

ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© 2017 ДАНЬКО Н. І., ХМЕЛЬОВА О. А.

УДК 33.005.95/.96

Данько Н. І., Хмельова О. А.

Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах

Проаналізовано значення та особливості формування корпоративної культури для співробітників, які працюють на підприємствах туристичного бізнесу. Особливу увагу приділено культурам, які дозволяють створити команду для ефективної роботи підприємства. Визначено декілька типів культур, які мають відповідні характеристики для запровадження їх у роботу туристичних підприємств. Кожна модель має свої мінуси та плюси, знаючи які можна не дотримуватися лише однієї моделі, а навпаки, проаналізувавши всі складові, вживати тих заходів, які будуть необхідні саме для розв'язання індивідуальної проблеми підприємства. На туристичному ринку існує багато різноманітних підприємств, для управління якими необхідно визначити свій індивідуальний шлях розвитку.

Ключові слова: корпоративна культура, співробітник, колектив, загальноорганізаційні цінності, довіра, «голос співробітника».

Рис.: 5. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Данько Наталія Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного бізнесу та країнознавства, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: n.danko@karazin.ua

Хмельова Олеся Андріївна – студент, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: Berru2000@mail.ru

УДК 33.005.95/.96

UDC 33.005.95/.96

Данько Н. И., Хмелева О. А. Применение моделей корпоративных культур на туристических предприятиях

Danko N. I., Khmelova O. A. Application of Models of Corporate Cultures at Tourism Enterprises

Проанализировано значение и особенности формирования корпоративной культуры для сотрудников, работающих на предприятиях туристического бизнеса. Особое значение уделено культурам, которые позволяют создать команду для эффективной работы предприятия. Были определены несколько типов культур, имеющие соответствующие характеристики для внедрения их в работу туристических предприятий. Каждая модель имеет свои минусы и плюсы, зная которые, можно не придерживаться только одной культуры, а наоборот, проанализировав все составляющие, реализовать мероприятия, необходимые именно для решения индивидуальных проблем компании. На туристическом рынке существует много разнообразных предприятий, для управления которыми необходимо определить свой индивидуальный путь развития.

The significance and peculiarities of the formation of corporate culture for the employees working at enterprises of the tourist business are analyzed. Particular importance is given to the cultures that enable creating a team for the effective operation of the enterprise. There identified several types of cultures that have appropriate characteristics for their introduction into the work of tourist enterprises. Each model has its own minuses and pluses, knowing which it's possible not to adhere to only one culture, but, on the contrary, having analyzed all the components, to implement the measures necessary to solve individual problems of a certain company. In the tourist market there exist many diverse enterprises, for management of which it is necessary to determine their individual path of development.

Keywords: corporate culture, employee, team, corporate values, trust, "employee voice".

Fig.: 5. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 12.

Ключевые слова: корпоративная культура, сотрудник, коллектив, общеорганизационные ценности, доверие, «голос сотрудника».

Danko Nataliya I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism Business and Country Study, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: n.danko@karazin.ua

Рис.: 5. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

Данько Наталья Ивановна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры туристического бизнеса и страноведения, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

Khmelova Olesia A. – Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: Berru2000@mail.ru

E-mail: n.danko@karazin.ua

Хмелева Олеся Андреевна – студент, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: Berru2000@mail.ru

Постановка проблеми. В умовах підвищення вимог до якості послуг гостинності та загострення конкуренції у сфері гостинності застарілі традиційні підходи до управління персоналом не дозволяють створити ефективну конкурентоспроможну систему управління з можливістю залучення співробітників до процесу управління, розкриття особистості співробітника, індивідуального підходу, застосування творчого підходу. Тому одним із найактуальніших завдань менеджменту на туристичних підприємствах стає формування та розвиток корпоративної культури.

У [5] зазначається, що «...Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, взаємодіючих між собою, притаманних цій компанії, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальній та речовинній середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища». Корпоративна культура є одним із проявів поведінки людей у рамках підприємства. Культура включає в себе організацію бачення, цінності, норми системи, символи, мову, припущення, переконання і звички [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями цієї теми займалися такі видатні вчені, як: К. Камерон, Р. Куїнн, Ч. Хенді, Т. Діл, А. Кеннеді, В. Тарасюк, Т. Базарова.

Компанія може мати свою «власну унікальну культуру», але частіше у великих організаціях іноді спостерігаються суперечливі культури, які співіснують у зв'язку з характеристиками різних управлінських команд [6].

Корпоративна культура може вплинути на ідентифікацію співробітників з організацією [3].

Факторами й елементами, що застосовуються для консолідації корпоративної культури (структура культури Кеннеді), є [7]:

- історія – оповідання про минуле закладає основу для корпоративної культури. Традиції минулого тримають людей на основних цінностях, на яких організація була побудована;
- цінності і переконання – культурна ідентичність формується навколо спільних вірувань, що дійсно важливі;
- ритуали й обряди – обряди те, що співробітники роблять кожен день. Приклади включають зустріч персоналу після роботи в п'ятницю або просто попрощатися з кожним, перш ніж покинути місце роботи;
- корпоративні історії – є прикладом цінності компанії, а також заохочують співробітників до подвигів. Історії дозволяють співробітникам дізнатися про те, що від них очікується;
- героїчні постаті – відносяться до історії, це – співробітники і керівники, чий статус піднято, бо вони втілюють організаційні цінності. Ці герої служать зразком для наслідування, і їх слова і дії виступають сигналом для дії інших членів персоналу.

У кожній організації існує домінуюча корпоративна культура. На сьогодні немає універсальної класифікації корпоративних культур, типових для державних, комерційних і громадських організацій. У кожній конкретній класифікації прийнятий певний набір критеріїв або параметрів, відповідно до якого описується тип корпоративної культури [4].

Серед авторів, які зробили великий внесок у галузь організаційної культури, особливо з управлінської точки зору, можна зазначити таких як Терренс Є. Діл та Аллан А. Кеннеді. Спочатку вони опублікували свою першу книгу «Корпоративна Культура: Обряди і Ритуали корпоративного життя» в 1982 р. Ця книга зосереджена на темі корпоративної культури, саме вони ввели цей термін «корпоративна культура» в обіг [9] та ознайомили широку аудиторію з концепцією організаційних культур, що викликала «бурю суперечок».

Діл і Кеннеді стверджували у своїй роботі, що «кожна компанія стикається з іншою реальністю на ринку залежно від її продукції, конкурентів, клієнтів, технологій, державного впливу тощо. Коротше кажучи, середовище, в якому працює компанія, визначає, що саме необхідно зробити за для успіху [9]. Повна характеристика їх корпоративної моделі складається з чотирьох складових, які охарактеризовані та вивчені нижче.

Культура процесу характеризується низькою та повільною результативністю праці, співробітникам дуже важко сконцентруватися на питанні «Що вони роблять?», а замість цього вони звертають увагу на «Як саме це зробити?» [9]. Люди, які намагаються захистити цільність системи, цінуються найбільше. Під час пошуку прикладів автори вказують на такі організації, як: банки, страхові компанії, фінансово-сервісні організації, великі підрозділи державних, комунальних організацій, що пропонують послуги, а також значною мірою регульовані галузі, зокрема фармацевтичні компанії [9].

Культура дії та задоволення базується на активній участі співробітників у виробничому процесі. Описується як «світ малих ризиків, швидкий, частий та інтенсивний зворотній зв'язок. Ця модель спирається на висловлювання «знайти потребу та задовольнити її». Автори наводять кілька прикладів, які включають в себе, перш за все, комерційні організації, такі як компанії з нерухомості, автомобільні дистриб'ютори.

Діл і Кеннеді визначає так звану **культуру «крутого хлопця»** («мачо» або «зірка»), це культура є «найбільш виснажливою з усіх бізнес-культур». Ризики високі та зворотний зв'язок відбувається швидко. «Культура «крутого хлопця», «мачо», як правило, формується з молоді, де акцент робиться на швидкість, а не на витривалість». Люди в цій культурі потребують «жорсткого ставлення», а внутрішня конкуренція висока. Це «світ індивідуалістів», де «постаті герої – це норма» [9]. Приклади цієї культури: будівництво, косметичні фірми, фірми-консультанти з питань управління, такі сфери, як реклама, видавництво.

Робітники в культурі «Роби ставку на свою компанію» повинні переживати високі ризики та повільний зворотний зв'язок [9]. Головною ціллю цієї культури є зосередження уваги на майбутньому та важливості інвестування в нього. В цій культурі цінуються технічна компетентність, тому експерти-професіонали займають в ній помітне місце (рис. 1).

Інша модель, яку ми розглянули, – модель корпоративної культури «Камерона і Куїнна». Ця модель являє собою статистично підтверджений і широко використовуваний інструмент для діагностики різних культур на підприємствах. Він називається «Інструмент оцінки органі-

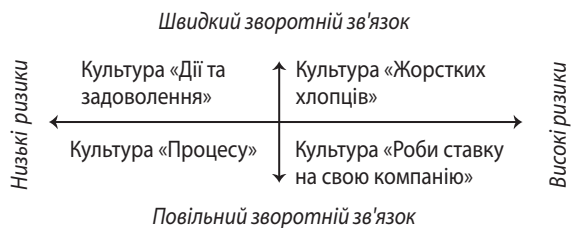


Рис. 1. Модель корпоративної культури Террі Діла та Алана Кеннеді [9]

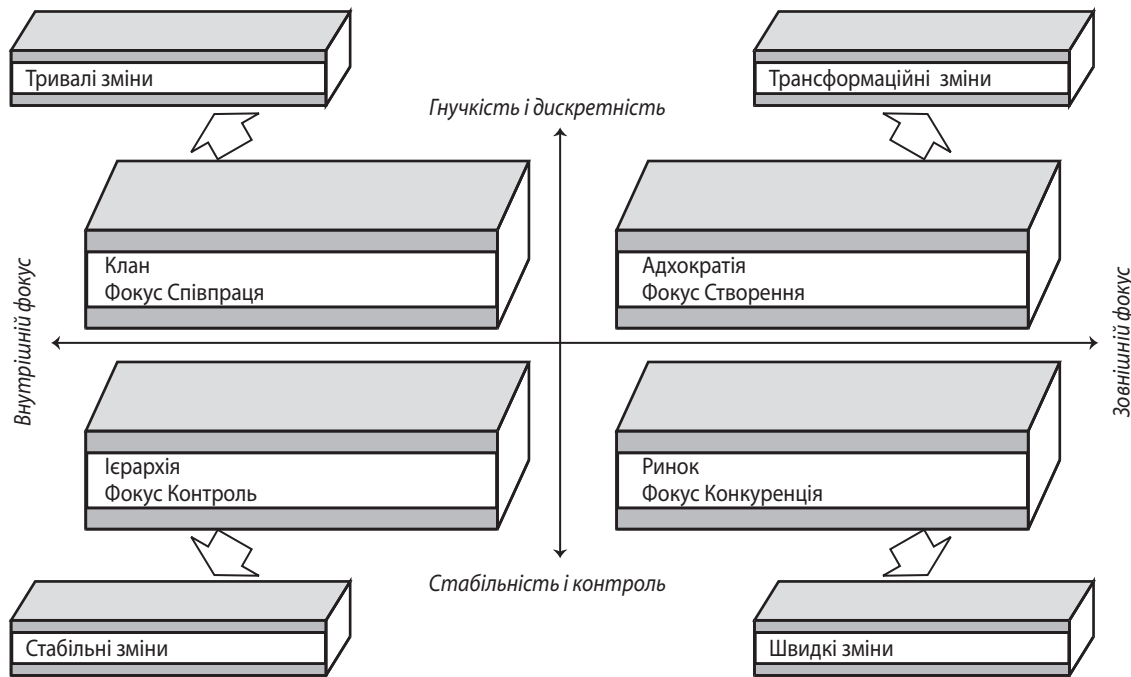


Рис. 2. Модель корпоративної культури Камерона і Куїнна [10]

Кланова організаційна культура: Дружнє середовище, де у людей багато спільного. Організації (підрозділи) схожі на великі родини. Лідери або голови організації сприймаються як вихователі і навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості та традиціям. На кожного члена покладені певні обов'язки. Організація робить акцент на довгостроковій вигоді та вдосконаленні особистості, надає велике значення згуртованості колективу та моральному клімату під час праці. Успіх компанії визначається за рівнем задоволеності споживачів. При цьому типі корпоративної культури організація заохочує згуртовану працю та злагоджену роботу у колективі. Загалом кланова культура символізує дружнє місце, де співробітники мають теплі стосунки та сприймають компанію та всіх колег за моделлю «розширеної сім'ї». Лідери мисляться як наставники і, можливо, навіть батьківські фігури. «Успіх визначається в термінах «внутрішній клімат» і «турбота про людей». Організація заохочує до роботи в команді та кооперацію з-поміж працівників» [10].

Ієрархічна організаційна культура. Дуже формалізоване та структуроване місце роботи. Часто її називають бюрократичним типом організаційної культури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори й організатори. Цінується підтримка головної ді-

заційних культур». Модель, що була наведена Камероном і Куїнном у 2011 році, розглядає організації в континуумі чотирьох основних цінностей: гнучкості, стабільності, диференціюванні й інтеграції. «Примітно, ці чотири основні цінності являють собою протилежні або конкуруючі припущення. Камерон і Куїнн виявили, що чотири квадранти, які виникли під час цих аналізів (клан, адхократія, ієрархія, ринок), відповідали основним організаційним формам, які були розроблені в організаційній науці. Вони також відповідають ключовим теоріям управління щодо успіху, якості, керівної ролі та навичок управління [10] (рис. 2).

яльності організації. Організацію об'єднують формальні правила й офіційна політика. Управління працівниками передбачає гарантію зайнятості та забезпечення довгостроковими обов'язками.

Ринкова культура. Цей тип організаційної культури домінує в організаціях, орієнтованих на результат. Її головна турбота – виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані та змагаються між собою. Лідери – тверді керівники та суворі конкуренти. Вони непохитні та вимогливі. Організацію пов'язує воедино акцент на прагненні перемагати. Репутація і успіх становлять предмет загального піклування. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

Четверта описана організаційна форма Камерона і Куїнна називається адхократія. «Корінь слова адхократії має на увазі щось тимчасове, спеціалізоване та динамічне» [10]. Адхократії можна знайти в середовищі, які є ще більш турбулентним, ніж ті, в яких процвітають кланові культури. «Основною метою адхократії є сприяння гнучкості, надавання можливості розкрити творчий потенціал окремої особистості. Автори виявили ряд характеристик, які є загальними для цього типу організації: Немає чіткої організаційні схеми через часто і швидко мінливі структури, тимчасові функції і обов'язки залежно від порушених проблем,

які потрібно вирішувати, а творчість та інноваційні ідеї є досить частим явищем серед працівників. «Загалом адхократія характеризується динамічним і творчим робочим місцем. Люди легко йдуть на ризик, керівництво далекоглядне, інноваційне та ризикоорієнтовне. Клей, який тримає цю організацію разом, – прихильність до експериментування та інновацій [10]. Готовність до змін і нові виклики мають важливе значення для розвитку та нормальної роботи компанії. Успіх для компанії з такою корпоративною культурою – це виробництво унікальних і оригінальних продуктів і послуг». Камерон і Куїнн також виявили, що «нові або невеликі організації, як правило, прагнуть прогресу через картину змін культури організації» [10], починаючи з адхократії перетворюється на клан, з якого переростає у ієрархічну культуру, а потім осідає у вигляді ринку, як показано на рис. 3.

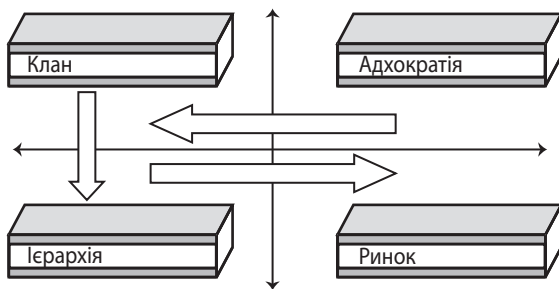


Рис. 3. Зміни корпоративної культури з часом [10]

Ця культурна еволюція є більш-менш неминучим явищем. Проте за правильного управління елементи в інших квадрантах можуть бути використані, щоб пом'якшити недоліки системи в цілому.

У теорії американського соціолога Чарльза Хенді на основі застосування принципів процесу розподілу влади в організації, ціннісних орієнтацій особистості, відносин між особистістю і організацією, а також з урахуванням структури організації на різних етапах еволюції виділяються чотири типи корпоративної культури, що характерні для комерційних структур [11].

Культура влади, основні цінності якої – влада, контроль і визнання. Всі сфери діяльності компанії знаходяться в зоні впливу сильного керівника, який може ясно висловити свої очікування. Він піклується про своїх людей, нагороджуючи та захищаючи лояльних підлеглих, ставить цілі та надихає співробітників на досягнення. Рухливість, швидка реакція на зміни дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни та випереджати конкурентів. У владного керівника достатньо авторитету, щоб у важкій ситуації заспокоїти людей, створити у них відчуття впевненості. Основними цілями є збільшення загального обсягу капіталу та продажів.

Владна корпоративна культура обмежена рамками особистісних особливостей керівника, його цінностями, освітою, гнучкістю. Як правило, в культурі такого типу співробітники не наважуються приймати самостійні рішення і брати на себе відповідальність, оскільки влада зосереджена в руках однієї людини і немає необхідності втручатися в процес прийняття рішення. Співробітники бояться повідомляти керівнику про погані результати, не сперечаються і не задають зайвих питань. За такого управління

недостатня увага приділяється досягненням або взаємній підтримці. Інформація, необхідна рядовим співробітникам для успішного ведення справ, передається тільки друзям і союзникам, що серйозно перешкоджає можливості компанії розвиватися швидко й ефективно.

Різновидом владної культури є сімейна культура. У компаніях такого типу чітко простежується орієнтація на твердження влади однієї людини – керівника. Як правило, такий тип корпоративної культури спостерігається в комерції, фінансовій сфері, малому бізнесі. Відрізняється жорсткою ієрархією.

Культура ролі (бюрократична), цінностями якої є безпека, практичність, корисність, раціональність. Основні цілі – довгострокові розробки, стабільний фінансовий результат. Ця культура раціональна, заснована на чітких правилах і розподілі ролей. Такий тип організацій діє на основі системи правил, процедур і стандартів, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Робочий процес у ній добре спланований, що забезпечує рівномірність діяльності. Основним джерелом влади є положення співробітника, займане ним в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати в стабільному навколишньому середовищі. Але якщо бізнес організації знаходиться в нестабільному середовищі, то вона погано справляється зі своїми завданнями, оскільки дуже інертна, консервативна і не може швидко реагувати на зміни ринкової ситуації.

Культура завдання (результативна), основні цінності якої практичність, корисність, накопичення багатства. Головні цілі – зростання, прибутковість. Головне завдання – реалізація проектів. Ефективність діяльності організації з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і командним духом. Великі владні повноваження в подібних організаціях мають ті, хто на цей момент є експертом у провідній галузі діяльності та володіє максимальною кількістю інформації.

У результативній корпоративній культурі головне завдання полягає в тому, щоб знайти оптимальне співвідношення між жорсткою субординацією та наданням самостійності нижчестоящим менеджерам. Це дозволяє виключити можливі негативні тенденції: боротьбу за сфери впливу, конфлікти повноважень.

Культура індивідуальності (інноваційна), основними цінностями якої є інноваційність, прагнення до позитивних змін. Цілі – розробки, впровадження, надприбутки. Така культура прийнятна для вирішення завдань, результати яких важко прогнозувати. Персонал є групою, що складається з фахівців різного профілю і кваліфікації, які можуть працювати цілком самостійно та націлені на креативне рішення інноваційної задачі. Відносини між співробітниками при цьому неформальні.



Рис. 4. Модель корпоративної культури Чарльза Хенді [11]

Три моделі, наведені вище, описують різні аспекти культури. Чарльз Хенді фокусується на тому, як проводять

ся процеси та приймаються рішення в рамках культури, тобто вони централізовані і формалізовані чи ні, які саме процеси розподілу влади існують в організації на різних етапах її еволюції? Діл і Кеннеді зосереджується на видах рішень, які повинні бути зроблені, наскільки високі ставки та як швидко особа, яка приймає рішення, дійшла висновку, що воно було прийнято вірно? Камерон і Куїнн внесли елемент культурної еволюції і спрямованості на цінностях, що підтримуються організацією: гнучкість, стабільність,

диференціація, або інтеграція. В табл. 1 узагальнено характеристики корпоративних культур Камерона і Куїнна, Чарльза Хенді, Террі Діла та Алана Кеннеді. Досліджуючи моделі цих авторів, було зроблено висновок, що частину з них доцільно використовувати у туристичному бізнесі, в таких галузях, як: готельне та ресторанне господарство, компанії тур-операторів і туристичних агентів, розважальні центри та інші підприємства, які надають супутні туристичні послуги.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей

Назва	Діл і Кеннеді	Камерон і Куїнн	Чарльз Хенді	Застосування у туристичній сфері
Назва секцій	Культура «жорстких хлопців»	Кланова культура	Культура влади	Туристичні оператори
	Культура «Роби ставку на свою компанію»	Адхократична культура	Бюрократична культура	Готельно-ресторанне господарство
	Культура дії та задоволення	Бюрократична культура	Результативна культура	Туристичні агентства
	Процесна культура	Ринкова культура	Інноваційна	Туристичні агентства, ТІЦи
Основний фокус	Вирішення складних питань	Цінності, які переслідуються організацією	Розподіл функцій між учасниками	
Вісь X	Високі / низькі ризики	Внутрішній / зовнішній фокус	Диференціація / інтеграція	
Y-ось гнучкість	Швидкий / повільний зв'язок	Стабільність / гнучкість	Стабільність / гнучкість	

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 9; 10]

Під час дослідження трьох охарактеризованих вище моделей корпоративних культур та їх детального аналізу було виявлено, що моделі Камерона і Куїнна та Чарльза Хенді мають спільні риси. Нижче (рис. 5) зазначено їх співвідношення одна до одної. Ці дві моделі досить широко використовуються у визначенні корпоративної форми управління, необхідної підприємству для продуктивної праці робітників та підтримання «здорового внутрішнього клімату» у компанії. Але вони не є ідентичними. Найбільша схожість присутня у таких культурах, як Кланова культура (Камерон і Куїнн) та Культура Влади (Чарльз Хенді). Вони обидві мають виражені риси, що полягають у ролі керівника в усьому робочому процесі, а навіть інколи поза ним, у вільний час від праці, робітники відчують присутність керівника як старшого наставника в їх житті. Керівники виконують роль головної особи, без якої не можна приймати рішення та небажано проявляти ініціативу.

На противагу цим двом схожим моделям виступають Культура Індивідуальності (Чарльз Хенді) та Адхократична культура (Камерон і Куїнн). Вони повністю відрізняються від попередньо описаних культур. Вони орієнтовані на розкриття потенціалу кожного окремого робітника. Інноваційні ідеї лише вітаються, а рішення приймає особа, яка займається тим чи іншим питанням. На нашу думку, саме ці дві культури є притаманними туристичному бізнесу, особливо туристичним фірмам, де кожен співробітник повинен усвідомити своє місце та не боятися, а насамперед бажати зро-

бити свій внесок у розвиток компанії, тому що він розуміє, що від успіху компанії залежить його власний. Саме цим моделям притаманний такий метод зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими, як «Голос співробітника».

Метод «Голос співробітника» дозволяє вдосконалити корпоративну культуру на основі даних регулярних опитувань співробітників про те, як компанія може краще обслуговувати клієнтів і зміцнювати свої конкурентні переваги. Враховуючи швидкість плинності кадрів індустрії туризму, потрібно заохочувати співробітників висловлювати свої думки та ідеї для підвищення продуктивності підприємства. Дослідження показали, що метод «Голос співробітника» може привести до підвищення творчості працівників, зменшення плинності кадрів і вдосконалення організаційної діяльності туристичного підприємства [8].

Висновки. Отже, корпоративна культура відноситься до спільних цінностей, відносин, стандартів і переконань, які характеризують членів організації та визначають його природу. Корпоративна культура йде корінням в організації цілей, стратегій, структури та підходи до праці, клієнтів, інвесторів і більшої спільноти. Вона є важливим компонентом у кінцевому успіху будь-якого бізнесу, в тому числі і туристичного. Тому розумно підібрана та створена культура буде одним із найголовніших факторів задоволеності персоналу внутрішнім кліматом, а це водночас відобразиться на їх віддачі робочому процесу.

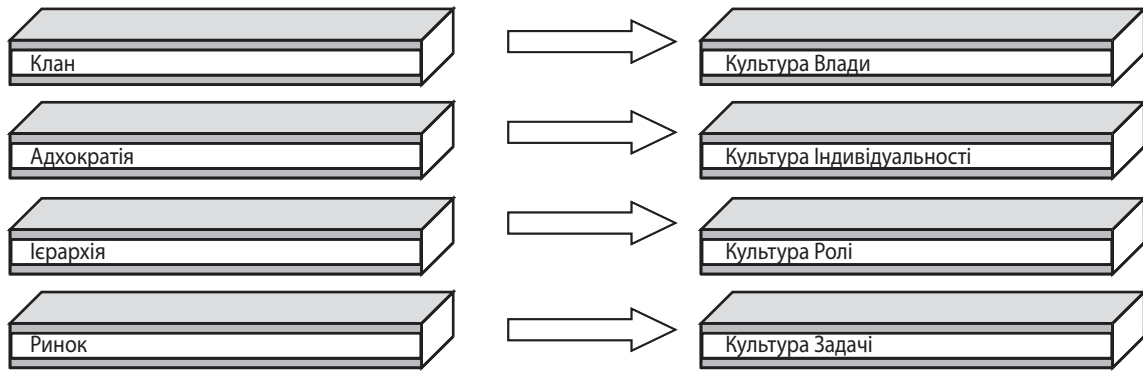


Рис. 5. Співвідношення культур К. Камерона і Р. Куїнна та Ч. Хенді [10; 12]

Корпоративна культура може бути особливо важливим фактором для розвитку підприємств туризму. Здорова корпоративна культура підприємства може підвищити відповідальність і продуктивність співробітників, в той час як нездорова корпоративна культура може пригнічувати зростання компанії або навіть призвести до банкрутства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабіна Н. І. Модель формування корпоративної культури готельних підприємств. URL: <http://infotour.in.ua/babina.htm>
2. Базарова Т. Ю. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 1998. 423 с.
3. Лапина Т. А. Корпоративная культура: учеб.-метод. пособие. Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. 396 с.
4. Радугин А. А., Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. Воронеж: Высшая школа предпринимателей, 1995. 195 с.
5. Корпоративна культура // Вікіпедія: Вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура
6. Науковий форум «Changingminds». URL: <http://changingminds.org/explanations/culture/culture.htm>
7. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*. Серія «Економіка і управління». 2009. Т. 22 (61), № 2. С. 333–340.
8. Сайт спеціалістів у HR «CIPD» Chartered Institute of Personnel Development. URL: <https://www.cipdwww.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/reasons/communication/voicefactsheet#6185>
9. Deal T., Kennedy A. Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life. New York: Perseus Books Publ., 2000. 232 p.
10. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New Jersey: Printice Hall, 2011, 288 p.
11. Хенді Ч. Будущее корпораций и малых предприятий. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 204 с.
12. Хенді Ч. Время безрассудства/пер. с англ. Т. Виноградова, Л. Царук; под ред. Ю. Н. Каптуревського. СПб.: Питер, 2001. 278 с.

REFERENCES

- Babina, N. I. "Model formuvannia korporatyvnoi kultury hotelnykh pidpriemstv" [The model of formation of corporate culture of hotel businesses]. <http://infotour.in.ua/babina.htm>
- Bazarova, T. Yu. *Upravleniye personalom* [Personnel management]. Moscow: YuNITI, 1998.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. New Jersey: Printice Hall, 2011, 288 p.
- Deal, T., and Kennedy, A. *Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publ., 2000.
- "Korporatyvna kultura" [Corporate culture]. *Vikipediia: Vilna entsyklopediia*. https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура
- Khendi, Ch. *Budushcheye korporatsiy i malykh predpriyatiy* [The future of corporations and small businesses]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008.
- Khendi, Ch. *Vremya bezrassudstva* [The time of recklessness]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- Lapina, T. A. *Korporativnaya kultura* [Corporate culture]. Omsk: Izd-vo OmGU, 2005.
- Naukovyi forum «Shangingminds». <http://changingminds.org/explanations/culture/culture.htm>
- Radugin, A. A., and Radugin, K. A. *Vvedeniye v menedzhment: sotsiologiya organizatsiy i upravleniya* [Introduction to management: sociology of organizations and management]. Voronezh: Vysshaya shkola predprinimateley, 1995.
- Sait spetsialistiv u HR «CIPD» (Chartered Institute of Personnel Development). <https://www.cipdwww.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/reasons/communication/voicefactsheet#6185>
- Tarasiuk, V. D. "Elementy ta faktory formuvannia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva" [Elements and factors of formation of organizational culture of the enterprise]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu im. V. I. Vernadskoho. Seriya «Ekonomika i upravlinnia»* vol. 22 (61), no. 2 (2009): 333-340.