

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

FEATURES OF FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF ENTERPRISES OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN MODERN CONDITIONS

Гузар У.Є.

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського

Завидівська О.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського

Кулик О.М.

студентка факультету туризму,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського

Huzar Uliana

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Hotel Restaurant Business,
Lviv State University of Physical Culture named after I. Boberskyi

Zavydivska Olga

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Economic and Management Department,
Lviv State University of Physical Culture named after I. Boberskyi

Kulyk Oksana

Student of the Faculty of Tourism
Lviv State University of Physical Culture named after I. Boberskyi

Стрімкий розвиток індустрії гостинності диктує нові, інноваційні вимоги щодо взаємодії із клієнтами, працівниками, партнерами, конкурентами. Саме тому виникає потреба у створенні особливих цінностей, норм, правил і переконань, тобто корпоративної культури, яка дасть змогу досягти поставленої місії та цілей закладу. Корпоративна культура являє собою домінуючий фактор ідентичності підприємства, інструмент управління поведінкою персоналу, який може бути причиною підвищення або зниження ефективності діяльності підприємства. Корпоративна культура (англ. corporate culture) – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми, що передбачає його поведінку, зумовлює характер життєдіяльності організації. Функціонування підприємства готельного-ресторанного господарства неможливе без оволодіння теорією і практикою міжособистісної комунікації всього обслуговуючого персоналу. Важливим завданням керівництва готелю чи ресторану є формування відповідної корпоративної культури, яка є “родзинкою” індустрії гостинності, певною системою цінностей організації, що підкреслює її індивідуальність і неповторність. Пріоритетною складовою частиною формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу є чітке, зрозуміле визначення місії організації. Організація, яка цінить свій персонал, цінить і своїх клієнтів. Сьогодні із стрімким розвитком комунікаційних

технологій особливу увагу варто надати формуванню цифрового маркетингу в організації та віднесенню останнього до сучасних елементів корпоративної культури підприємства. Невід'ємною складовою частиною корпоративної культури підприємства, яка не досліджена теоретиками та практиками сьогодення, є індивідуальна система тайм-менеджменту установи.

Ключові слова: ресторан, корпоративна культура, персонал, клієнт, місія, цінності, звичаї, інновації, цифровий маркетинг, тайм-менеджмент.

Стремительное развитие индустрии гостеприимства диктует новые, инновационные требования по взаимодействию с клиентами, работниками, партнерами, конкурентами. Именно поэтому возникает необходимость в создании особых ценностей, норм, правил и убеждений, то есть корпоративной культуры, которая позволит достичь поставленной миссии и целей учреждения. Корпоративная культура представляет собой доминирующий фактор идентичности предприятия, инструмент управления поведением персонала, который может быть причиной повышения или снижения эффективности деятельности предприятия. Корпоративная культура (англ. Corporate culture) – это система ценностей и убеждений, которые разделяет каждый работник фирмы, которая предусматривает его поведение, обуславливает характер жизнедеятельности организации. Функционирование предприятия гостинично-ресторанного хозяйства невозможно без овладения теорией и практикой межличностной коммуникации всего обслуживающего персонала. Важной задачей руководства гостиницы или ресторана является формирование соответствующей корпоративной культуры, которая является "изюминкой" индустрии гостеприимства, определенной системой ценностей организации, подчеркивает ее индивидуальность и неповторимость. Приоритетной составляющей формирования корпоративной культуры предприятий гостинично-ресторанного бизнеса является четкое, понятное определение миссии организации. Организация, которая ценит свой персонал, ценит и своих клиентов. Сегодня со стремительным развитием коммуникационных технологий особое внимание следует уделить формированию цифрового маркетинга в организации и отнесению последнего к современным элементам корпоративной культуры предприятия. Неотъемлемой составляющей корпоративной культуры предприятия, которая не исследована теоретиками и практиками сегодня, является индивидуальная система тайм-менеджмента учреждения.

Ключевые слова: ресторан, корпоративная культура, персонал, клиент, миссия, ценности, обычаи, инновации, цифровой маркетинг, тайм-менеджмент.

The rapid development of the hospitality industry dictates new, innovative requirements for interaction with customers, employees, partners, competitors. That's why there is a need to create special values, norms, rules and beliefs, that is, corporate culture, which will allow achieving the mission and goals of the enterprise. Corporate culture is a dominant factor in the identity of an enterprise, a tool for managing staff behavior that can cause an increase or decrease in the efficiency of the enterprise. Corporate culture is a system of values and beliefs shared by each employee of the firm and which predicts his behavior, determines the nature of the life of the organization. The operation of the hotel and restaurant business is impossible without mastering the theory and practice of interpersonal communication of all staff. An important task for the management of a hotel or restaurant is to formulate an appropriate corporate culture, which is the "highlight" of the hospitality industry, a certain value system of the organization that emphasizes its individuality and uniqueness. A clear definition of the mission of the organization is a priority component of forming the corporate culture of the hotel and restaurant business. An organization that values its staff also values its customers. Today, with the rapid development of communication technologies, special attention should be paid to the formation of digital marketing in the organization and its integration into modern elements of the corporate culture of the enterprise. An integral part of the corporate culture of an enterprise that is not explored by nowadays theorists and practitioners is the individual time-management system of enterprise. The organization, represented by the management, is responsible for the strategic and innovative factors of the formation of the CC, because without an established mission, development strategy, concept – it is impossible to achieve abstract goals. An increasing number of executives today come to the conclusion that the corporate culture of the organization is purposefully formed, because in any company, whatever niche in the market it occupies and no matter how big it is, the key to successful activity is the team, its values and ideals.

Key words: restaurant, corporate culture, staff, customer, mission, values, traditions, innovations, digital marketing, time-management.

Сьогодні успіх закладів готельно-ресторанного бізнесу насамперед залежить від повного задоволення матеріальних та духовних запитів клієнтів. Стрімкий розвиток індустрії гостинності диктує нові, інноваційні вимоги щодо взаємодії із клієнтами, працівниками, партнерами, конкурентами. Від сформуваної місії та стратегії розвитку організації, індивідуальної системи цінностей залежить результат діяльності підприємства.

Саме тому виникає потреба у створенні особливих цінностей, норм, правил і переконань, тобто корпоративної культури, яка дасть змогу досягти поставленої місії та цілей закладу.

Корпоративна культура являє собою домінуючий фактор ідентичності підприємства, інструмент управління поведінкою персоналу, який може бути причиною підвищення або зниження ефективності діяльності підприємства.

Питання формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу у своїх працях досліджували такі фахівці, як Л.М. Гопкало, О.М. Головка, Н.С. Кампов, Г.В. Симочко, які охарактеризували основні поняття культури та якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності. Проблеми культури у готельно-ресторанному господарстві розглядали Й. Сео, Л.В. Польова, І.Г. Верезомська, Р. Конарб, Ф. Алік та інші науковці. Однак нині не досить дослідженим залишається питання удосконалення складників корпоративної культури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Метою роботи є дослідження науково-практичної проблеми особливостей формування корпоративної культури на підприємствах індустрії гостинності у сучасних умовах.

За останні десятиліття індустрія гостинності змінилася до невпізнання. Сьогодні світова мережа готелів та ресторанів повинна задовольняти найвимогливішого клієнта, адже втрапить свій рівень конкурентоспроможності. Саме тому дохід та успіх підприємств готельно-ресторанного бізнесу напряму залежить від рівня корпоративної культури. Остання впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства загалом. Так, чим вищий рівень корпоративної культури, тим меншою мірою персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність підприємства [1, с. 403].

Словосполучення «корпоративна культура» вперше використав у ХІХ сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал Гельмут Мольтке. Ним він визначив відносини у офіцерському середовищі.

Нині немає одного чіткого трактування терміна «корпоративна культура». На думку Баррі Фегана, корпоративна культура – це ідеї, інтереси і цінності, що розділяються групою. Сюди входять навички, досвід, процеси комунікації і ухвалення рішень, спрямованість і очікування, реально випробувані працівниками.

А. Кибанов визначає корпоративну культуру («організаційну культуру», «фірмову культуру») як «набір найбільш важливих положень, які застосовуються членами організації й одержують вираження в заявлених організацією цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їхньої поведінки і дій» [2].

Корпоративна культура (англ. corporate culture) – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми, що передбачає його поведінку, зумовлює характер життєдіяльності організації. Інші науковці під корпоративною культурою розуміють систему цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками, колективну свідомість і менталі-

тет організації. Корпоративна культура визначає поведінку персоналу індустрії гостинності, його взаємини з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками, що завдяки цьому знають, як діяти і на що чекати від службовця.

Одночасно існує розуміння корпоративної культури як сукупності правил, що стосуються всіх форм ділового спілкування, прийнятих на конкретному підприємстві (ділова розмова, ділові переговори, суперечка, дискусія, полеміка, ділова нарада, публічний виступ, телефонні переговори, ділове листування, стиль одягу, спосіб проводити разом неробочий час тощо) [3].

У міру розвитку і зміцнення ринкових відносин, а також осмислення західного досвіду стало очевидним, що корпоративна культура – це не чужорідне явище, а один з інструментів підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства. Досвід найбільших світових корпорацій демонструє, що корпоративна культура є ефективним інструментом управління, а також одним із головних джерел конкурентних переваг.

Корпоративна культура, як і будь-яке явище, має різні види і свою структуру, яка є набором припущень, цінностей, вірувань і символів [4]. Компонентами корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;
- діюча система комунікації;
- положення індивіда в організації;
- прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

У процесі розвитку корпоративної культури організації варто вирішити низку завдань для ефективної її реалізації: впровадження змін будь-якого типу (усунення опору з боку персоналу та мотивація на досягнення результату); згуртування управлінської команди (єдине уявлення про місію та стратегії компанії); формування лояльності у персоналу компанії; якісний підбір нових співробітників; організаційний порядок (приймається на всіх рівнях управління регламент поведінки в різних ситуаціях, виробнича дисципліна, культура відносин з клієнтами та колегами); гармонізація психологічного мікроклімату в компанії.

Функціонування підприємства готельно-ресторанного господарства неможливо без оволодіння теорією і практикою міжособистісної комунікації всього обслуговуючого персоналу. Важливим завданням керівництва готелю чи ресторану є формування відповідної корпоративної культури, яка є «родзинкою» індустрії гостинності, певною системою цінностей організації, що підкреслює її індивідуальність і неповторність.

Для індустрії гостинності особливо важливо, щоб кожен співробітник поділяв принципи корпоративної культури, прийняті на його підприємстві. Для всіх підприємств, що працюють у сфері обслуговування, пріоритетом номер один

є співробітники, орієнтовані на роботу з клієнтами. Посмішка, ввічливе обслуговування, професійне знання всіх бізнес-процесів у готельно-ресторанному комплексі – ось той золотий стандарт, який необхідно культивувати. Сучасною тенденцією розвитку індустрії гостинності загалом є турбота про своїх співробітників – про людей, які створюють цю індустрію. «Чим краще компанія буде відноситися до своїх співробітників, тим краще співробітники будуть відноситися до клієнтів» – девіз найбільш успішного готельного ланцюга в світі Marriott [6].

Корпоративна культура має тісний взаємозв'язок із культурою обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі, а також допомагає її формуванню. Відповідно, оцінювання проблем, рівня та якості у корпоративній культурі сприятиме вдосконаленню організаційної культури і культури обслуговування у підприємстві.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000, якість – це сукупність властивостей і характеристик послуг, які здатні задовольняти зумовлені або передбачувані потреби споживачів. Якість спонукає клієнта вибрати той або інший продукт (якщо не брати до уваги фактор ціни), у деяких сегментах ринку, якість впливає на рішення клієнта скористатися послугами певного готелю, а не готелю-конкурента [7].

Це покладає високу відповідальність на персонал, адже споживач оцінює якість отримуваних послуг і приймає рішення щодо повторного їх отримання чи, навпаки, відмову. Інші клієнти у своїх уподобаннях ґрунтуються на відгуках попередніх клієнтів готелів і ресторанів.

Відмітимо ще одну важливу особливість формування корпоративної культури в гостинності – стандарти. Готельно-ресторанний бізнес працює добре, як налагоджений механізм, якщо в ньому все регламентовано. Успіх великих мереж готелів, зокрема, визначається єдиним, чітким стилем обслуговування в кожному готелі. Основне завдання стандартів полягає у тому, щоб усі співробітники готелю, які займають однакову посаду, виконували посадові обов'язки однаково. Постійна увага приділяється зовнішньому вигляду – внутрішній розпорядок кожного готелю регламентує зовнішній вигляд своїх порт'є, покоївок та інших співробітників. У поведінкових стандартах персоналу готелю прописується, що зробити, що побачити, на що звернути увагу, як відповідати по телефону і так далі [8].

Отже, від рівня корпоративної культури персоналу залежить привабливість і перспективи формування капіталу готельно-ресторанних підприємств. Умови конкурентного середовища змушують підприємства готельно-ресторанного бізнесу орієнтуватися на вимогливість клієнтів, враховувати високі світові стандарти якості послуг. Тому одна із специфічних потреб галузі підприємств – потреба мати персонал, який усвідомлює і демонструє причетність до профе-

сійної діяльності у сфері готельно-ресторанного бізнесу, засвоює провідні корпоративні цінності, готовність і спроможність якісно задовольнити потреби клієнтів.

Корпоративна культура є динамічною системою, яка передбачає: по-перше, існування певної ієрархії цінностей, що домінує серед керівників та персоналу організації; по-друге, сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства.

Корпоративна культура виступає як система, що існує принаймні на трьох рівнях – змістовному, ментальному і дієвому. Отже, механізми її формування теж будуть різними [9].

На змістовному рівні корпоративна культура являє собою набір зафіксованих у текстах і документах блоків, складників нормативної бази діяльності організації. Механізм формування змісту цих блоків визначається у процесі створення корпоративної культури організації людьми, що працюють у цій організації і самовизначаються щодо середовища в тій або іншій якості.

Однак перебування корпоративної культури поза і крім менталітету працівників фірми не має ніякого сенсу. Доцільно розглядати ментальний рівень корпоративної культури, тобто її існування на рівні людської свідомості і у формах, як сферу набагато більш складних завдань, ніж механізми проектного розроблення стратегій, технологій, регламентів. Для того щоб перспективні стратегії, нові програми, більш продуктивні норми, ефективний стиль управління могли почати "працювати" і приносити фінансові результати, вони повинні трансформуватися в переконання, прихильність і мотивацію керівників і персоналу.

Дієвий рівень корпоративної культури – це рівень практичних дій людей, які спрямовані на досягнення місії і стратегії, реалізацію концепції, філософії фірми, корпоративних цінностей і норм, відповідного стилю управління, традицій, програм і проектів тощо. Люди діють відповідно до своїх орієнтацій і цілей, а також у відповідності зі своїми уявленнями про ситуацію у світі загалом.

Також можна сказати, що для перспектив розвитку ефективної корпоративної культури у сфері готельно-ресторанного бізнесу необхідно забезпечити:

- реалізацію взаємозв'язку діяльності готельно-ресторанних підприємств із зовнішнім середовищем;
- високий рівень матеріально-технічного забезпечення готельно-ресторанних підприємств;
- ефективне кадрове забезпечення;
- сприяння професійного розвитку готельно-ресторанних фахівців;
- відкритість до інновацій;
- безперервну самоосвіту, підвищення рівня компетентності та мотиваційного компо-

ненту досягнення успішності готельного і ресторанного підприємства.

Аналіз здійснених нами досліджень у напрямі ефективного формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу дає змогу зробити висновки щодо удосконалення цього процесу та запропонувати схему формування корпоративної культури на підприємствах індустрії гостинності (рис. 1).

Пріоритетною складовою частиною формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу, на нашу думку, є чітке, зрозуміле визначення місії організації. Під час формулювання місії підприємства необхідно враховувати інтереси різних суб'єктів, насамперед власника підприємства, колективу, споживачів, а також ділових партнерів, місцевих організацій, суспільства загалом. Місія формулюється вищим керівництвом, на яке покладається повна відповідальність за її впровадження шляхом визначення і досягнення цілей діяльності підприємства і кожного із його підрозділів.

Організація, яка цінить свій персонал, цінить і своїх клієнтів. На нашу думку, підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні мати

чітко сформовану систему цінностей персоналу, систему мотивації та підвищення кваліфікації. Саме тому варто розробляти систему додаткових винагород для працівників, наприклад: встановити збільшення відсотків заробітку за досягнення працівником певної грошової суми в загальному прибутку компанії. Якщо офіціант або бармен заробив більше певної суми для компанії, його чекає премія чи він одержить зайвий відсоток від загального прибутку особисто для себе; за роботу понад норму – оплачувати додаткові години за подвійним тарифом; курс адаптації та навчання для недосвідченого співробітника, для досвідченого – стажування; організація фестивалів та кемпінгів; квитки на концерти, абонементи, сертифікати тощо.

Навіть самий навчений персонал і досконалі стандарти сервісу не гарантують якісного обслуговування споживачів – без програми контролю виконання стандартів і надання зворотного зв'язку персоналу. Контроль як одна з основних функцій менеджменту повинний бути системним і об'єктивним. Саме тому пропонуємо застосовувати такий метод контролю, як Mystery Shopping – метод оцінки умов

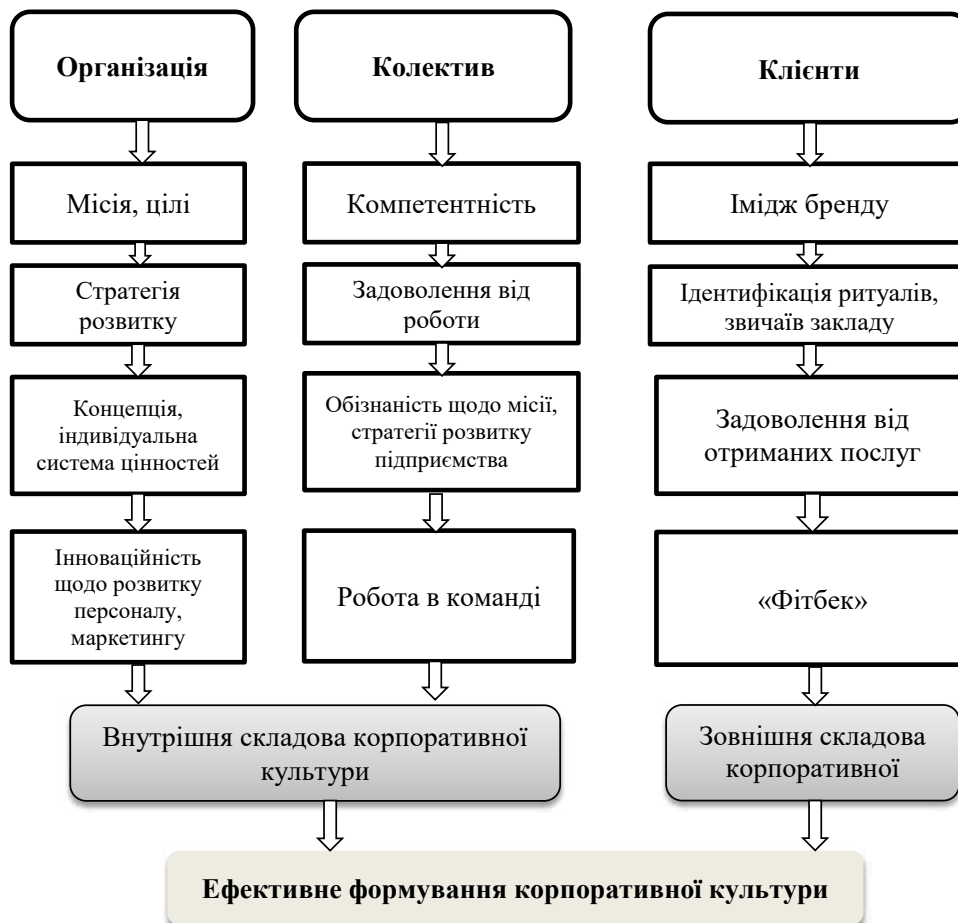


Рис. 1. Схема формування корпоративної культури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено авторами

надання послуг, визнання сильних і слабких сторін роботи персоналу компанії з допомогою придбання товару (послуги), що здійснюються фахівцями дослідницької компанії, які діють інкогніто (звідси і назва – «таємничий / таємний покупець»). Метод «таємний покупець» дозволяє провести оцінку (або перевірку) діяльності фірми без відома її персоналу, проаналізувати й оцінити різні аспекти функціонування фірми очима реального споживача.

Сьогодні із стрімким розвитком комунікаційних технологій особливу увагу варто надати формуванню *цифрового маркетингу* в організації та віднесенню останнього до сучасних елементів корпоративної культури підприємства. Саме наявність корпоративного сайту організації та спілкування із клієнтами через соціальні мережі є серед пріоритетних напрямів формування власної клієнтської бази, донесення цікавої інформації, новинок до споживачів, «фідбек» (відгуки) на загально-інформаційному рівні щодо якості обслуговування клієнтів.

Одним із найбільш цінних та невидимих ресурсів сьогодні є час, який невпинно йде вперед, а вміння ефективно та результативно його використовувати є цінною ознакою успіху як особистості, так і організації загалом. Саме тому ми вважаємо, що другою невід'ємною складовою частиною корпоративної культури підприємства, яка не досліджена теоретиками та практиками сьогодення, є *індивідуальна система тайм-менеджменту* установи. Вміння розставляти пріоритети у часовій орієнтації, чітко формування «хронофагів» (пожирачів часу) серед працівників та методи боротьби із ними, самомотивація персоналу, формування успішної команди – складники індивідуальної системи тайм-менеджменту компанії, успішна реалізація яких є ключовим фактором конкурентних переваг на ринку [10, с. 481].

Основними складниками схеми формування корпоративної культури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, на нашу думку, є сама організація, персонал і клієнти. Кожен із них чинить великий вплив на формування корпоративної культури закладу. Організація в особі керівництва відповідає за стратегічні та інноваційні чинники становлення корпоративної культури, адже без сформованої місії, стратегії розвитку, концепції – неможливо досягнути абстрактних цілей.

Невід'ємною ланкою формування та розвитку корпоративної культури є персонал – безцінний елемент успішної організації. Кваліфікація, компетентність працівників у наданні якісних послуг – це найперший показник збільшення кількості клієнтської бази будь-якого ресторану. Задоволений персонал – щасливий клієнт! Ми вважаємо, що задоволення від виконання роботи, посмішка, привітність, вміння надавати цінні поради щодо вибору страви тощо – все це формує своєрідну основу ефективної корпоративної культури на підприємстві. Кожен член команди повинен розуміти причину існування своєї організації, яка основна мета її діяльності, саме тому керівництву варто донести місію та стратегію розвитку закладу до кожного працівника. У ресторанному бізнесі поняття «команда» і «командний дух» завжди відігравали особливу роль. Адже сфера сервісу загалом і ресторанний бізнес зокрема ґрунтуються на людському чиннику. Емоційне й моральне навантаження на працівників ресторанів набагато вище, ніж у економістів, бухгалтерів та ін. Тому психологічному клімату в колективі підприємства слід приділяти пріоритетну увагу, адже якщо співробітнику приємно й комфортно працювати, він буде приносити позитивні емоції всім відвідувачам закладу.

Зовнішньою складовою частиною формування корпоративної культури компанії є клієнти. Саме клієнти формують імідж бренду організації на основі впізнаванності закладу через надання якісних послуг, наявність ритуалів, звичаїв, цікавого інтер'єру та екстер'єру, індивідуального підходу до кожного відвідувача тощо. У разі позитивного сприйняття закладу від клієнта обов'язково організація отримає «фідбек» – зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок можна отримати за рахунок збільшення клієнтської бази, відгуків на сторінках соціальних мереж, сайтах, публікації в засобах масової інформації, укладення договорів про співпрацю тощо.

Таким чином, існує тісний зв'язок між успіхом компанії та ступенем розвиненості її корпоративної культури. Все більша кількість керівників сьогодні доходять висновку про необхідність цілеспрямованого формування корпоративної культури організації, адже в будь-якій компанії, яку б нішу на ринку вона не займала і якою б великою вона не була, ключове значення для успішної діяльності має колектив, його цінності та ідеали.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гузар У., Дубик Н., Малічевська Х. Корпоративна культура в системі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Херсон, 16–18 жовтня 2019 р. Херсон: вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 402–404.
2. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*: збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. – 2011. – Вип.36. – С. 12–17. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpkhnpu_zntndr_2011_36_4.pdf (дата звернення: 20.01.2020).

3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб. Питер, 2003. 368 с.
4. Федцов В.Г. Культура готельно-туристського сервісу. Ростов-на-Дону: «Фенікс», 2008. 231с.
5. Виханский О.С., Менеджмент. Київ: «Економіст», 2006. 533с.
6. Ломачинська І.М. Основи корпоративної культури: навч. посіб. Київ: Університет "Україна", 2011. 281 с.
7. Довбенко О.М. Податкове стимулювання інвестицій в туристичний комплекс України. *Формування ринкової економіки* : науковий збірник КНЕУ. Київ, 2007. № 6. С. 80–85.
8. Бурдяк А.В. Роль персонала в забезпеченні якості гостиничних послуг. *Економіка, управління, фінанси: теорія і практика*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Вінниця, 9–10 жовтня 2015 року. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. С. 31–34.
9. Кандарья І.А. Формування корпоративної культури в організації. URL: http://www.magistr-mba.ru/tree_articles_24_65.html (дата звернення: 20.01.2020).
10. Huzar U., Zavydivska O., Kholiyavka V., Kryshchanovych M. Formation of psychological peculiarities of time-management of a modern expert in the field of finance. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 4. No. 31. Pp. 477–486. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/191001> (дата звернення: 20.01.2020).

REFERENCES:

1. Huzar U., Dubyk N., Malichevs'ka KH. (2019) Korporatyvna kul'tura v systemi upravlinnya pidpryyemstvamy hotel'no-restorannoho biznesu [Corporate culture in the hotel and restaurant business management system]. Proceedings of the Problemy i tendentsiyi rozvytku suchasnoyi ekonomiky v umovakh intehratsiynykh protsesiv: teoretychni ta praktychni aspekty: materialy IV Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi (Kherson, 16–18 zhovtnya 2019), Kherson: vyd-vo FOP Vyshemyr's'kyy V.S., pp. 402–404.
2. Buhayevs'ka Y. (2011) Ponyattya korporatyvnoyi kul'tury: yiyi sut' i struktura [The concept of corporate culture: its essence and structure] *Zasoby navchal'noyi ta naukovopraktychnoyi roboty: zbirnyk naukovykh prats' Kharkiv's'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni H.S. Skovorody* [Means of educational and research work: a collection of scientific works of Kharkov National Pedagogical University named after GS Frying pans], vol. 36, pp.12–17. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpkhnpu_zntndr_2011_36_4.pdf (accessed 20.01.2020).
3. Kotler F. (2003) Marketing menedzhment [Marketing management]. Piter: SPb.
4. Fedtsov V. (2008) Kul'tura hotel'no-turyst's'koho servisu [Culture of hotel and tourist service]. Rostov-na-Donu: «Feniks», pp.231.
5. Vykhansky O. (2006) Menedzhment [Management]. M.: «Ekonimist», pp. 533.
6. Lomachyns'ka I. (2011) Osnovy korporatyvnoyi kul'tury: navch. posib. [Fundamentals of Corporate Culture: Educ. tool.]. / K.: Universytet "Ukrayina", pp.281.
7. Dovbenko O. (2007) Podatkove stymulyuvannya investytsiy v turystychnyy kompleks Ukrayiny [Tax stimulation of investments in the tourist complex of Ukraine]. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky* : naukovyy zbirnyk KNEU, no.6, pp. 80–85.
8. Burdyak A. (2015) Rol' personala v obespechenyyi kachestva hostynnykh usluh [The role of staff in ensuring the quality of hotel services]. Proceedings of the Ekonomika, upravlinnya, finansy: teoriya i praktyka. Materialy III Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi (Vinnytsya, 9–10 zhovtnya 2015 roku), Kherson: Vydavnychyy dim «Hel'vetyka», pp.31–34.
9. Kandar'ya I. Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury v orhanizatsiyi [Formation of corporate culture in the organization] Available at: http://www.magistr-mba.ru/tree_articles_24_65.html (accessed: 20.01.2020).
10. Huzar U., Zavydivska O., Kholiyavka V., Kryshchanovych M. (2019) Formation of psychological peculiarities of time-management of a modern expert in the field of finance. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, Vol. 4, No. 31, pp. 477–486. Available at: <http://fkd.org.ua/article/view/191001> (accessed: 20.01.2020).