

УДК 338.48

Богдан Камінський (Україна)

JEL classification: O53

**Богдан КАМІНСЬКИЙ**

кандидат економічних наук, доцент,  
кафедра міжнародного туризму і  
готельного бізнесу,  
Західноукраїнський національний  
університет, Україна  
E-mail: bogdan\_kam@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-9812-5586>

© Богдан Камінський, 2020

Отримано: 05.11.2020 р.  
Прорецензовано: 16.11.2020 р.  
Рекомендовано до друку: 16.12.2020 р.  
Опубліковано: 16.12.2020 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

# ЗНАЧИМІСТЬ ОКРЕМИХ КОМПОНЕНТІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

## АНОТАЦІЯ

**Вступ.** У статті досліджено роль окремих компонентів при формуванні корпоративної культури туристичної організації. Розглянуто сутність основних складових корпоративної культури туристичної організації. Значну увагу зосереджено на необхідності врахування впливу мотивації персоналу на формування корпоративної культури туристичної організації.

**Метою** статті є доведення необхідності врахування мотиваційних аспектів при формуванні корпоративної культури в закладах туристичної галузі та вивчення окремих мотиваційних компонентів корпоративної культури, яка забезпечує імідж та прибутковість підприємств туристичної галузі.

**Метод (методологія)** проведення роботи базується на методології формування корпоративної культури туристичної організації, методології мотивації праці та застосування мотиваційних механізмів до фахівців в сфері туризму.

**Результати.** Проведені нами дослідження дають можливість зробити висновки, що недостатнє врахування ролі мотивації персоналу при формуванні корпоративної культури туристичної організації пов'язане із відсутністю розуміння управлінцями важливості досліджуваної проблеми та потребує подальших досліджень. За умови засвоєння теоретичних основ мотивації праці персоналу та при вмілому застосуванні мотиваційних механізмів, фахівці сфери туризму зможуть ефективно впливати на формування корпоративної культури туристичної організації з метою забезпечення її конкурентоспроможності, іміджу та прибутковості.

Камінський Б. Значимість окремих компонентів корпоративної культури в закладах туристичної галузі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 3. С. 101-108.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.03.101>

**Ключові слова:** корпоративна культура; туристична організація; мотивація персоналу.

Bohdan Kaminskyi (Ukraine)

UDC 338.48

JEL classification: O53

**Bohdan KAMINSKYI**

*PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of International Tourism and  
Hotel Business,  
Western Ukrainian National University, Ukraine*  
E-mail: bogdan\_kam@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-9812-5586>

© Bohdan Kaminskyi, 2020

Received: 05.11.2020  
Revised: 16.11.2020  
Accepted: 16.12.2020  
Online publication date: 16.12.2020



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

# SIGNIFICANCE OF SEPARATE COMPONENTS OF CORPORATE CULTURE IN ESTABLISHMENTS OF TOURIST BRANCH

## ABSTRACT

**Introduction.** The role of separate components in the formation of the corporate culture of a tourist organization is researched. The essence of the main components of the corporate culture of the tourist organization is considered. Considerable attention is paid to the need to take into account the influence of personnel motivation on the formation of a corporate culture of a tourist organization.

**Purpose.** The purpose of the article is to prove the need to take into account the motivational aspects in the formation of corporate culture in the institutions of the tourism industry and study certain motivational components of corporate culture, which provides the image and profitability of tourism enterprises.

**Method (methodology)** of the work is based on the methodology of forming the corporate culture of the tourist organization, the methodology of work motivation and the application of motivational mechanisms to specialists in the field of tourism.

**Results.** Our research allows us to conclude that insufficient consideration of the role of staff motivation in shaping the corporate culture of the tourism organization is due to the lack of understanding of managers of the importance of the problem and requires further research. Subject to mastering the theoretical foundations of staff motivation and skillful use of motivational mechanisms, tourism professionals will be able to effectively influence the formation of corporate culture of the tourism organization in order to ensure its competitiveness, image and profitability.

Kaminskyi, B. (2020). Significance of separate components of corporate culture in establishments of tourist branch. *Economic analysis*, 30 (3), 101-108.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.03.101>

**Keywords:** corporate culture; tourist organization; personnel motivation.

## Вступ

Корпоративна культура туристичної організації є одним з найвпливовіших факторів на бізнес-діяльність туристичних фірм, зокрема, на формування бренду, систему управління персоналом, на формування відносин, манер і правил поведінки колективу та відносин з споживачами, конкурентами, партнерами тощо.

Мета управління персоналом у туризмі полягає в тому, щоб мотивувати працівників на надання клієнтам якісного обслуговування, яке задовольняє їхні потреби. А це неможливо без відповідної координації дій персоналу, мотивації і формування корпоративної культури, що підвищує лояльність споживачів до туристичної фірми.

Рівень корпоративної культури безпосередньо відображає кодекс поведінки, оскільки в ньому містяться правила й норми поведінки, засновані на принципах загальнолюдської моралі. Щоб ці принципи працювали, мало їх розробити і зафіксувати в організаційних документах — їх необхідно довести до свідомості кожного співробітника. Переорієнтація корпоративної культури на людську індивідуальність, шанобливе ставлення до кожної особи й органічне поєднання власних інтересів із системою колективних — важливий аргумент у конкурентній боротьбі. Рівень корпоративної культури відображає рівень організаційного розвитку колективу (наявність команди в організації — високий рівень розвитку колективу). У такій системі людина розглядається не як функціонер, а як особа в широкому значенні цього слова [8].

Недостатнє врахування ролі мотивації персоналу при формуванні корпоративної культури туристичної організації пов'язане із відсутністю розуміння управлінням важливості досліджуваної проблеми.

Проблеми формування та вдосконалення корпоративної культури компанії досліджували такі вчені і практики, як М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Р. Блейк, С. Дж. Сайлас, А. Бхайд, Р. Перо, Н. Тічі, В. Леонард, Т. Госс, Р. Паскаль, А. Томпсон, Я. Джонс, Д. Оліан, С. Рінз, М. Полліт, А. Стрікленд та ін.

Дослідження проблем мотивації праці описані в працях А. Сміта, Ф. Тейлора. Вагомий внесок у розвиток теорій мотивації зробили: Е. Мейо (теорія «людських відносин»); Д. Мак Грегор (теорія «співучасті» теорії «Х» і «Y»); У. Оучі (теорія «Z»). Подальшим вивченням питання мотивації займалися такі вчені, як А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак Келланд (змістовні теорії), С. Адамс, В. Врум, М. Кемпелл, Л. Портер, Е. Лоулер (процесуальні теорії). Однак, на нашу думку, згадані автори недостатньо уваги приділили

зв'язку мотивації персоналу та корпоративної культури.

Сучасні автори Г. Р. Копець та М. Р. Леськів досліджуючи роль корпоративної культури у мотивації персоналу, акцентують увагу на таких складових як: місія організації, корпоративні стандарти, традиції, фірмовий стиль. А. А. Антонова серед основних складових корпоративної культури виділяє: стратегію і цілі, стиль керівництва і лідерства, культуру праці, символіку, організаційну етику. Н. Є. Кудла наголошує на культурі якості надання послуг, психологічному кліматі у колективі, національній діловій культурі та ін.

Аналіз досліджень науковців доводить, що на сьогодні немає єдиного погляду щодо визначальних компонентів корпоративної культури в закладах туристичної галузі та впливу мотивації праці на її формування зокрема, що обумовило мету нашого дослідження.

## Мета статті

Метою дослідження є доведення необхідності врахування мотиваційних аспектів при формуванні корпоративної культури в закладах туристичної галузі та вивчення окремих мотиваційних компонентів корпоративної культури, яка забезпечує імідж та прибутковість підприємств туристичної галузі.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Фактором підвищення конкурентоспроможності туристичної організації, а також ефективності виробництва туристичного продукту та управління є корпоративна культура, яка представляє собою складну багаторівневу систему взаємовідносин організації і споживача її послуг [7, с. 9-10].

Корпоративна культура — це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу цієї організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку [1; 4, с. 159-162].

Корпоративна культура, з одного боку є системою особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами корпорації. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні.

На корпоративну культуру в цілому впливають звички та вподобання окремих співробітників, їхні потреби й інтереси, політичні погляди, професійні

інтереси, моральні цінності, темперамент [2; 4, с. 159-162].

Корпоративна культура має дві сторони – зовнішню і внутрішню.

Зовнішня сторона корпоративної культури складається з взаємовідносин туристичної організації з клієнтами, з партнерами по бізнесу, з творчого розвитку компанії.

Корпоративна культура проявляється у взаємодії компанії з клієнтом (споживачем). Сюди входять всі елементи, що характеризують особливості дотику фірми з зовнішнім середовищем: вміння заявити про себе, привернути увагу, викликати симпатію. Звичайно, це рекламна діяльність, робота фахівців туристичної організації по зв'язках з громадськістю і т. п. Велике значення у формуванні культури має наявність бренду у організації.

Також до зовнішньої сторони корпоративної культури відноситься вміння туристичної організації грамотно будувати взаємини з партнерами і конкурентами. Завдяки саме цій роботі формується авторитет організації серед професіоналів.

Крім того, туристична організація повинна бути весь час в розвитку, в пошуку неординарних ідей і рішень як в бізнесі, так і в супроводжуваних його рекламних та презентаційних елементах [4, с. 159-162].

Внутрішня сторона корпоративної культури – це інтеграція працівників туристичної організації, забезпечення передбачуваності їх поведінки, розширення можливостей по регулюванню і координації їх діяльності [7, с. 10-11].

За даними різних джерел, фірми з яскраво вираженою, сформованою корпоративною культурою набагато ефективніше використовують людські ресурси. Корпоративна культура – один із найефективніших засобів залучення й мотивації співробітників. Як тільки людина задовольняє потреби першого рівня («суто матеріальні»), у неї виникають потреби іншого плану: у гідному положенні в колективі, визнанні, самореалізації й т. п. Для визначення реалізації цих людей на перший план виходить корпоративна культура, однією з важливих функцій якої є підтримка кожного члена колективу, розкриття його індивідуальності, талантів [6].

Копець Г. Р., та Леськів М. Р у своїй праці виділяють наступні складові корпоративної культури, їх ролі в організації та мотивації персоналу (див. табл. 1).

У даній праці автори основну увагу приділяють опису складових корпоративної культури та їх ролі в організації та мотивації персоналу загалом. Однак, автори не враховують, що і мотивація праці

безпосередньо впливає на формування внутрішньої сторони корпоративної культури та поведінки персоналу туристичної організації.

На нашу думку, результати діяльності менеджера при формуванні корпоративної культури туристичної організації великою мірою залежать від мотивації та знання ним моделей мотивації, доцільного їх використання у процесі своєї управлінської діяльності. Так у плануванні та організації роботи туристичної організації керівник повинен чітко знати, хто, коли і як саме буде виконувати покладені на нього завдання. Отож, він повинен передбачати мотиваційні моделі, які буде застосовувати з метою дієвого спонукання для виконання наміченого плану дій, уміти постійно коригувати роботу туристичної організації з урахуванням видозміни умов її функціонування.

Прийоми мотивації тісно пов'язані з конкретною ситуацією, зокрема, із особливостями розвитку туристичного ринку, країни в цілому, актуальними пріоритетами розвитку туризму, тощо. Тому для ефективного керівництва колективом туристичної організації «кожен менеджер повинен хоча б у загальному уявляти, до чого прагнуть і чого не хочуть його підлегли, які основні мотиви їхньої поведінки і в якому співвідношенні вони знаходяться, як можна впливати на них і яких результатів при цьому слід чекати» [3, с. 359].

На спонукальному ґрунті потреб та їх усвідомлення у людини виникають мотиви та інтереси до того, що дає змогу задовольнити її бажання. Інтереси стають мотивами «лише у разі реальної можливості їх здійснити» [3, с. 357].

Відчуття нестатку в чомусь – психологічне, чи фізіологічне – постійно штовхає людину до конкретної дії, яка може бути різною залежно від характеру самої потреби, її сили і реальної можливості її задоволення за принципом «тут і тепер». Як первинні, так і вторинні потреби є основою вмотивованої діяльності. Так, коли у працівника туристичної організації загострюється потреба в більшому заробітку, то він буде прагнути відшукувати ті шляхи і методи, які дозволять йому задовольнити цю потребу. Керівник, знаючи, що саме працівник потребує підвищення заробітної платні, здебільшого застосує такі мотиваційні стимули, які, з одного боку, підвищать ефективність його праці, а з іншого – дадуть змогу йому самому задовольнити згадану потребу.

Коли мотивація працівника туристичної організації спричинює успіх, то керівник намагається і надалі використовувати прийнятну раніше модель мотивації, а підлеглий, зі свого боку, повторювати ті моменти своєї діяльності, які зумовили його попередні досягнення.

Таблиця 1. Опис складових корпоративної культури, їх ролі в організації та мотивації персоналу [6]

Складові корпоративної культури	Опис
Місія організації	Місія – це призначення організації. Під час її опису намагаються окреслити нішу організації на ринку. Місію можна розгляди як напрямок роботи всіх працівників організації. Формулювання місії у вигляді гасла називають слоганом. Місія як мотиваційний фактор відіграє роль стратегічної цілі, про яку знає кожен працівник і досягнення якої є сенсом роботи всіх людей на фірмі.
Корпоративні стандарти	Корпоративні стандарти – це сукупність корпоративних правил, які прийнято виконувати. До них належать: – відносини з колегами (відносини керівників і підлеглих, поведінка в конфліктних ситуаціях, правила взаємозамінності, спілкування при замовнику, порядок підвищення кваліфікації й навчання нового співробітника); – відносини із клієнтами (вітання, ведення переговорів, розмови по телефону, розрахунки, поведінка в конфліктній ситуації, прощання); – робоче місце (оформлення, підтримка порядку, поведінка на робочому місці, передавання його іншому виконавцеві); – відносини із зовнішнім середовищем (захист інтересів компанії, збереження комерційної таємниці, способи формування іміджу компанії). Корпоративні стандарти формують стиль поведінки працівників всередині та за межами організації.
Традиції організації	Ритуали і свята становлять суттєву частину корпоративної культури. Якщо корпоративні свята є добре організованими, то вони допомагають зближенню працівників фірми, особливо якщо останні беруть участь в організації корпоративних неформальних зустрічей. Застілля теж відіграє вагомий роль, тут знаходять задоволення такі потреби, як потреба у схваленні результатів праці, прагнення до спілкування, необхідність періодичного перебування в атмосфері свята. Відношення до історії організації теж є вагомим: повага до своїх коренів, вивчення історії виникнення та розвитку організації, пам'ять про людей, які починали справу, є ознакою високої культури. Вивчення історії організації важливе також для усвідомлення її корпоративної культури, мотивації діяльності. Якщо в організації відбулась зміна хоча б одного покоління працівників, то тоді її історія обростає легендами, міфами. Вони виникають внаслідок багаторазового переказу історій між працівниками і покликані в образній формі відобразити цінності організації. Герої і міфи – важливий елемент корпоративної культури, оскільки вони здійснюють сильний емоційний вплив на працівників і є етичними орієнтирами.
Фірмовий стиль	Фірмовий стиль – це система проектування зовнішнього образу підприємства. Його основними елементами є: товарний знак, прапор, фірмові кольори, комплект шрифтів, особливості дизайну виробленої продукції, документи і посвідчення, бланки, зовнішнє оформлення будівель, інтер'єри, фірмовий одяг або його елементи. Фірмовий стиль дає наступні переваги: – сприяє підвищенню корпоративного духу, єдності співробітників, виробляє почуття причетності до спільної справи, „виховує фірмовий патріотизм»; – позитивно впливає на естетичний рівень, зовнішній вигляд товарів і приміщень фірми; – допомагає споживачу орієнтуватись в потоці інформації, одразу впізнавати потрібну фірму, підвищує ефективність реклами; – вказує споживачу, що фірма бере на себе відповідальність за вироблений товар або послугу, гарантує його якість.

Спонування людини до дії, як відчуття нестатку в чомусь, має відповідне спрямування і «зосереджується на досягненні мети. Цілі в цьому розумінні – це дещо, що усвідомлюється як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає такої

мети, її потреба виявляється задоволеною...» [9, с. 363]. При цьому рівень задоволення, яке людина отримує під час досягнення поставленої мети, надзвичайно сильно впливає на її поведінку в майбутньому за аналогічних обставин. Взагалі

«люди прагнуть повторити ту поведінку, яка асоціюється у них із задоволенням потреби й уникати тієї, котра асоціюється з недостатнім задоволенням» [9, с. 363]. Звідси виправданими є такі ситуації, що впливають на вибір працівника туристичної організації прогресивного типу поведінки, за якого ефективно вирішуються завдання вдосконалення професійної майстерності і разом з тим задовольняються його потреби.

Потреби, які обумовлюють мотивацію, мають свою структуру, яка значною мірою визначається рівнем освіченості і виховання людини, її професійною підготовкою, досвідом і соціальною програмою, свідомістю і самосвідомістю, місцем і роллю у соціосистемі. Відтак особливості потреб визначають і своєрідність мотивації. До того ж одні і ті ж потреби задовольняються різними шляхами, а тому вмотивування різняться ситуативно, тобто відмінні у соціальному просторі і часі.

Конкретні об'єднання людей можна мотивувати по-різному, залежно як від їхніх потреб і мотивів, так і від специфіки їх роботи, особливостей і характеру взаємостосунків. І те, що є ефективним для мотивації одних людей, не продуктивне для інших.

Коли мотивація спричинює підвищення продуктивності праці, а потреба працівника туристичної організації не задовольняється з вини керівника, то це призводить до зародження, або виникнення службового конфлікту, розв'язання якого не обмежується лише втамуванням конкретної потреби, а й сприяє зародженню нових проблем, здебільшого складніших і глибинніших за психоемоційним змістом. Тому має місце органічний взаємозв'язок між мотивацією і конфліктом, який виявляється передусім у процесі неефективної управлінської діяльності менеджера туристичної організації.

Для спонукання людей до ефективної діяльності особливу роль мають відігравати винагороди. Однак для кожної конкретної людини матимуть значення лише ті офіційні стимули, які зачіпають її потреби і мають особисту цінність. Одну людину дієво стимулюють гроші (сильне прагнення до збагачення), другу – публічне визнання її заслуг чи талантів (волення до слави). Менеджер, виходячи із потреб підлеглого, повинен уміло застосовувати внутрішню і зовнішню винагороду. Він зобов'язаний знати, яка із цих винагород буде дієвіше спонукати працівника до ефективної праці. Один отримує більше насолоди від змісту і характеру самої праці, інший – від премій, підвищення зарплати тощо. І керівник змушений знати, який натиснути «важіль», щоб його підлеглий запрацював з найбільшою віддачею. Якщо ж він не знає потребо-мотиваційної сфери підлеглого і не врівноважив зовнішніх і внутрішніх

винагород, то це може породити або загострити міжособисті суперечності, спровокувати конфліктну ситуацію.

Оскільки саме на основі «внутрішньої мотивації» люди діють спокійніше, швидше, сумлінніше, витрачають менше сил, краще засвоюють завдання і знання» [3, с. 357], то керівник в своїй практиці повинен здебільшого спиратись на ці найважливіші внутрішні стимули. Але «внутрішні спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, які поступово змінюються, і, щоб мотивувати керівник має визначити ці потреби та знайти спосіб їх задоволення» [3, с. 357]. При цьому в кожний конкретний момент часу «людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка для неї є більш важливою або сильною» [9, с. 366–367]. Таким чином керівникові «потрібно пильно спостерігати за своїми підлеглими, щоб з'ясувати, які активні потреби рухають ними» [9, с. 368].

Керівники туристичних організацій повинні завжди пам'ятати, що мотивація працівників туристичної організації визначається широким спектром їхніх потреб, мотивів і інтересів.

Річ у тім, що існують різні типи особистостей: біологічний, соціальний, духовний, сутність яких визначається домінуючим класом потреб. Так, у біологічного типу переважають біологічні спонуки, соціального – соціальні, в духовного – духовно-креативні. І саме це домінування, незалежно від виду діяльності, буде основним мотиваційним енергоімпульсом удосконалення людини та її оточення.

Це також стосується і працівників туристичної організації, які відносяться до різних типів особистостей. Виявити до якого типу особистості належить той чи інший працівник, які потреби в нього є домінуючими і підібрати найбільш дієві стимули для їх задоволення є важливим завданням керівника.

Спілкування керівника і працівників туристичної організації має неабияке значення в управлінській діяльності. Щоб діяльність керівників туристичних організацій була ефективною, вони повинні не лише вчасно приймати необхідні рішення, а й уміти дієво мотивувати працю підлеглих, адже «управління є не що інше, як настроювання інших людей на працю» [10, с. 78], а найбільш дієвим способом налаштування людей на продуктивну працю є спілкування з ними.

У процесі спілкування треба зрозуміло висловлювати свої думки, навчитися уважно вислуховувати кожного, заохочувати їхню участь у поліпшенні умов якості праці, надавати допомогу тим, хто зіткнувся з труднощами. Оскільки незадоволення цих потреб породжує не лише гнітючий настрій у працівників туристичної організації, а ще й негативно відображається на їх

поведінці, корпоративній культурі та на продуктивності діяльності загалом [5, с. 73–77].

Велике значення для розвитку корпоративної культури має психологічний клімат у колективі. Психологічний клімат в організаціях індустрії туризму залежить від різних чинників, зокрема й від стилю і методів керівництва, особистих якостей керівника. Різний ступінь згуртованості колективу формується на підставі сприятливої атмосфери на роботі. Здебільшого керівник здатний вплинути на формування сприятливого психологічного клімату в колективі. У деяких туристичних організаціях сприятливу обстановку співробітники оцінюють як єдиний і головний мотиваційний чинник їхньої діяльності [8].

Складні економічні умови та гостра конкурентна боротьба між організаціями індустрії туризму ставлять до сучасних керівників нові вимоги щодо здійснення кадрової політики туристичних організацій, уміння організувати, згуртувати, мобілізувати та надихнути колектив на ефективну роботу. Формування команди, яка злагоджено працює, – це один із вирішальних чинників підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми, її ефективності в умовах ринку [8].

Використання теоретичних основ мотиваційного впливу надасть менеджерам туристичних організацій можливість ефективно впливати на формування корпоративної культури своїх фірм, зокрема, на формування бренду, систему управління персоналом, на формування відносин, манер і правил поведінки колективу та відносин з споживачами, конкурентами, партнерами тощо.

#### Висновки та перспективи подальших досліджень

Проведені нами дослідження дають можливість зробити висновки, що недостатнє врахування ролі мотивації персоналу при формуванні корпоративної культури туристичної організації пов'язане із відсутністю розуміння управлінцями важливості досліджуваної проблеми та потребує подальших досліджень. За умови засвоєння теоретичних основ мотивації праці персоналу та при вмалому застосуванні мотиваційних механізмів, фахівці сфери туризму зможуть ефективно впливати на формування корпоративної культури туристичної організації з метою забезпечення її конкурентоспроможності, іміджу та прибутковості.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баюра Д. О. Методологічні підходи до формування корпоративної культури у системі корпоративного управління. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4 (12). URL: [http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2011/nv\\_4\(12\)/024-028.pdf](http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2011/nv_4(12)/024-028.pdf).
2. Белоусова Т. Легкость делового бытия. Корпоративный имидж и бизнес-этикет. Москва: АСТ, 2006. 240 с. URL: [http://svetlogorsk.by/wp-content/uploads/2010/01/work\\_ideolog\\_methodical-materials\\_corporate-culture.pdf](http://svetlogorsk.by/wp-content/uploads/2010/01/work_ideolog_methodical-materials_corporate-culture.pdf).
3. Вескин В. Р. Практический менеджмент персонала. Москва: Юристъ, 1998. 496 с.
4. Камінський Богдан. Вплив корпоративної культури на діяльність туристичної організації. Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні : сучасний стан і перспективи розвитку : зб. тез доп. Міжнар. наук. -практ. конф. [м. Тернопіль-Збараж, 28-29 квіт. 2017 р.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. С. 159-162 URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/20959>.
5. Камінський Б. А. Роль мотивації в управлінні ВНЗ Економіка освіти (Збірник наукових праць науково-дослідницького центру «Економіка вищої освіти»). Тернопіль: Економічна думка, 2001. Том 1. С. 73–77.
6. Коpecь Г. Р., Лесків М. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/36033/1/41\\_232-239.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/36033/1/41_232-239.pdf)
7. Корпоративная культура и управление персоналом туристской организации: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 43. 04. 02 Туризм (направленность (профиль) программы «Технологии международного и внутреннего туризма») / [авт. – сост. А. А. Антонова] ; под ред. Е. З. Герчиковой. Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016. 64 с. URL: [http://www.seun.ru/content/info/le arndepart/faculty/fes/2/torgovogo%20dela/Antonova\\_Korpor\\_kultura.pdf](http://www.seun.ru/content/info/le arndepart/faculty/fes/2/torgovogo%20dela/Antonova_Korpor_kultura.pdf).
8. Кудла Н. Є. Вплив корпоративної культури на якість туристичних послуг. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/599-marketing-turistichnih-poslug-kudla-n.html>.
9. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Фраклін. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1992, 704 с.
10. Якокка Ли. Карьера менеджера. Москва: Прогресс, 1991, 384 с.

## REFERENCES

1. Baiura, D. O. (2011). Metodolohichni pidkhody do formuvannia korporatyvnoi kultury u systemi korporatyvnoho upravlinnia. *Naukovyi visnyk ChDIEU*, 4 (12). Retrieved from: [http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2011/nv\\_4\(12\)/024-028.pdf](http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2011/nv_4(12)/024-028.pdf). [in Ukrainian].
2. Belousova, T. (2006). *Legkost delovoho bytyia. Korporativnyi imidzh i biznes-etiket*. Moscow: AST. Retrieved from: [http://svetlogorsk.by/wp-content/uploads/2010/01/work\\_ideolog\\_methodical-materials\\_corporate-culture.pdf](http://svetlogorsk.by/wp-content/uploads/2010/01/work_ideolog_methodical-materials_corporate-culture.pdf). [in Russian].
3. Veskyn, V. R. (1998). *Prakticheskyyi menedzhment personala*. Moscow: Yurist. [in Russian].
4. Kaminskyi, B. (2017). *Vplyv korporatyvnoi kultury na diialnist turystychnoi orhanizatsii. Mizhnarodnyi biznes ta zamkovyi turizm v Ukraini: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku* : zb. tez dop. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [m. Ternopil-Zbarazh, 28-29 kvit. 2017 r.]. Ternopil: TNEU. Retrieved from: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/20959>. [in Ukrainian].
5. Kaminskyi, B. A. (2001). Rol motyvatsii v upravlinni VNZ Ekonomika osvity. *Ekonomika vyshchoi osvity*, 73–77. [in Ukrainian].
6. Kopets, H. R., Leskiv, M. R. (n.d.). *Rol korporatyvnoi kultury u motyvatsii personalu*. Retrieved from: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/36033/1/41\\_232-239.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/36033/1/41_232-239.pdf). [in Ukrainian].
7. Antonova A. A. (2016). *Korporatyvnaia kultura y upravlenye personalom turystskoi orhanizatsyy*. Saratov: SSEU RĖU im. H. V. Plekhanova. Retrieved from: [http://www.seun.ru/content/info/learddepart/faculty/fes/2/torgovogo%20dela/Antonova\\_Korpor\\_kultura.pdf](http://www.seun.ru/content/info/learddepart/faculty/fes/2/torgovogo%20dela/Antonova_Korpor_kultura.pdf). [in Russian].
8. Kudla, N. Ye. (n.d.). *Vplyv korporatyvnoi kultury na yakist turystychnykh posluh*. Retrieved from: <http://westudents.com.ua/knigi/599-marketing-turistichnih-poslug-kudla-n.html>. [in Ukrainian].
9. Meskon, M., Albert, M., & Khedoury, F. (1992). *Osnovy menedzhmenta*. Moscow: Delo. [in Russian].
10. Yakokka, Li. (1991). *Karera menedzhera*. Moscow: Progress. [in Russian].