

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК УПРАВЛІНСЬКОГО РЕСУРСУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF RESEARCH OF CORPORATE CULTURE AS AN ADMINISTRATIVE RESOURCE IN HOSPITALITY INDUSTRY

*У статті розглядаються основні теоретико-методологічні підходи до визначення корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності. Охарактеризовано поняття корпоративної культури, основні джерела, складові й етапи її формування, розкрито систему корпоративних цінностей у готельному бізнесі. Наголошується, що принципи корпоративної культури повинні відповідати критеріям стабільного та ефективного розвитку готельного підприємства. Акцентовується увага, що корпоративна культура є важливим чинником управління персоналом, яка покликана забезпечити цілісність організації індустрії гостинності, прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників сфери готельного бізнесу.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, менеджмент персоналу, корпоративна система мотивації, гостинність, готельний бізнес.

*В статье рассматриваются основные теоретико-методологические подходы к определению корпоративной культуры как управленческого ресурса в индустрии гостеприимства. Охарактеризовано понятие корпоративной культуры, основные источники, составляющие и этапы ее формирования, раскрыто систему корпоративных ценностей в гостиничном бизнесе. Обращается внимание, что принципы корпоративной культуры должны соот-*

*ветствовать критериям стабильного и эффективного развития гостиничного предприятия. Обосновывается, что корпоративная культура есть важнейшим показателем управления персоналом, которая призвана обеспечить целостность организации индустрии гостеприимства, принятия управленческих решений, результативность деятельности работников сферы гостиничного бизнеса.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, менеджмент персонала, корпоративная система мотивации, гостеприимство, гостиничный бизнес.

*The author considers some theoretical and methodological approaches of defining corporate culture as an administrative resource in hospitality industry. The subject of corporate culture, some basic sources, components and stages of its formation have been described and also the system of corporate values in hotel business has been revealed. It has been highlighted that the principles of corporate culture must meet the criteria of sustainable and efficient development of a hotel business. The author focuses upon the issue that the corporate culture is the most important factor of human resource management aimed at ensuring integrity of a hospitality establishment as well as managerial decision making, and providing efficient performance of hotel employees.*

**Key words:** corporate culture, human resource management, corporate system of motivation, hospitality, hotel business.

УДК 338.483.13:005[167.7]

**Опанащук Ю.Я.**  
к.е.н.,  
Голова правління  
Асоціації готельних об'єднань  
та готелів міст України

**Постановка проблеми.** Суттєві трансформації, що відбуваються нині в Україні засвідчують, що методологія готельного менеджменту у діяльності національної індустрії гостинності потребує створення ефективної системи з управління якістю, що дозволить здійснювати надання конкурентоспроможних послуг. На сучасному етапі індустрія гостинності є детермінантою розвитку туристичного ринку, що загалом відповідає умовам світового господарства. Нині індустрія гостинності набуває рис інтегративної галузі, що має не тільки економічний, а й політичний характер розвитку суспільства. Означене пояснюється тим, що індустрія гостинності – це насамперед, сфера, яка інтенсивно еволюціонує у складі галузей сервісу та прогресує нарівні з ними і разом з ними. За таких обставин готельна справа посідає помітне місце у світовій матриці.

У цьому сенсі національна парадигма індустрії гостинності не повинна залишатися поза процесами формування сервісної економіки. Ця спрямованість має простежуватися в посиленні взаємозв'язку і взаємообумовленості розвитку

корпоративної культури в індустрії гостинності із загальним соціокультурним простором. Наразі підприємства індустрії гостинності перебувають у скрутній ситуації через соціально-економічну нестабільність у країні. Для того, щоб бути у конкурентноспроможному стані, необхідна ще й виважена мотиваційна політика, яка була б орієнтована на виявлення потреб і мотивів персоналу з метою прогнозування розвитку персоналу і впливу на виробничі результати. З огляду на це, можна говорити, що концепція корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності ще не набула завершеної наукової теорії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і методологічні питання, присвячені проблематиці корпоративної культури в індустрії гостинності досліджуються у працях Віханського О. С., Комарніцького І. О., Наумова В. П., Співака В. А., Солнцева Н. В., Солохи Д. В., Капітанова Е. А., Кибанова А. Я., Маловичко С. В., Лапіна Т. А., Ломачинської І. М., Марковської О. В., Тарасюк В. Д., Фіщука Н. Ю., Щербини С. В. та інших, а також вагомий внесок у дослідження процесів

формування корпоративної культури на підприємстві внесли зарубіжні науковці: Армстронг М., Харріс Ф., Хенді Ч., Шейн Е., Хофстеде Г., Морган Дж., Щольц К., Голда К. та інші.

Саме у працях цих дослідників знаходимо авторську інтерпретацію корпоративної культури у сфері гостинності. Так Лапіна Т. А., Марковська О. В., Тарасюк В. Д. зазначають, що належним чином сформульована та побудована організаційна культура підприємства гостинності – це потужний стратегічний інструмент, який дозволяє координувати всі структурні підрозділи і членів окремих груп для досягнення цілей у рамках місії, а також надає можливість забезпечити раціональну та безконфліктну структуру колективу, створити зручні, гідні умови праці, виявити здібних співробітників, мотивувати на надавати можливості для кар'єрного зростання, ефективного розподілу функцій та відповідальності, тобто побудувати систему внутрішньо-організаційних відносин, що гармонійно об'єднують людей для досягнення цілей підприємств індустрії гостинності [1; 2; 3]. Інший дослідник цієї проблематики Кибанов А. Я. розглядає корпоративну культуру через призму організаційної і фірмової культури, як набір важливих положень, які застосовуються членами організації і одержують вираження в заявлених організацією цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їх поведінки і дій [4].

Свою частку в дослідженні основ корпоративної культури внесла Ломачинська І. М. На думку дослідниці, корпоративна культура визначає поведінку персоналу готелю, його взаємини з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками, що завдяки цьому знають, як діяти і на що чекати від службовця. Тобто, корпоративна культура дає працівникам почуття мети, формує відданість своїй організації, відповідальність за все, що відбувається, усвідомлення важливості комунікацій, створює основу для стабільності, контролю та єдиного цілого [5]. Більш розлогу наукову позицію має Солнцева Н. В., яка зазначає, що організаційна культура дозволяє прогнозувати реакцію, певну поведінку організації та її членів в умовах можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволить уникнути можливих загроз, не втратити імідж та авторитет у нестабільних або кризових ситуаціях [6].

Ці наукові надбання є підґрунтям для подальшого дослідження корпоративної культури в індустрії гостинності, її природи, змісту та особливостей функціонування. Визнаючи важливість внеску вчених у розробку досліджуваної проблематики, не можна не визнати необхідність комплексного переосмислення поняття, сутності та тенденцій розвитку корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності в нових соціально-економічних умовах.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на досить значні доробки за вказаним напрямом дослідження, формування та розвиток корпоративної культури є одним із актуальних завдань для індустрії гостинності. Так без зміни існуючої системи корпоративної культури на підприємствах зі старими цінностями видається нереальним створення нової парадигми менеджменту персоналу готельного підприємства. Водночас готельні мережі, що прийшли на український ринок, принесли свою корпоративну культуру. Проте, Україна є джерелом унікальної культури, а звідси, і корпоративна культура є часткою концептів української нації. Тому немає сенсу повністю переймати закордонні моделі, а запозиченими можуть бути деякі структури й механізми зв'язків корпоративних проєктів.

У зв'язку з цим, можна констатувати, що це питання потребує окремого інтегративно-системного аналізу корпоративної культури в індустрії гостинності, як гетерогенного феномена, а звідси, подальше розроблення методології, яка дасть можливість враховувати різноманітні підходи щодо вивчення природи та сутнісних характеристик корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності.

**Постановка завдання** полягає у переосмисленні теоретичних і методологічних засад, світоглядних основ досліджень корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності і формування обґрунтованих пропозицій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз висловлених у літературі поглядів на зміст й розуміння сутності поняття «корпоративна культура», свідчить про розмаїття міркувань з цього приводу. Етимологія поняття культура організації багатозначна, по-різному вона тлумачиться представниками наукових шкіл, але всі вони доходять висновку, що корпоративна культура має свою структуру, описується параметрично й моделюється, як і сам процес формування. З цього погляду, корпоративна культура підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, на кожному підприємстві їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає підприємств з однаковою корпоративною культурою. Проте, підприємства можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури [7].

Водночас застосовуючи критерії цільової спрямованості індустрії гостинності можна говорити, що корпоративна культура сучасної організації має послуговуватися такими принципами як: сучасна організація діяльності з матеріальними та духовними складовими культури; гармонійна організація, в якій

окремі елементи культури за рівнем свого розвитку, направленістю, ідейністю, цілями, завданнями, способами досягнення мети відповідають один одному; організація, яка живе за нормами закону, а не «за поняттями»; соціально-економічна система, що базується на досягненнях сучасної науки; організація, в якій людей визначають, як головну цінність, і відповідно організують взаємодію між окремими людьми і групами на певному психологічному рівні, враховуючи, що найцінніше у людині – її внутрішній стан; організація, що розвивається, будує свої стосунки з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища на підставі розуміння їхньої системної сутності і унікальності, і докладає максимум зусиль для отримання якнайповніших відомостей про ділових партнерів і співробітників з метою їх кращого розуміння [8, с. 216-219].

Втім, оскільки наразі ми розглядаємо визначення та класифікацію окремих складових частин менеджменту персоналу в індустрії гостинності, наголосимо на тому, що корпоративну культуру варто розглядати, як сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників. Така культура дозволяє вирізнити організацію, створює атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників [9, с. 81].

Щоправда, вирішальною при формуванні корпоративної культури сфери послуг, до яких безумовно належить і готельний бізнес, є здатність вищого менеджменту сформуванню спільне бачення єдиної генеральної цілі – місії організації для команди всіх працівників готелю. Вище керівництво повинне визначити місію підприємства і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і системі ціннісних орієнтирів, сформованих на підприємстві. Тобто, йдеться про мотиваційну політику підприємств готельного господарства. Існуюча нині система мотивації на підприємствах сфери гостинності в Україні не в повній мірі забезпечує стимули підвищення ефективності праці, так як керівники недооцінюють важливість вибору методів мотивації, які є застарілими.

Нині можна говорити про негативні тенденції в оцінці сервісної діяльності вітчизняних готелів, а відтак, про відносно низький рівень персоналу готелів. Цей фактор стає перешкодою до впровадження нових стандартів якості обслуговування. Така ситуація призводить до виникнення суперечностей між існуючими організаційно-культурними нормами поведінки персоналу вітчизняних готелів і вимогами сучасного менеджменту готельних послуг. Ця суперечливість може бути подолана за умов цілеспрямованого формування в організа-

ціях сервісної сфери корпоративної культури, яка має містити базові гуманістичні цінності. У цьому сенсі гуманістичноорієнтована культура створює необхідні умови для розвитку персоналу, сприяє формуванню позитивного відтворення цінностей своєї професії, підвищує якість послуг, що надає готелям конкурентні переваги.

На наш погляд, формування системи взаємин індустрії гостинності має здійснюватися з урахуванням не тільки чинників адміністративної культури, тобто за культурною ознакою, а й концепції управління людськими ресурсами. Існує чітка і зрозуміла формула: організація, як механізм, має культуру, а організація, як організм, є культурою. Розшифровуючи цю формулу, зазначимо, що в організації – механізмі можливі лише зовнішньо поверхневі зміни, що мають незначний вплив на саму структуру. В організації – організмі культура сконцентрована у ній самій, оскільки ці ознаки виступають як система спільно вироблених реальних переконань і уявлень про цінності, які відповідають на запитання, яким чином має функціонувати готельний бізнес, як потрібно керувати, управляти і мати успіх. У цьому сенсі можна говорити, що організаційна культура детермінована досвідом організації, а корпоративна культура детермінована уявленням про майбутнє (баченням) організації.

Так, за результати моніторингу Асоціації готельних об'єднань та готелів міст України із застосуванням методики OCAI, можна стверджувати, що організаційна культура різних типів на підприємствах гостинності характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури. Зокрема, мотив поведінки персоналу дозволяє констатувати доволі консервативну організаційну культуру готелів, обумовлену відповідним стилем, методами, стратегією управління. Проте, відкритим залишається питання щодо адекватності цієї методики до умов національних підприємств індустрії гостинності. На наш погляд, на вітчизняних підприємствах індустрії гостинності слушною буде застосування методики, яка характеризується такими ознаками: 1) встановленням циклічних, закономірних і змінних фаз в організації культури підприємства; 2) розвитком типології корпоративної культури підприємства у зв'язку з різними фазами життєвої організації культури підприємства; 3) виявленням особливостей функції корпоративної культури в різних фазах життєвого циклу підприємства; 4) розробкою стратегії зміни корпоративної культури на підприємствах в різних фазах життєвого циклу.

Ми залишаємося на позиціях, що корпоративна культура є відображенням аксіологічних аспектів управління, які розповсюджуються (на відміну від організаційної культури, що має переважно внутрішню спрямованість) як на внутрішні, так і на

зовнішні організаційні відносини, і формується в результаті цілеспрямованих дій з боку керівництва. Звідси, важливе місце в системі соціально-етичного, духовного менеджменту має посідати корпоративна філософія, яка розглядає «людський ресурс» (культурний капітал) в якості основного фактору економічного зростання та успіху.

Іншим методологічним аспектом, який не можна не брати до уваги досліджуючи корпоративну культуру індустрії гостинності, є урахування ціннісно-мотиваційних орієнтацій із застосуванням принципу соціокультурної ідентичності. Характерною властивістю тут є мотиваційна політика. З огляду на це, корпоративна система мотивації має базуватися на технології «Індекс повної корисності співробітника» (Index Total Value of Employee (ITVE)), сутність якої полягає в способі оцінки корисності кожного співробітника; способі справедливого розподілу винагороди; способі розвитку співробітників компанії [10, с. 147]. Проте, на наш погляд, поза увагою не слід залишати важливу складову корпоративної культури – систему Загального управління якістю (TQM), що зорієнтована на задоволення попиту клієнтів. У цьому сенсі, не менш важливим є здатність корпоративної культури інтегрувати підприємство у світове бізнес-співтовариство. Йдеться про вирішальний вплив корпоративної культури на розвиток компетентностей персоналу. Звідси, корпоративна культура підприємства значною мірою визначає міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств.

Насамперед, мова йде про всеохоплюючий тотальний менеджмент якості в індустрії гостинності, що проєкціонується на забезпечення високого організаційно-технічного рівня надання послуг, необхідних умов праці, що включає в себе обґрунтованість прийняття управлінських рішень, систему планування. Так комплексна діагностика корпоративної культури в індустрії гостинності доводить, що багато керівників ототожнюють феномен корпоративної культури із корпоративним іміджем і недооцінюють значущість ціннісно-вольових елементів корпоративної культури. Зокрема, виникають складнощі з розумінням, методологічними ресурсами, браком кваліфікованих фахівців, а також спротивом персоналу до нововведень в індустрії гостинності, а це стає перешкодою в політиці національних компаній готельного бізнесу вийти на новий рівень розвитку.

Водночас, узагальнюючи наведені дефініції, ми залишаємося на позиціях, що культура діяльності організації гостинності диктує створення механізмів, які необхідні для вирішення конфліктів і того, скільки це буде коштувати. Хороший керівник завжди відкидає двовимірне мислення, в межах якого існують або абсолютні переможці, або переможені. Такий керівник намагається створити атмосферу надії і толерантності. Слід обов'язково пам'ятати, що кожен працівник завжди в мініатюрі репрезентує свою організацію, виступає своєрідною клітиною складного організму.

Однак, цілком очевидно, що за економічною спрямованістю готель є комерційним виробництвом, що пропонує на ринку свій товар у вигляді комплексу послуг. Специфіка послуг, на відміну від матеріального виробництва, полягає у тому, що: 1) виконання послуги відбувається при безпосередньому контакті споживача й виконавця; 2) задоволення послуги перетворюється на задоволення безпосереднього попиту клієнта; 3) попит на готельні послуги піддається сезонним коливанням [11]. У цьому контексті важливим є те, що для того, щоб реалізація корпоративних стандартів обслуговування персоналу була ефективною необхідно, щоб співробітники мали цінності, які лежать в основі цих стандартів. Водночас сталість і стандартизація готельного сервісу здатні створити впевненість у споживача готельних послуг, що саме цей готель спроможний гарантувати найкращий сервіс у порівнянні з іншими альтернативами.

Справді, готелі, що входять до високого ступеня індустрії гостинності (міжнародні готельні оператори) мають більш високий стандарт послуг, ніж незалежні менеджери. З огляду на це, можна стверджувати, що гостинність – це визначальний фактор формування толерантної моделі поведінки всіх суб'єктів системи готельного сервісу, вона допомагає здійснювати саморегуляцію соціуму, зберігаючи стійкість і зовнішню терпимість до іншого, не схожого. Гостинність включає в себе культуру спілкування, культуру поведінки, культуру обслуговування, корпоративну культуру, зовнішній вигляд, службовий етикет, професійні знання, уміння і навички, моральні норми і принципи, а також основні аспекти професійної, соціальної культури. Саме ця єдність формує самобутність готельної мережі.

Щоправда, не менший інтерес у цьому ж контексті становлять і такі методологічні підходи до визначення корпоративної культури підприємств готельного бізнесу, як джерела формування корпоративної культури. Так вітчизняні дослідники визначають, що джерелами формування корпоративної культури підприємств готельного бізнесу є: сформована та прийнята у суспільстві система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їхньої реалізації; способи, форми та структура організації системи менеджменту, що втілює певні цінності та елементи моралі в тому числі й особисті цінності керівників підприємств готельного бізнесу; уявлення про оптимальну модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися у конкретному готелі на засадах сформованої у суспільстві моралі [12;13].

Дійсно, як довела практика існування індустрії гостинності, найважливішою складовою всієї системи якості готелю є якість послуг. У сучасній літературі та практиці існують різні трактування



поняття якості. Міжнародна організація зі стандартизації визначає якість (стандарт ІСО-8402), як сукупність властивостей і характеристик послуг, що надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Таким чином, формування якості послуги гостинності повинно здійснюватися на основі багаторічного формування політики та системи управління якістю готельного підприємства. Ця система має базуватися на стандартах і принципах Total Quality Management.

Загалом у доктрині усталеним вважається підхід, за якого модель корпоративної культури в індустрії гостинності розглядається через призму елементів, що мають внутрішню і зовнішню спрямованість, а саме: 1) місія підприємства індустрії гостинності (зовнішня ціннісно-цільова складова культури); 2) корпоративний імідж (зовнішня нормативно-інструментальна складова культури); 3) концепція особистості співробітника (внутрішня ціннісно-цільова складова культури); 4) традиції і норми (внутрішня нормативно-інструментальна складова культури [14; 15]. Безумовно, кожен з цих елементів має змінні ознаки, за виразом яких можна давати оцінку про рівень корпоративної культури в організації. Проте, така диференціація понять, що увійшли в модель корпоративної культури, виділяє систему емпіричних критеріїв, показників та індикаторів для розробки діагностики корпоративної культури в сервісних організаціях.

**Висновки з проведеного дослідження.** Узагальнюючи результати проведеного аналізу теоретико-методологічних основ дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності з позицій дослідницької парадигми можна вважати, що більш адаптованою для національної індустрії гостинності є модель, що включає в себе: по-перше, методику і регламент набору персоналу, його соціалізацію і навчання стандартам, що діють на підприємстві; по-друге, чітке розуміння усіма структурними одиницями загальної місії підприємства, основних завдань і цілей, безпосередня участь у розробці бізнес-процесів; по-третє, впровадження системи рентабельності управління і системи стратегічних показників, які становить основу для розробки систем стимулу і мотивації персоналу; по-четверте, оптимізація організаційної структури підприємства на основі системи збалансованих показників; по-п'яте, важливою є імплементація концепції управління людськими ресурсами від адміністративного обслуговування і управління персоналом до стратегічного управління людськими ресурсами. Звідси, і оцінка ефективності послуг в індустрії гостинності повинна ґрунтуватися на використанні таких критеріїв, як: економічна ефективність, соціальна ефективність, інноваційна ефективність, підсумковий показник діяльності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лапина Т.А. Корпоративная культура: учеб.-метод. пособ. / Т.А. Лапина. – Омск: «Издательство ОмГУ», 2005. – 96 с.
2. Марковська О.В. Корпоративна культура в індустрії гостинності / О.В. Марковська // Парад Готелів. – 2005. – 265 с.
3. Тарасюк В.Д. Элементы и факторы формирования организационной культуры предприятия / В.Д. Тарасюк // Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика и управление. – 2009. – Т. 22, № 2. – С. 333-340.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2004. – 637 с.
5. Ломачинська І.М. Основи корпоративної культури: навч. посіб. / І.М. Ломачинська, О.Д. Рихліцька, Н.В. Барна. – Відкритий університет розвитку людини «Україна». – К.: Університет «Україна», 2011. – 281 с.
6. Солнцева Н.В. Нормативно-правове забезпечення формування організаційної культури на підприємстві / Н.В. Солнцева // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101). – С. 237-239.
7. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності / М.Г. Артеменко // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. – № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. – 2010. – С. 19-99.
8. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. / К.О. Лопухова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 31. – С. 216-219.
9. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н.Ю. Фіщук, І.В. Ломачинська // Збірник наукових праць ВНАУ. – Серія: Економічні науки. – 2012. – № 1 (56). Т. 4. – С. 81-85.
10. Барибіна Я.О. Мотиваційна політика підприємств готельно-ресторанного господарства теоретико-практичний аспект / Я.О. Барибіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 6 (68). – С. 143-149.
11. Андрущенко В. П. Організоване суспільство. Проблема організації та суспільної самоорганізації в період радикальних трансформацій в Україні на рубежі століть: Досвід соціально-філософського аналізу / В. П. Андрущенко. – Київ: Атлант ЮЕМСІ, 2005. – 498 с.
12. Качан І.В. Методики діагностики організаційної культури підприємства / І.В. Качан, В.В. Зубенко // Научные труды ДнНТУ: Серия: экономическая. – Донецк: ДонНТУ, 2008. – № 33. – С. 187-191.
13. Филлер А.И. Диагностика организационной культуры: «то, что можно измерить, можно изменить» / А.И. Филлер // Управление персоналом. – 2009. – № 7. – С. 37-40.
14. Решетняк Е.В. Современные методы управления предприятием сферы услуг / Е.В. Решетняк – Х.: Фактор, 2008. – 544 с.
15. Трач О.Ю. Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб / О.Ю. Трач., О.І. Карий // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 706. – С. 182-187.