви б особисто намагалися з усіх сил, щоб переконатися, що клієнт задоволений Вашим обслуговуванням	0,875
Ви задоволені своєю нинішньою ситуацією на підприємстві	0,925
Загалом Вам подобається працювати тут	0,900
Ви задоволені тим, що є частиною колективу підприємства	0,925
Ви б порекомендували підприємство як гарне місце для роботи	0,775
Ви, ймовірно, будете шукати нову роботу в наступному році	0,200
Ви очікуєте залишитися на цьому підприємстві наступні два роки	0,725
<i>Комунікаційна політика підприємства (0,726)</i>	
Інформація надходить «зверху вниз» своєчасно	0,725
Інформація є вичерпною	0,725
Прямо із джерела (а не через велику кількість каналів)	0,663
Інформація є достовірною	0,775
Інформація надходить через формальні канали комунікації	0,575
Інформація легко обробляється (немає інформаційного перевантаження)	0,725
Інформація передається керівництву достовірною як у першоджерелі	0,700
Інформація надається добровільно (а не за вимогою)	0,750

1	2
Інформація надається через пропозиції (а не через скарги)	0,725
Інформація надається повною	0,850
Інформація приймається керівництвом до відома	0,775
<i>Можливості організаційного навчання та кар'єрного розвитку співробітників (0,606)</i>	
Співробітники одержують орієнтацію на навчання, у якому мають потребу	0,525
Коли співробітник не в змозі виконати завдання, приймаються заходи, щоб йому допомогти	0,825
Організація проявляє мало зацікавленості щодо кар'єрного зростання своїх співробітників	0,475
Можливості для навчання справедливі та рівноправні	0,600

Примітка: опитано 147 експертів з різних видів економічної діяльності, у тому числі 20 – у сфері готельного бізнесу.

Джерело: складено авторами за результатами анкетування.

при розумінні побажань і потреб своїх споживачів (індикатор «фокусування на споживачах» – 0,723). Підприємства добре піддаються організаційним змінам і намагаються адаптуватися до змін зовнішнього середовища (0,558). Співробітники підприємств у сфері готельних послуг мають можливості організаційного навчання (0,600). Однак недостатньо уваги приділяється їх кар'єрному зростанню (0,475).

Одержані результати опитування підтверджуються й науковими поглядами дослідників і фахівців-практиків. Так, на думку Т. Гринько і О. Крупського [45], у процесі управління стратегічним розвитком підприємств гостинності персоналу необхідно своєчасно та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища (коливання попиту за рахунок сезонності та моди, політичну ситуацію, зміни в законодавстві, коливання національної валюти тощо). І здійснити це можливо за допомогою сформованої організаційної культури.

Ю. Опанащук [46] наголошує, що більш адаптованою для національної індустрії гостинності має бути модель корпоративної культури, яка включає:

- ✦ методик та регламент набору персоналу, його соціалізацію та навчання стандартам, що діють на підприємстві;
- ✦ чітке розуміння всіма структурними одиницями загальної місії підприємства, основних завдань і цілей;
- ✦ упровадження системи рентабельності управління та стратегічних показників, що становить основу для визначення стимулів і мотивації персоналу;
- ✦ оптимізацію організаційної структури підприємства на основі системи збалансованих показників;
- ✦ імплементацію концепції управління людськими ресурсами від адміністративного обслуговування й управління персоналом.

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведене емпіричне дослідження надає підстави вважати, що організаційна культу-

ра підприємств з надання готельних послуг формується як система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, рівня задоволеності працівників умовами праці, вміння командної роботи, перспектив кар'єрного зростання персоналу.

Як правило, характерні особливості організаційної культури залежать від видів економічної діяльності. Незважаючи на деякі загальні риси організаційної культури підприємств різних галузей, існують і відмінності, які притаманні саме підприємствам у сфері готельного бізнесу. Серед них:

- ✦ залежність фінансового стану та конкурентоспроможності готелю від діяльності персоналу; тому для готельного бізнесу особливо важливо, щоб кожен співробітник поділяв принципи організаційної культури, які прийняті на підприємстві;
- ✦ турбота про співробітників готелю;
- ✦ стандарти та регламентація якісного та єдиного обслуговування, професійні вміння та знання всіх бізнес-процесів у діяльності готелів;
- ✦ задоволення та перевершення очікувань споживачів готельних послуг.

Основу організаційної культури вітчизняних підприємств у сфері готельного бізнесу мають формувати такі ключові принципи:

- ✦ лідерство керівництва, яке має забезпечувати єдність місії, бачення, цілей і стратегічних напрямів діяльності підприємства; створювати та підтримувати внутрішню культуру, залучаючи та заохочуючи персонал до вирішення пріоритетних завдань підприємства;
- ✦ застосування клієнтоорієнтованого підходу – підприємство має враховувати можливі зміни в попиті та потребах споживачів; знаходити можливі шляхи вдосконалення процесів логістичного обслуговування та поліпшення сервісу з метою перевершити очікування споживачів і задовольнити їх потреби;

- ✦ залучення та заохочення персоналу – використання всіх здібностей співробітників сприятиме якійсь модернізації організаційної культури та ефективному функціонуванню підприємства; для цього варто постійно проводити тренінги, навчальні семінари задля формування цифрових навичок і компетенцій, розробляти нові системи мотивації;
- ✦ постійне підвищення ефективності діяльності як головна ціль підприємства;
- ✦ впровадження цифрових технологій та інформаційних систем з метою трансформації організаційної культури, яка б відповідала сучасним умовам інтенсивного розвитку цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень полягають у науково-методичному обґрунтуванні та розробленні механізму стратегічного управління розвитком організаційної культури підприємств у сфері готельно-ресторанного бізнесу; удосконаленні методичного підходу до оцінювання впливу організаційної культури на фінансово-економічні показники розвитку підприємств; формуванні системи управління розвитком організаційної культури з використанням маркетингового та цифрового інструментарію. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Элвессон М. Организационная культура / пер. с англ. Харьков : Гуманитарный Центр, 2005. 460 с.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : учебник. 3-е изд. / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. СПб. : Питер, 2007. 336 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб. : Питер, 2009. 848 с.
4. Simosi M. The moderating role of self-efficacy in the organizational culture – training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*. 2012. Vol. 16. Is. 2. P. 92–106. DOI: 10.1111/j.1468-2419.2011.00396.x
5. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 15th ed. Prentice Hall, 2012. 720 p.
6. Pennington L. K. Impact of organizational culture on sustainability endeavors: the real story of sustainability. North Ryde: Macquarie University, 2014. 452 p.
7. Iljins J., Skvarciany V., Gaile-Sarkane E. Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. In: 20th International Scientific Conference Economics and Management-2015. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2015. Vol. 213. P. 944–950. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
8. Фокіна-Мезенцева К. В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : ВД «Гельветика», 2018. 300 с.
9. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
10. Ліфінцев Д. С. Трансляція цінностей корпоративної культури як інструмент формування іміджу компанії. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 440–443. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-12_0-pages-440_443.pdf
11. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3725>
12. Ліфінцев Д. С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 23–26. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf
13. Lifintsev D., Wellbrock W. Cross-cultural communication in the digital age. *Estudos em Comunicação*. 2019. Vol. 1. No. 28. P. 93–104. DOI: <https://doi.org/10.25768/fal.ec.n28.a05>
14. Діденко Н. В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 206–207. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-206_207.pdf
15. Волянська-Савчук Л. В. Трансформація корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6. С. 50–56.
16. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>
17. Андросова О. Ф. Стратегія формування ефективної корпоративної культури підприємств машинобудування: теорія і практика в умовах мінливого середовища : монографія. Запоріжжя : ФОП Мокшанов В. В., 2019. 388 с.
18. Denison D. R. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*. 1984. Vol. 13. Is. 2. P. 5–22. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
19. Denison D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. 2nd ed. New York : Denison Consulting, 1997. 267 p.
20. Millington M. J., Schultz J. C. The Challenge of Organization Culture in Quality Assurance Implementation. *Journal of Rehabilitation Administration*. 2009. Vol. 33. P. 121–130.
21. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. New Jersey : John Wiley & Sons, 2011. 288 p.
22. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. Vol. 2. Is. 1. P. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
23. Кузнецов А. А. Принципи управління корпоративною культурою підприємства в нестабільній економіці. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 352–356. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-7_0-pages-352_356.pdf
24. Войнаренко М. П., Волянська-Савчук Л. В. Застосування експертних методів дослідження для оцінки рівня корпоративної культури на підприємствах машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 5. Т. 2. С. 298–300.

25. Чанг То Тху. Интегральная методика исследования организационной культуры. *Науковедение*. 2017. Т. 7. № 1.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15862/115EVN115>
26. Dźwigoł H. Business management – compendium. Oxford : Alpha Science International Ltd., 2017. 84 p.
27. Dźwigoł H. Organizational structure within the process of organization management. *Marketing i Rynek*. 2017. Vol. 24. No. 7. P. 171–183.
28. Dźwigoł H. Research methods and techniques in new management trends: research results. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No. 1. P. 31–48.
DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2))
29. Dźwigoł H. Methodological and Empirical Platform of Triangulation in Strategic Management. *Academy of Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 19. Is. 4. P. 1–8. URL: <https://www.abacademies.org/articles/methodological-and-empirical-platform-of-triangulation-in-strategic-management-9364.html>
30. Dźwigoł H. Interim Management as a New Approach to the Company Management. *Review of Business and Economics Studies*. 2020. Vol. 8, No. 1. P. 20–26.
DOI: <https://doi.org/10.26794/2308-944X-2020-8-1-20-26>
31. Dźwigoł H., Dźwigoł-Barosz M. Scientific research methodology in management sciences. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 2. No. 25. P. 424–437.
DOI: 10.18371/fcaptive.v2i25.136508
32. Dźwigoł H. et al. Formation of Strategic Change Management System at an Enterprise / Dźwigoł H., Shcherbak S., Semikina M., Vinichenko O., Vasiuta V.. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Spec. Is. 1. P. 1–8. URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-strategic-change-management-system-at-an-enterprise-8912.html>
33. Dźwigoł H., Dźwigoł-Barosz M., Kwilinski A. Formation of Global Competitive Enterprise Environment Based on Industry 4.0 Concept. *International Journal of Entrepreneurship*. 2020. Vol. 24. Is. 1. P. 1–5. URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-global-competitive-enterprise-environment-based-on-industry-40-concept-9079.html>
34. Dźwigoł H., Dzwigoł-Barosz M., Miskiewicz R., Kwilinski A. Manager Competency Assessment Model in the Conditions of Industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2020. Vol. 7. No. 4. P. 2630–2644.
DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(5))
35. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. Житомир : Вид-во Житомирського держ. ун-ту ім. І. Франка, 2011. 290 с.
36. Харчишина О. В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова. Серія «Економіка»*. 2015. Т. 20. Вип. 2/2. С. 94–97.
37. Vinarska T. V., Kharchyshyna O. V. Organizational Leadership on the International Market. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 21–23. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/05.pdf>
38. Харчишина О. В. Організаційна культура і етика у підприємстві // Підприємництво, торгівля і біржова діяльність : підруч. / за заг. ред. І. М. Сотник, Л. М. Таранюка. Суми : Університетська книга, 2018. 572 с.
39. Левківська Л., Харчишина О. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії підприємств агробізнесу. In: *Sustainable Development of Rural Areas: monograph* / ed. prof. T. Zinchuk, prof. J. Ramanauskas. Klaipėda : Klaipėda University ; Kyiv : Centre of Educational Literature, 2019. P. 308–316.
40. Трушкина Н. В., Рынкевич Н. С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению. *Бизнес Информ*. 2019. № 8. С. 244–252.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>
41. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*. 2019. № 149. С. 65–75.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11>
42. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Метод аналізу ієрархій як інструмент управління розвитком організаційної культури підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6. С. 415–425.
DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-62>
43. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3. No. 1. P. 7–38.
DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1))
44. Трушкіна Н., Ринкевич Н. Цифрова компетентність як ключова складова організаційної культури підприємств у контексті модернізації сучасної системи освіти // *Vzdelavanie a Spolocnost' V: Medzinarodny nekonferencny zbornik* / R. Bernatova, T. Nestorenko (Eds.). Presov : Presovska univerzita v Presove, 2020. S. 329–341.
45. Гринько Т. В., Крупський О. П. Роль організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності // *Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : колективна монографія / за заг. ред. К. С. Шапошникова та ін. Херсон : ВД «Гельветика»*, 2015. С. 142–167.
46. Опанащук Ю. Я. Теоретико-методологічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 104–108.
URL: http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/24.pdf

REFERENCES

- Androsova, O. F. *Stratehiia formuvannia efektyvnoi korporativnoi kultury pidpriemstv mashynobuduvannia: teoriia i praktyka v umovakh minlyvoho seredovyscha* [Strategy for the Formation of an Effective Corporate Culture of Mechanical Engineering Enterprises: Theory and Practice in a Changing Environment]. Zaporizhzhia: FOP Mokshanov V. V., 2019.
- Armstrong, M. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management Practice]. St. Petersburg: Piter, 2009.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

- Chang, To Tkhu. "Integralnaya metodika issledovaniya organizatsionnoy kultury" [Integral Methodology for the Study of Organizational Culture]. *Naukovedeniye*, vol. 7, no. 1 (2017).
DOI: <http://dx.doi.org/10.15862/115EVN15>
- Denison, D. R. "Bringing corporate culture to the bottom line". *Organizational Dynamics*, vol. 13, no. 2 (1984): 5-22.
DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Denison Consulting, 1997.
- Derhachova, V. V., and Fedirko, H. A. "Osoblyvosti formuvannya korporatyvnoi kultury na pidpriemstvakh Ukrainy" [Features of Forming Corporate Culture on Enterprises of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, no. 15 (2018): 1-8.
DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>
- Didenko, N. V. "Formuvannya mekhanizmu orhanizatsiinoi kultury" [Formation of the Mechanism of Organizational Culture]. *Biznes Inform*, no. 6 (2012): 206-207. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-206_207.pdf
- Dzwigol, H. "Interim Management as a New Approach to the Company Management". *Review of Business and Economics Studies*, vol. 8, no. 1 (2020): 20-26.
DOI: <https://doi.org/10.26794/2308-944X-2020-8-1-20-26>
- Dzwigol, H. "Methodological and Empirical Platform of Triangulation in Strategic Management". *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 4 (2020): 1-8. <https://www.abacademies.org/articles/methodological-and-empirical-platform-of-triangulation-in-strategic-management-9364.html>
- Dzwigol, H. "Organizational structure within the process of organization management". *Marketing i Rynek*, vol. 24, no. 7 (2017): 171-183.
- Dzwigol, H. "Research methods and techniques in new management trends: research results". *Virtual Economics*, vol. 2, no. 1 (2019): 31-48.
DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2))
- Dzwigol, H. *Business management – compendium*. Oxford: Alpha Science International Ltd., 2017.
- Dzwigol, H. et al. "Formation of Strategic Change Management System at an Enterprise". *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 18, sp. is. 1 (2019): 1-8. <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-strategic-change-management-system-at-an-enterprise-8912.html>
- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miskiewicz, R., Kwilinski, A. "Manager Competency Assessment Model in the Conditions of Industry 4.0". *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 7, no. 4 (2020): 2630-2644.
DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(5))
- Dzwigol, H., and Dzwigol-Barosz, M. "Scientific research methodology in management sciences". *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 2, no. 25 (2018): 424-437.
DOI: 10.18371/fcaptop.v2i25.136508
- Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., and Kwilinski, A. "Formation of Global Competitive Enterprise Environment Based on Industry 4.0 Concept". *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 24, is. 1 (2020): 1-5. <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-global-competitive-enterprise-environment-based-on-industry-40-concept-9079.html>
- Elvesson, M. *Organizatsionnaya kultura* [Organizational Culture]. Kharkiv: Gumanitarnyy Tsent, 2005.
- Fokina-Mezentseva, K. V. *Motyvatsiini osnovy korporatyvnoi kultury v systemi menedzhmentu yakosti pidpriemstva: teoriiia, metodolohiia, praktyka* [Motivational Bases of Corporate Culture in the System of Enterprise Quality Management: Theory, Methodology, Practice]. Kher-son: VD «Helvetyka», 2018.
- Hofstede, G. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". *Online Readings in Psychology and Culture*, vol. 2, no. 1 (2011): 1-7.
DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hrynko, T. V., and Krupskiy, O. P. "Rol orhanizatsiinoi kultury u stratehichnomu rozvytku pidpriemstv turyzmu ta hostynnosti" [The Role of Organizational Culture in the Strategic Development of Tourism and Hospitality]. In *Korporatyvne upravlinnia: protsesy, stratehii, tekhnolohii*, 142-167. Kherson: VD «Helvetyka», 2015.
- Ilijns, J., Skvarciany, V., and Gaile-Sarkane, E. "Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change". In *20th International Scientific Conference Economics and Management-2015. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 213, 944-950, 2015.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Kharchyshyna, O. V. "Orhanizatsiina kultura i etyka u pidpriemnytstvi" [Organizational Culture and Ethics in Business]. In *Pidpriemnytstvo, torhivlia i birzhova diialnist*. Sumy: Universtyetska knyha, 2018.
- Kharchyshyna, O. V. "Rol symbolichnoi pidsystemy u protsesi formuvannya orhanizatsiinoi kultury" [Role of Symbolic Subsystem in Organizational Culture Forming Process]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu im. I. I. Mechnikova. Seriiia «Ekonomika»*, vol. 20, no. 2/2 (2015): 94-97.
- Kharchyshyna, O. V. *Formuvannya orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti* [Formation of Organizational Culture in the Management System of Food Industry Enterprises]. Zhytomyr: Vyd-vo Zhytomyrskoho derzh. un-tu im. I. Franka, 2011.
- Kuznetsov, A. A. "Pryntsypy upravlinnia korporatyvnoi kulturoiu pidpriemstva v nestabilnii ekonomitsi" [Principles of Managing the Corporate Culture of an Enterprise in the Unstable Economy]. *Biznes Inform*, no. 7 (2013): 352-356. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-7_0-pages-352_356.pdf
- Levkivska, L., and Kharchyshyna, O. "Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak skladova stratehii pidpriemstv ahrobiznesu" [Corporate Social Responsibility as a Component of Agribusiness Strategy]. In *Sustainable Development of Rural Areas*, 308-316. Klaipeda : Klaipeda University ; Kyiv: Centre of Educational Literature, 2019.
- Lifintsev, D. S. "Formuvannya korporatyvnoi kultury na osnovi kontseptsii kros-kulturnoho menedzhmentu" [Corporate Culture Formation on the Basis of Cross-cultural Management Concept]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5 (2015): 23-26. http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf
- Lifintsev, D. S. "Komunikatsiini vazheli formuvannya i rozvytku korporatyvnoi kultury" [Communicational

- Lever of Corporate Culture Formation and Development]. *Efektivna ekonomika*, no. 1 (2015). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3725>
- Lifintsev, D. S. "Translatsiia tsinnosti korporativnoi kultury yak instrument formuvannia imidzhu kompanii" [Broadcasting the Values of Corporate Culture as a Tool of Forming the Company's Image]. *Biznes Inform*, no. 12 (2014): 440-443. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-12_0-pages-440_443.pdf
- Lifintsev, D., and Wellbrock, W. "Cross-cultural communication in the digital age". *Estudos em Comunicacao*, vol. 1, no. 28 (2019): 93-104.
DOI: <https://doi.org/10.25768/fal.ec.n28.a05>
- Millington, M. J., and Schultz, J. C. "The Challenge of Organization Culture in Quality Assurance Implementation". *Journal of Rehabilitation Administration*, vol. 33 (2009): 121-130.
- Opanashchuk, Yu. Ya. "Teoretyko-metodolohichni osnovy doslidzhennia korporativnoi kultury yak upravlyns'koho resursu v industrii hostynnosti" [Theoretical and Methodological Foundations of Research of Corporate Culture as an Administrative Resource in Hospitality Industry]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2017. http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/24.pdf
- Otenko, I. P., and Chepeliuk, M. I. *Korporativna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiinyi aspekty* [Corporate Culture: International and Transformational Aspects]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU im. S. Kuznetsia, 2018.
- Pennington, L. K. *Impact of organizational culture on sustainability endeavors: the real story of sustainability*. North Ryde: Macquarie University, 2014.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. *Organizational Behavior*. Prentice Hall, 2012.
- Sheyn, E. *Organizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership]. St. Petersburg: Piter, 2007.
- Simosi, M. "The moderating role of self-efficacy in the organizational culture – training transfer relationship". *International Journal of Training and Development*, vol. 16, no. 2 (2012): 92-106.
DOI: [10.1111/j.1468-2419.2011.00396.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00396.x)
- Trushkina, N. et al. "Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy". *Virtual Economics*, vol. 3, no. 1 (2020): 7-38.
DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1))
- Trushkina, N. V., and Rynkevich, N. S. "Kliyentooriyentirovannost: osnovnyye podkhody k opredeleniyu" [Client-Centricity: the Basic Approaches to Definition]. *Biznes Inform*, no. 8 (2019): 244-252.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>
- Trushkina, N. V., and Rynkevych, N. S. "Metod analizu ierarkhii yak instrument upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv" [Method of Hierarchy Analysis as a Tool for Management the Development of Organizational Culture of Enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 6 (2019): 415-425.
DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-62>
- Trushkina, N., and Rynkevych, N. "Tsyfrova kompetentnist yak kliuchova skladova orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv u konteksti modernizatsii suchasnoi systemy osvity" [Digital Competence as a key Component of Organizational Culture of Enterprises in the Context of Modernization of the Modern Education System]. In *Vzdelavanie a Spolocnost'*, 329-341. Presov: Presovska univerzita v Presove, 2020.
- Vinarska, T. B., and Kharchyshyna, O. V. "Organizational Leadership on the International Market". *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 8 (2015): 21-23. <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/05.pdf>
- Voinarenko, M. P., and Volianska-Savchuk, L. V. "Zastovuvannia ekspertnykh metodiv doslidzhennia dlia otsinky rivnia korporativnoi kultury na pidpriemstvakh mashynobuduvannia" [Methods of Expert Study to Evaluate the Level of Corporate Culture in the Mechanical Engineering]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 2, no. 5 (2016): 298-300.
- Volianska-Savchuk, L. V. "Transformatsiia korporativnoi kultury mashynobudivnykh pidpriemstv" [Transformation of Corporate Culture of Machine-building Enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 6 (2014): 50-56.
- Zaloznova, Yu. S., Trushkina, N. V., and Rynkevych, N. S. "Udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv" [Improvement of Organizational and Economic Mechanism for Managing the Development of Organizational Culture of Enterprises]. *Ekonomichniyi prostir*, no. 149 (2019): 65-75.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11>