

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГSTRATEGIC ASPECTS OF CORPORATE CULTURE DEVELOPMENT
AS A TOOL FOR IMPROVING THE QUALITY OF HOTEL SERVICES

Проведено комплексне дослідження процесу формування стратегії розвитку корпоративної культури у готельному бізнесі як ключового чинника підвищення якості обслуговування. Обґрунтовано роль корпоративних цінностей, норм і стандартів у зміцненні конкурентоспроможності та формуванні стійкої ринкової репутації. Особливу увагу приділено новим векторам розвитку культури, актуальним у контексті воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації ринку. Визначено інструменти мотивації персоналу для підвищення сервісу та стимулювання працівників. На основі аналізу ринку Одеси запропоновано практичні рекомендації щодо інтеграції корпоративної культури в управління готелем, включаючи мотивацію, цифровізацію, антикризове планування та дотримання етичних стандартів. Підкреслено взаємозв'язок між корпоративною культурою, якістю послуг і конкурентоспроможністю.

Ключові слова: корпоративна культура, стратегія, розвиток, конкурентоспроможність, якість послуг, готельний бізнес, мотивація персоналу, резильєнтність, комплаєнс, цифровізація.

A comprehensive study of the formation of a corporate culture development strategy in the hotel business has been conducted, recognized as a crucial factor in ensuring service quality, enhancing competitiveness, and sustaining long-term market reputation in the hospitality industry. The research substantiates the significance of corporate values, norms, and standards in shaping organizational behavior and fostering sustainable business performance. Particular attention is given to the systematization of emerging vectors of corporate culture development influenced by internal and external factors, including martial law, economic instability, labor mobility, and dynamic market transformations. The study employs a mixed-methods approach, combining comparative analysis, empirical investigations, and case studies of leading hospitality enterprises, including structured interviews with management, employee surveys, and performance metrics analysis. Innovative staff motivation tools are identified, aimed at satisfying individual guest needs, improving service quality, and maintaining employee engagement amid large-scale organizational transformations. Based on the analysis of Odesa's regional market and competitive environment, practical recommendations are proposed for the integration of corporate culture into all management processes, including the creation of a value-driven platform, implementation of digital solutions, strategic crisis management (resilience), and adherence to ethical standards (compliance). Quantitative and qualitative indicators are introduced to evaluate corporate culture effectiveness and its impact on business outcomes. The study demonstrates a direct, empirically and theoretically substantiated relationship between the level of corporate culture development, service quality improvement, employee performance, and competitive positioning of hotel enterprises under contemporary challenging conditions, providing a systematic framework for practical implementation across multiple organizational levels.

Key words: corporate culture, strategy, development, competitiveness, service quality, hotel business, staff motivation, resilience, compliance, digitalization, hospitality management, organizational behavior.

УДК 005.941:005.334:338.48
<https://doi.org/10.32782/dees.19-46>

Седікова І.О.¹

д.е.н., професор, завідувачка
кафедри менеджменту і логістики,
Одеський національний
технологічний університет

Курянов В.М.²

аспірант кафедра менеджменту
та логістики,
Одеський національний
технологічний університет

Sedikova Iryna

Odesa National University of Technology

Kurianov Volodymyr

Odesa National University of Technology

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку індустрії гостинності в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими поєднанням глобальних тенденцій цифровізації, посиленням конкуренції на ринку та наслідками повномасштабної війни. За таких умов підвищуються вимоги споживачів до якості готельних послуг, яка дедалі більше визначається нематеріальними чинниками. Серед останніх особливе значення набуває корпоративна культура як ключовий елемент організаційного розвитку. Якщо в попередні десятиліття конкурентоспроможність готелю значною мірою залежала від рівня його матеріально-технічної бази, то нині вирішального значення набуває формування єдиних цінностей, стандартів поведінки та організаційних норм, що безпосередньо впливають на якість обслуговування та створюють унікальний досвід для гостей.

В умовах воєнних викликів вона стає чинником забезпечення стійкості організацій, їх здатності адаптуватися до кризових обставин і формувати довіру споживачів.

Водночас, попри значну кількість наукових підходів і концептуальних моделей, проблематика механізмів формування та стратегічного розвитку корпоративної культури на підприємствах індустрії гостинності залишається недостатньо дослідженою. Саме ця наукова прогалина обумовлює актуальність подальшого аналізу стратегічних засад розвитку корпоративної культури як інструменту підвищення якості надання готельних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження процесів формування та розвитку корпоративної культури є предметом наукових пошуків багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Значний внесок у теоретичне осмислення

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5684-6927>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9707-3119>

дефініції «корпоративна культура» зробили зарубіжні класики менеджменту. Ф. Тейлор [1], який заклав підґрунтя наукового управління «корпоративна культура розглядалася через призму раціоналізації праці, дисципліни та стандартів поведінки працівників». М. Армстронг [2], розвинув підхід до корпоративної культури як до комплексу цінностей, норм і системи управління персоналом, А. Кеннеді [3] розглядає корпоративну культуру як ключовий чинник організаційного успіху, що формується на основі ризикованості бізнес-середовища та швидкості зворотного зв'язку у прийнятті рішень. Ч. Хенді [4], запропонував класифікацію типів корпоративної культури, що дозволяє пояснити різні моделі поведінки організацій. Е. Шейн [5], розробив трирівневу модель корпоративної культури, Г. Хофстеде [6], проаналізував корпоративну культуру крізь призму національних культурних відмінностей, виділив ключові виміри (індивідуалізм/колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності тощо). Дж. Морган [7], розглядав дану дефініцію в межах метафоричного підходу, де компанії описуються як «машини», «організми», «мозки», що пояснює різні культурні доміанти в управлінні. К. Шольц [8], визначав корпоративну культуру як систему неформальних правил, традицій та соціальних норм, що інтегрують колектив і забезпечують узгодженість дій.

У вітчизняній науці проблеми формування та удосконалення корпоративної культури отримали значний розвиток. О. Амоша [9], М. Дмитренко [10], Р. Дияк [11], аналізують корпоративну культуру як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств, формування соціально-трудова відносин, адаптації персоналу до цифрових трансформацій та інноваційних змін. Наукові пошуки Т. Капліної [12], А. Капліна [13], Л. Куц [13], С. Дудник [13], присвячені комплексному аналізу ролі корпоративної культури у стратегії бізнес-моделі підприємств сфери гостинності., Х. Лешко [14] розглядає корпоративну культуру як елемент корпоративної соціальної відповідальності в готельному бізнесі. І. Ткачук [15], С. Ковальчук [15], Л. Стахурська [15] – розглядають зв'язок корпоративної культури з розвитком готельних підприємств та значення корпоративної культури у системі формальних і неформальних норм готельного бізнесу. Наукові пошуки О. Колянка [16] та Ю. Миронов [17] направлені на розгляд ключових факторів формування та мотивації персоналу, а також вплив на клієнтське сприйняття та ін.

Постановка завдання. Метою є аналіз впливу механізмів формування стратегії корпоративної культури на якість надання готельних послуг на підприємствах готельної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування ефективної стратегії розвитку корпоративної культури на підприємствах готельної

сфери неможливе без урахування системи чинників, що визначають загальну стратегічну орієнтацію підприємства. У контексті індустрії гостинності, яка функціонує в умовах воєнного стану, високої конкуренції, змін споживчих очікувань і зовнішніх викликів, значення таких чинників набуває особливої ваги. Треба відмітити, що загальна стратегія підприємства виступає не лише контекстом, а й активним чинником розвитку корпоративної культури, визначаючи ціннісні орієнтири, цілі поведінки працівників та рамкові умови організаційного розвитку. У табл. 1 авторами узагальнено визначення корпоративної культури різними вченими.

Виходячи з проведеного аналізу, доцільним є формування власного авторського визначення, яке синтезує найсуттєвіші елементи різних підходів і враховує сучасні умови трансформації організації: «корпоративна культура – це інтегрована система спільних цінностей, норм, моделей поведінки та символічних практик, сформованих в організації під впливом її стратегічних цілей, історії розвитку, соціально-культурного середовища та управлінських рішень, забезпечуючи єдність персоналу, відтворення організаційної ідентичності та підвищення конкурентоспроможності підприємства».

Узагальнення теоретичних підходів та аналіз сучасних викликів індустрії гостинності дає підстави стверджувати, що корпоративна культура постає не лише соціально-психологічним феноменом, а й важливим стратегічним ресурсом управління. Саме вона визначає якість взаємодії персоналу та гостей, формує конкурентні переваги й підвищує довіру до бренду. У цьому контексті виникає необхідність цілеспрямованого стратегічного управління розвитком корпоративної культури, який передбачає формування системи цінностей і стандартів обслуговування, що узгоджуються з місією та брендом готелю, інституціоналізацію організаційних норм, закріплення етичних кодексів, регламентів і політик, які регулюють поведінку персоналу, інтеграцію HR-стратегій із культурними чинниками, зокрема підбір персоналу за принципом відповідності корпоративним цінностям, програми наставництва та навчання, цифровізацію процесів взаємодії, використання технологій для управління знаннями та комунікаціями, що сприяє єдності корпоративної культури навіть у міжнародних мережах готелів, забезпечення лідерства й сервісного менеджменту, де керівники відіграють роль носіїв культури та зразків поведінки.

Сучасний розвиток готельної сфери в Україні відбувається в умовах безпрецедентних викликів, поєднуючи у собі наслідки воєнних дій, економічної нестабільності та динамічної трансформації ринкового середовища. Сфера гостинності зазнала суттєвого впливу повномасштабної агресії РФ, що призвело до появи системних ризиків та структурних обмежень. У цьому контексті фахівці

Узагальнення визначення дефініції «корпоративна культура»

Автор	Визначення	Джерело
E. Jaques	«Звичний і традиційний спосіб мислення і дій, який в більшій чи меншій мірі поділяють всі члени організації»	Jaques, E. (1952). The changing culture of a factory. London: Tavistock
E. Schein	«Зразок базових припущень, винайдений або розроблений ... в міру того, як вона вчиться справлятися зі своїми проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції»	Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass
G. Hofstede	«Колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї організації від іншої»	Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
G. Morgan	«Один із способів здійснення організаційної діяльності... через мову, фольклор, традиції та інші засоби передачі основних цінностей»	Morgan, G. (1997). Images of organization. Thousand Oaks, CA: Sage
K. Gold	«Унікальні характеристики сприймаються особливостей організації, що відрізняють її від інших в галузі»	Gold, K. A. (1982). Corporate culture: diagnosing and changing organizational behavior. London: Routledge
I. Самойлова	«Корпоративна культура є інтегральною характеристикою організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності...)»	Самойлова, І. Г. (2014). Корпоративна культура: теоретичні засади формування. Київ: КНЕУ
Є. Смірнов	«Корпоративна культура – це система суспільно-прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, особливостей поведінки персоналу...»	Смірнов, Є. А. (2007). Менеджмент персоналу. Харків: Інжек

Джерело: розроблено авторами

та аналітики акцентують увагу на низці ключових проблем, які сьогодні визначають траєкторію функціонування та перспективи розвитку готельного ринку (див. рис. 1).

Сукупність перелічених факторів визначає динаміку розвитку готельного ринку та формує його ключові показники ефективності. Розподіл туристичних потоків і розвиток регіональних готельних кластерів тепер безпосередньо залежать від безпекової ситуації та віддаленості територій від лінії фронту, що створює нові просторові та організаційні обмеження. Такий підхід дозволяє виділити території з найбільшою потенційною привабливістю для туристів, оцінити інфраструктурні та кадрові ресурси, а також визначити стратегічні пріоритети для впровадження корпоративної культури та підвищення якості надання послуг у різних регіонах країни.

Західний регіон України залишається одним із найбільш активних щодо попиту на готельні послуги, демонструючи стійке зростання. Високий рівень безпеки приваблює внутрішніх туристів, сприяючи стабільній завантаженості гірськолижних курортів, зокрема Буковеля. Зимовий сезон 2023–2024 рр. характеризувався зниженням попиту через несприятливі погодні умови, скорочення тривалості проживання та зменшення середнього тарифу [18]. Натомість у весняно-осінній період спостерігалось зростання групових, корпоративних та сімейних бронювань, а також розвиток сегменту оздоровчого туризму. За даними порівняльного аналізу, середня завантаженість

готелів Буковеля у літньому сезоні 2024 р. склала 78 % проти 90 % у 2023 р., що пояснюється частковим переорієнтуванням туристів на інші регіони, зокрема Одесу [18]. Зимовий сезон 2024–2025 рр. розпочався в середині грудня, із завантаженістю до 85 % та середнім тарифом 7 950 грн, що на 18 % перевищує показники 2023–2024 рр. Середня тривалість проживання зросла на 30 % [18].

За даними аналітиків ЕУ, рівень заповнюваності готелів м. Львова за підсумками перших дев'яти місяців 2024 р. знизився у порівнянні з аналогічним періодом 2023 р.: у Львові – 52 % проти 54 %. Основними причинами падіння попиту стали посилення мобілізаційних заходів та часткова переорієнтація туристичних потоків на інші регіони [19].

Центральний регіон та м. Луцьк демонструють зростання туристичного інтересу, зокрема серед іноземних гостей, які зупиняються на маршрутах до інших регіонів. Улітку 2024 р. завантаження готелів м. Луцька склало 77 %, а середній тариф зріс на 35 % (2 050 грн.) [18]. м. Київ зберігає значний попит завдяки бізнес-туризму, іноземним делегаціям та гуманітарним місіям. Відновлення заходів у готелях із укриттями та переобладнаннями конференц-залами призвело до аномальної структури доходів, понад 50 % доходу формувалися від конференцій та послуг харчування, тоді як класична частка становила 20–30 %. Середній рівень заповнюваності готелів м. Києва за січень-вересень 2024 р. досяг 42 % (проти 24 % у 2023 р.), п'ятизіркових готелів – 36 %, повернувшись до довоєнного рівня 37 % [18].



Рис. 1. Проблеми функціонування готельного ринку

Джерело: розроблено авторами

Південний регіон та м. Одеса у 2024 р. пережив перезавантаження туристичного попиту завдяки відкриттю пляжів. Літній сезон показав різке зростання попиту, із завантаженістю до 90 % та середнім тарифом 3800 грн, що на 40 % більше ніж у 2023 р., проте станом на кінець сезону через високі ризики безпеки попит знизився до 30 %. Готелі, що мають басейни та знаходяться біля моря, ухвалили рішення закритися з жовтня-листопада 2024 р. до весни 2025 р. [19]. м. Біла Церква демонструє стабільний розвиток бізнес-туризму, близько 60 % гостей – корпоративні клієнти. Залучення нових компаній збільшило середньорічну завантаженість на 15 %, а середній тариф підвищився на 23 % і становив 2575 грн. [18].

Найбільш затребувані формати готельних послуг у 2024 р. включали: 1) гірськолижні курорти, завдяки стабільно високому попиту на зимові види відпочинку. 2) СПА та оздоровчі готелі, особливо актуальні в умовах стресових факторів та потреби у відновленні після військових подій. 3) бізнес-готелі, формат залишається затребуваним для організації конференцій, ділових поїздок та корпоративних заходів.

Враховуючи комплекс перерахованих викликів, стає очевидним, що ефективне функціонування та розвиток готельного бізнесу в сучасних умовах неможливе без цілеспрямованої роботи над формуванням корпоративної культури. Саме вона здатна забезпечити єдність ціннісних орієнтирів, стабільність внутрішніх процесів, високий рівень мотивації персоналу та стандарти обслуговування,

що відповідають очікуванням клієнтів. З огляду на стратегічну роль корпоративної культури у формуванні конкурентних переваг, логічним кроком є проведення аналізу конкурентів, що дозволяє виявити ефективні практики управління персоналом та підвищення якості послуг (див. табл. 2)

Корпоративна культура виступає ключовим фактором формування сервісних стандартів у готельному бізнесі, визначаючи цінності, норми та поведінкові орієнтири персоналу, що безпосередньо впливає на якість обслуговування гостей. Чітко сформовані принципи корпоративної культури сприяють уніфікації процедур надання послуг та створенню єдиного рівня сервісу, водночас підвищуючи мотивацію співробітників через відчуття приналежності до організації та усвідомлення важливості власної роботи для досягнення загальних цілей.

Враховуючи стратегічну роль корпоративної культури у підвищенні якості готельних послуг, доцільним є систематизувати ключові напрями її розвитку та відповідні заходи у вигляді узагальненої таблиці. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати взаємозв'язок між цінностями організації, мотивацією персоналу, сервісними стандартами, цифровізацією, резильєнтністю та конкурентоспроможністю готелю.

Розроблена система стратегічних пропозицій дозволяє інтегрувати корпоративну культуру у всі ключові аспекти управління готелем, від мотивації персоналу до впровадження цифрових рішень і антикризового планування. Впровадження комплаєнсу та етичних стандартів забезпечує

Аналіз основних гравців готельної сфери м Одеси

Готель	Розташування	Корпоративна культура	Основні сервіси	Відгуки гостей	Сильні сторони	Слабкі сторони
Лондон 4*	Центр міста	Орієнтація на високий рівень обслуговування, індивідуальний підхід	Сучасні номери, ресторан, Wi-Fi, бізнес-центр	Високі оцінки за чистоту, комфорт, професіоналізм персоналу	Високий рівень обслуговування; зручне розташування	Менше СПА-послуг порівняно з конкурентами
Лондонська 4*	Перша лінія моря, історичний центр	Поєднання класичних традицій з сучасними стандартами обслуговування	Ресторан з панорамним видом, СПА, конференц-зали	Позитивні відгуки щодо атмосфери та історичної цінності	Історична атмосфера; панорамні види; СПА	Менша орієнтація на бізнес-туризм
Wall Street 5*	Центр міста, поруч з бізнес-центрами	Сучасний підхід до обслуговування, акцент на бізнес-туризмі	СПА-центр, конференц-зали, високошвидкісний інтернет	Високі оцінки за зручність для бізнес-подорожей та якість обслуговування	Потужна бізнес-інфраструктура; високий рівень обслуговування	Менше привабливий для туристів відпочинку
Morskiy 4*	Біля моря	Орієнтація на відпочинок та релаксацію гостей	Басейн, сауна, організація екскурсій	Позитивні відгуки щодо відпочинку та зручностей	Розташування біля моря; відпочинковий сервіс	Менше підходить для бізнес-туризму; обмежені конференц-зали

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Стратегічна роль корпоративної культури у підвищенні якості готельних послуг

Стратегія	Заходи	Очікуваний ефект
Формування ціннісної платформи готелю	Визначення ключових корпоративних цінностей; розробка кодексів поведінки та сервісних стандартів	Узгодженість дій персоналу, підвищення рівня обслуговування, зміцнення іміджу готелю
Система мотивації та розвитку персоналу	Впровадження фінансових та нефінансових стимулів; тренінги з сервісу; кар'єрні шляхи	Підвищення залученості та кваліфікації персоналу, покращення якості обслуговування
Комунікація та залучення співробітників	Відкриті канали комунікації; командні заходи	Зміцнення корпоративного духу, підвищення лояльності та мотивації персоналу
Інноваційні сервіси та стандарти обслуговування	Впровадження цифрових рішень (CRM, мобільні додатки, автоматизація процесів); індивідуалізований сервіс	Підвищення ефективності обслуговування, задоволеність гостей, конкурентні переваги
Моніторинг та оцінка ефективності корпоративної культури	Опитування персоналу та клієнтів; KPI для сервісу та мотивації	Виявлення слабких місць, підвищення ефективності корпоративних практик
Резильєнтність організації	Розробка планів антикризового реагування; підготовка персоналу до непередбачуваних ситуацій	Підвищення стійкості готелю до криз, збереження рівня сервісу та задоволеності гостей
Комплаєнс та етичні стандарти	Впровадження процедур дотримання законодавства та внутрішніх норм; навчання персоналу	Зменшення ризиків порушень, зміцнення довіри клієнтів і партнерів
Стратегічне позиціонування на ринку	Просування культури сервісу та інновацій у маркетингових комунікаціях	Зміцнення бренду, підвищення лояльності клієнтів, залучення нових гостей

Джерело: розроблено авторами

зменшення ризиків та зміцнення довіри клієнтів і партнерів. Системний підхід до розвитку корпоративної культури сприяє формуванню єдиних сервісних стандартів, підвищенню якості обслуговування гостей і, як наслідок, конкурентоспроможності готелю на ринку.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу зробити наступні висновки:

Корпоративна культура є стратегічним інструментом підвищення якості готельних послуг та формування конкурентоспроможних переваг. Вона впливає на стандарти обслуговування, мотивацію персоналу, лояльність клієнтів та репутацію бренду. Сучасні умови функціонування готельного бізнесу в Україні вимагають адаптивного підходу до розвитку корпоративної культури, зокрема через інтеграцію резильєнтності, комплаєнсу та цифровізації. Ефективна корпоративна культура ґрунтується на чіткій ціннісній платформі, системі мотивації, комунікації та інноваційних сервісах, що забезпечують узгодженість дій персоналу та високий рівень обслуговування.

Регіональні особливості ринку готельних послуг в Україні демонструють диференційований попит, що потребує врахування місцевих умов та пріоритетів при формуванні корпоративної культури. Запропонований комплекс стратегічних, спрямований на підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності готелів. Дослідження підтверджує прямий зв'язок між рівнем розвитку корпоративної культури та якістю послуг, що робить її ключовим елементом стратегічного управління в індустрії гостинності.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу цифровізації та крос-культурних аспектів на корпоративну культуру готельних мереж в умовах глобалізації та відновлення ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Taylor J. B. Organizational culture transformation in the digital age: A strategic management perspective. *Journal of Business Strategy*. 2019. Vol. 40. No. 2. P. 12–24. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2018-0127>
2. Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page. 2014. Available at: https://euczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (accessed September 1, 2025)
3. Kennedy A., Deal T. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Harper & Row. 1982. P. 232.
4. Handy C. *Understanding Organizations: Theories and Analysis* (4th ed.). London: Penguin. 1993. P. 445.
5. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 2010. P. 17–25
6. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage. 2001. P. 10–30.
7. Morgan G. *Images of Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler. 2006. P. 15–40.
8. Scholz C. *Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic Fit*. Berlin: Springer-Verlag. 1987. P. 22–47.
9. Амоша О. І. Формування корпоративної культури як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Київ: КНЕУ. 2018. С. 45–70. (in Ukrainian)
10. Дмитренко М. Й. (2014). Корпоративна культура: біхевіоральний і прагматичний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету*. 2014. Вип. 77. № 3. С. 45–56. URL: <https://visnyk.zu.edu.ua/Articles/77/3.pdf> (дата звернення: 01.09.2025).
11. Дзяк Р. (2024). Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Грані*. 2024. Вип. 27. № 6, С. 52–54. URL: https://www.researchgate.net/publication/390229784_Korporativna_kultura_teoreticni_zasadi_ta_practicni_aspekti_formuvanna (дата звернення: 01.09.2025).
12. Капліна Т.В. Роль корпоративної культури у формуванні нової стратегії та бізнес-моделі підприємств гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Вип. 3. С. 282–288.
13. Дудник С., Капліна Т., Капліна А., Куш Л. (2022). Роль корпоративної культури у формуванні нової стратегії й моделі бізнесу підприємств сфери гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Вип. 3. С. 282–288. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=12695> (дата звернення: 01.09.2025).
14. Протечко С., Лешко Х. Корпоративна культура ІТ компаній. Порівняння українського та світового досвіду. *Тенденції розвитку наукової думки в менеджменті, галузях спорту, обслуговування та охорони здоров'я* : зб. тез доп. II Міжнар. студ. наук. конф. (28–29 вересня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2023. С. 50–55. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/3505612695> (дата звернення: 01.09.2025).
15. Ткачук І. І., Ковальчук С. С., Стахурська Л. В. Значення корпоративної культури на підприємствах готельної індустрії. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* : матеріали 88 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, квітень–травень 2022 р. Київ : НУХТ, 2022. Ч. 3. С. 169. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/37594> (дата звернення: 01.09.2025).
16. Колянко О.В. Етапи формування корпоративної культури у вищих навчальних закладах України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2017. Вип. 53. С. 45–53.
17. Миронов Ю. Б. Корпоративна культура та її вплив на покращення ефективності підприємства. Матеріали Міжнародного туристичного форуму. Київ: Національний університет водного господарства та природокористування. 2023. С. 34–42 URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_

Administration_and_Marketing_Personn/0000-Turyzm/P-2023.pdf (дата звернення: 01.09.2025).

18. Ринок готельної нерухомості України у 2024 році: перерозподіл попиту, зростання ADR. Property Times. 2024. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_ukrayini_u_2024_rotsi_pererospodil_popitu_zrostannya_adr (дата звернення: 05.09.2025).

REFERENCES:

1. Taylor J. B. (2019). Organizational culture transformation in the digital age: A strategic management perspective. *Journal of Business Strategy*, vol. 40, no. 2, pp. 12–24. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2018-0127>

2. Armstrong M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice** (13th ed.). London: Kogan Page. Available at: https://euczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (accessed September 1, 2025)

3. Kennedy A., Deal T. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Harper & Row, p. 232.

4. Handy C. (1993). *Understanding Organizations: Theories and Analysis* (4th ed.). London: Penguin, p. 445.

5. Schein E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass, pp. 17–25

6. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage, pp. 10–30

7. Morgan G. (2006). *Images of Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler, pp. 15–40.

8. Scholz C. (1987) *Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic Fit*. Berlin: Springer-Verlag, pp. 22–47.

9. Amosha, O. I. (2018). Formuvannya korporativnoi kultury yak chynnyka pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstva [Formation of corporate culture as a factor of enhancing enterprise competitiveness]. Kyiv: KNEU, pp. 45–70. (in Ukrainian)

10. Dmytrenko H. M. (2014). Korporativna kultura: povedinkovi ta prakseolohichni aspekty [Corporate culture: Behavioral and praxeological aspects]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu im. I. Franka – Bulletin of Zhytomyr Ivan Franko State University*, vol. 77, no. 3, pp. 45–56. Available at: <https://visnyk.zu.edu.ua/Articles/77/3.pdf> (accessed September 1, 2025). (in Ukrainian)

11. Dyyak R. (2024). Korporativna kultura: teoretychni zasady ta praktychni aspekty formuvannya [Corporate culture: Theoretical foundations and practical aspects of formation]. *Hrani – Grani*, vol. 27, no. 6, pp. 52–54. Available at: https://www.researchgate.net/publication/390229784_Korporativna_kultura_teoreticni_zasadi_ta_practicni_aspekti_formuvanna (accessed September 1, 2025). (in Ukrainian)

12. Kaplina T. V. (2022). Rol korporativnoi kultury u formuvanni novoi stratehii y modeli biznesu pidpryemstv sfery hostynnosti [The role of corporate culture in forming a new strategy and business model of hospitality enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 3, no. 3, pp. 282–288. (in Ukrainian)

13. Dudnyk S., Kaplin T., Kaplina, A., Kushch L. (2022). Rol korporativnoi kultury u formuvanni novoi stratehii y modeli biznesu pidpryemstv sfery hostynnosti [The role of corporate culture in forming a new strategy and business model of hospitality enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 3, no. 3, pp. 282–288. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=12695> (accessed September 1, 2025). (in Ukrainian)

14. Leshko K. (2023). Korporativna kultura IT kompanii: porivniannia ukrainskoho ta svitovoho dosvidu [Corporate culture of IT companies: Comparison of Ukrainian and global experience]. *Tendentsii rozvytku naukovi dumky v menedzhmenti, haluziakh sportu, obsluhovuvannya ta okhorony zdorovia* : zb. tez dop. II Mizhnar. stud. nauk. konf. (September 28–29, 2023, Lviv). Lviv: LDUFK imeni Ivana Boberskoho, pp. 50–55. Available at: <https://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/35056> (accessed September 1, 2025). (in Ukrainian)

15. Tkachuk I. I., Kovaliuk S. S., Stakhurska L. V. (2022). Znachennia korporativnoi kultury na pidpryemstvakh hotelnoi industrii [The significance of corporate culture in hotel industry enterprises]. *Naukovi zdobutky molodi – vyrishenniu problem kharchuvannya liudstva u XXI stolitti*: materialy 88 Mizhnarodnoi naukovi konferentsii molodykh uchenykh, aspirantiv i studentiv (April-May 2022). Kyiv: NUKHT, vol. 3, p. 169. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/37594> (accessed September 1, 2025). (in Ukrainian)

16. Kolianko O. V. (2017). Etapy formuvannya korporativnoi kultury zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy [Stages of formation of corporate culture in higher education institutions of Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of Lviv University of Trade and Economics*, vol. 53, pp. 45–53. (in Ukrainian)

17. Myronov Yu. B. (2023). Korporativna kultura, yii vplyv na pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryemstva [Corporate culture and its impact on improving enterprise performance]. *Materialy Mizhnarodnoho turystychnoho forumu*. Kyiv: Natsionalnyi universytet vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya, pp. 34–42. Available at: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/0000-Turyzm/P-2023.pdf (accessed September 1, 2025). (in Ukrainian)

18. Rynok hotelnoi nerukhomosti Ukrainy u 2024 rotsi: pererospodil popytu, zrostannia ADR [Hotel real estate market of Ukraine in 2024: demand redistribution, ADR growth]. (2024). Property Times. Available at: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_ukrayini_u_2024_rotsi_pererospodil_popitu_zrostannya_adr (accessed September 5, 2025). (in Ukrainian)