

УДК 331:658.115:621

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНДИКАТОР ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

© 2014 КРУПСЬКИЙ О. П.

УДК 331:658.115:621

### Крупський О. П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу

Метою статті є аналіз можливості діагностування та управління інноваційним потенціалом туристичного підприємства завдяки вивченню і модифікації характеристик його організаційної культури. У статті розглядається теоретична можливість діагностування та управління інноваційним потенціалом туристичного підприємства. Проаналізовано наповнення дефініцій «інноваційний потенціал» та «організаційна культура». Доведено необхідність використання соціально-психологічної моделі інноваційної дійсності для аналізу інноваційного потенціалу туристичних підприємств. Сформульовано характеристики ідеальної моделі інноваційної організаційної культури туристичного підприємства. Обґрунтовано необхідність залучення менеджерів туристичних підприємств до формування інноваційного потенціалу підприємств туристичної галузі. Запропоновано розглядати інноваційний потенціал туристичного підприємства як можливість перетворення і раціоналізації досвіду і сформованих стереотипів взаємодії суб'єктів бізнес-процесу, тобто як можливість перетворення і раціоналізації досвіду взаємодії суб'єктів даного підприємства.

**Ключові слова:** культура, організаційна культура, інноваційна культура, інноваційний потенціал, підприємство, туристичне підприємство.  
**Бібл.:** 17.

**Крупський Олександр Петрович** – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара (вул. Наукова, 13, Дніпропетровськ, 49050, Україна)

E-mail: scavr@ua.fm

УДК 331:658.115:621

UDC 331:658.115:621

### Крупский А. П. Организационная культура туристического предприятия как индикатор его инновационного потенциала

Целью статьи является анализ возможности диагностирования и управления инновационным потенциалом туристического предприятия благодаря изучению и модификации характеристик его организационной культуры. В статье рассматривается теоретическая возможность диагностирования и управления инновационным потенциалом туристического предприятия. Проанализировано наполнение дефиниций «инновационный потенциал» и «организационная культура». Обоснована необходимость использования социально-психологической модели инновационной действительности для анализа инновационного потенциала туристических предприятий. Сформулированы характеристики идеальной модели инновационной организационной культуры туристического предприятия. Обоснована необходимость привлечения менеджеров туристических предприятий к формированию инновационного потенциала предприятий туристической отрасли. Предложено рассматривать инновационный потенциал туристического предприятия как возможность преобразования и рационализации опыта и сложившихся стереотипов взаимодействия субъектов бизнес-процесса, то есть как возможность преобразования и рационализации опыта взаимодействия субъектов данного предприятия.

**Ключевые слова:** культура, организационная культура, инновационная культура, инновационный потенциал, предприятие, туристическое предприятие.  
**Библ.:** 17.

**Крупский Александр Петрович** – кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и туристического бизнеса, Днепропетровский национальный университет им. О. Гончара (ул. Научная, 13, Днепропетровск, 49050, Украина)

E-mail: scavr@ua.fm

### Krupskyy O. P. Organizational Culture of a Tourist Enterprise as an Indicator of its Innovative Potential

The purpose of this paper is to analyze the possibility of diagnosing and managing the innovation potential of the tourist enterprises through the study and modification of the characteristics of its organizational culture. The article examines the theoretical possibility of diagnosing and managing the innovation potential of the tourist business. The content of definitions "innovative potential" and "organizational culture" were analyzed. The necessity of using social-psychological model for the analysis of innovation reality of the innovative potential of tourism enterprises was proved. The characteristics of an ideal model of innovative organizational culture of a tourist enterprise were formulated. The necessity to attract managers of tourism enterprises in the formation of the innovative capacity of enterprises of the tourism industry was grounded. It was proposed to consider the innovative potential of the tourism enterprise as an opportunity to transform and streamline the experience and the stereotypes interaction among business process, that is, as an opportunity to transform and streamline the experience of interaction between the subjects of the enterprise.

**Key words:** culture, organizational culture, innovation culture, innovation potential, the company, a travel company.

**Bibl.:** 17.

**Krupskyy Oleksandr P.** – Candidate of Sciences (Psychology), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Tourism Business, Dnipropetrovsk National University named after O. Honchar (vul. Naukova, 13, Dnipropetrovsk, 49050, Ukraine)

E-mail: scavr@ua.fm

Організаційна культура в ієрархічному ряді конкурентних переваг підприємства займає провідне місце, поряд із такими чинниками, як знання, вміння, навички, співпраця, інформація, психологічна стійкість, і саме тому сприймається як потужний важіль, що може забезпечити стаду конкурентоспроможність підприємства. У свою чергу завдання підтримання або підвищення конкурентоспроможності підприємства є перманентним для менеджерів будь-якої ланки. Одним із чинників, що впливає на конкурентоспроможність

підприємства, є його інноваційний потенціал, в якому домінуючі ролі відіграють інноваційна та професійна культура менеджерів. Інноваційний потенціал підприємства забезпечує його конкурентоспроможність, а інноваційна культура стимулює розвиток інноваційного потенціалу [2, с. 5]. У свою чергу, професійна культура менеджера є підґрунтям, яке дозволяє адекватно та своєчасно реагувати на інноваційні процеси, що відбуваються в галузі. Усе вищезгадане зумовлює актуальність вивчення обраної теми.

Досліджувати роль організаційної культури у становленні підприємства вчені почали ще у минулому столітті. Всесвітню відомість у відповідній сфері набули роботи Becker L. B., Bordieu P., Boyatzis R., Degeling P., Fritzsche D. P., Gallaghe T., Helmreich R. L., Hochschild A., Hofstede G., Hollifield C. A., Kennedy A. A., Kennedy J., Orozco E., Schein E. H., Deal T. E.; Trompenaars F. Серед російських учених різні аспекти, пов'язані з культурним середовищем організації, вивчали Богатирев М. Р., Калекина Г. В., Луков С. В., Томилов В. В., Чаплина А. Н., Черных Е. А., Щербина С. В. Відповідні питання, пов'язані з організаційною культурою, досліджували такі українські фахівці, як Бурдейна Л. І., Держак Н. О., Захарчін Г. М., Копетинська Ю. Є., Назарова Г. В., Реутов В. Є., Семикіна М. В., Сливка С. С., Третяченко В. В., Хаєта Г. Л., Чухно А. А., Чернявська Т. А. та ін.

Процес оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційної діяльності підприємств розглядався такими фахівцями, як Арєнкова І. А., Бородіна В. А., Грєчана А. П., Гудзінський А. О., Захарчін Г. М., Краснокутська Н. В., Кудінова С. В., Михайліченко Г. І., Плотнікова А. Н., Тітова В. В., Турило А. М., Чухрай Н. І.

Проте питання взаємозв'язку та взаємовпливу організаційної культури та інноваційного потенціалу туристичного підприємства залишається відкритим і таким, що потребує розгляду з боку науковців.

*Мета статті* – проаналізувати можливість діагностування та управління інноваційним потенціалом туристичного підприємства завдяки вивченню і модифікації характеристик його організаційної культури.

У сучасній науковій думці поняття культури давно вже стало міждисциплінарним. Відповідно, важко знайти й остаточно визначити рівень впливу організаційної культури на ефективність діяльності або конкурентоспроможність підприємства. Так, у західній літературі термін «культура» є синонімом поняття «втонченість розуму» або слова «цивілізація», що виникає внаслідок отримання освіти, захоплення мистецтвом і літературою тощо (так звана «культура у вузькому сенсі»); соціальні антропологи надають перевагу більш широкому розумінню, застосовуючи сучасний вираз «програме забезпечення для мозку». У такому сенсі культура стає гаслом для всіх тих, хто поділяє стереотипи на мислення, почуття й дії, звичайні для повсякденного життя [15, с. 1]. Однак більшість антропологів розглядають культуру як сукупність переконань, методів, настанов, правил і артефактів, що характеризують людські популяції; її складають певні шаблони поведінки, спільної для членів даного суспільства, які формують унікальний спосіб його життя [17, с. 2].

Організаційна культура може бути визначена як набір норм, переконань і цінностей, які, по-перше, поділяються членами підприємства; по-друге, приводять до поведінкових відмінностей, які спостерігаються на робочому місці; на відміну від національної або релігійної, вона стосується відмінностей між людьми, компаніями, установами в межах однієї країни або визначної групи країн [16, с. 16 – 17]. Як система організаційна культура складається з таких підсистем:

- ✦ *ціннісно-нормативної* (основні цінності, корпоративні традиції, правила, характер взаємовідносин);
- ✦ *організаційної* (формальні та неформальні організаційні структури, що існують на підприємстві, структура влади та лідерства, норми і правила внутрішньої взаємодії, традиції);
- ✦ *структури комунікацій*;
- ✦ *структури соціально-психологічних відносин* (взаємні симпатії, вибори, переваги, система ролей);
- ✦ *ігрової* (міфологічної) структури (корпоративні перекази, міфи, заохочення);
- ✦ *структури ідентифікації* (імідж організації, рекламні атрибути, сприйняття іншими компаніями і т. ін.).

Вважаємо за необхідне акцентувати увагу на тому, що в науковій літературі існує кілька точок зору на співвідношення понять «організаційна культура» і «корпоративна культура». «Перша» точка зору виходить з уявлень про їх абсолютну синонімічність і тотожність [12]. Інші автори, зокрема, Співак В. О. [10], вважають, що корпоративна та організаційна культура співвідносяться як загальне, універсальне, всеосяжне (організаційна культура) і найбільш яскраво представлене, розвинене, приватне (корпоративна культура). Шарков Ф. І. [14] проводить розмежування понять «організаційна культура», «корпоративна культура» і «корпоративна культура», характеризуючи корпоративну культуру порівняно з організаційною значно більшою масштабістю, розширеною зоною впливу, що пронизує величезну суспільну сферу, а головне – корпоративною свідомістю, мисленням, дією, що пов'язане з його уявленнями про корпорації як складну систему взаємопов'язаних організацій. У рамках даної роботи ми будемо дотримуватися саме поглядів Шаркова Ф. І.

Найважливішою характеристикою традиційної організаційної культури є її «сила». «Сильна» організаційна культура характеризується такими властивостями, як «товщина», «ясність пріоритетів», «кількість співробітників, які її поділяють» [3], тобто традиційна організаційна культура – це, у першу чергу, глибоко укорінена в свідомості співробітників система загальних, поділюваних ними цінностей підприємства. З цих позицій традиційна організаційна культура має велику інерційність, досить важко піддається змінам і, більше того, може стати перешкодою для проведення змін всередині підприємства. Причому співробітники, які демонструють (виявляють) максимально виражену лояльність до підприємства (до керівництва), виступатимуть в ролі бізнес-якоря, який з найкращими намірами гальмує інноваційний розвиток підприємства.

Підхід до побудови організаційної культури сучасного туристичного підприємства, орієнтованого на інновації, на нашу думку, полягає в необхідності формування студіюючої організаційної культури, яка би дозволила надати характер культурного явища процесам безперервного навчання на підприємстві та виконувала би стабілізуючу функцію щодо придбаних знань, вмінь та навичок. В основі студіюючої культури лежить на-

бір стійких цінностей, уявлень, ментальних моделей, що орієнтують підприємство в напрямку інтелектуальної орієнтації його діяльності та визначають найбільш оптимальне співвідношення між створенням і запозиченням, накопиченням і розповсюдженням знання в середовищі організації. Як зазначає Капітонов Е. О. [4], корпоративна культура сучасної організації базується на цінностях «спільної долі» («пов'язаного зростання»), згідно з якими співробітництво, партнерство, система довіри, узгоджених дій керівників і підлеглих лежать в основі життєдіяльності організації. Обов'язковими умовами ефективних управлінських і трудових процесів є: інтеграція працівників у життя організації; мобілізація творчості, самодіяльності; неекономічні мотиви і стимули. Усе це вірно і для організаційної культури сучасних туристичних фірм.

**Б**удь-яке підприємство складається із співробітників, кожен з яких є носієм організаційної культури. Зміна свідомості кожного із співробітників підприємства обумовлює трансформацію організаційної культури в цілому. І навпаки, вплив на організаційну культуру підприємства змінює свідомість людей, які на ньому працюють. Павлова Є. Г. [8, с. 80] сформулювала комплексні характеристики «ідеальної» інноваційної організаційної культури:

1. «*Модифікація узгодженості*» передбачає відчуття приналежності до колективу; сприйняття колективу як єдиного цілого, команди; високий ступінь інформованості про процеси, що відбуваються всередині підприємства; висока ступінь згуртованості та узгодженості в процесі прийняття рішень.

2. «*Ціннісна модифікація*» включає в себе спільне бачення цілей і місії організації; формування чіткої стратегії на майбутнє; бачення перспектив; наявність системи цінностей і етичної системи; наявність внутрішніх правил, прозорих для всіх членів колективу; дотримання лідерами підприємства вимог, що пред'являються до своїх співробітників.

3. «*Модифікація адаптації*» характеризується готовністю керівництва підприємства йти на необхідні зміни; оперативним реагуванням на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі; постійним удосконаленням принципів роботи підприємства; оперативним протіканням процесів обміну інформацією; постійним розвитком і навчанням персоналу.

4. «*Модифікація творчості*» характеризується заохоченням ініціативи; активним впровадженням передових технологій; наявністю сприятливого інноваційного клімату; розвиненим делегуванням повноважень; готовністю до відповідальності за прийняті рішення.

Щодо дефініції інноваційного потенціалу підприємства, то Богдан Н. І. визначає інноваційний потенціал як «комплекс системних взаємин, пов'язаних із запасами та потенційною енергією системи» [1, с. 218 – 225]. На думку Маркова А. В., інноваційний потенціал постає як сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, необхідних для створення, освоєння і використання інновацій [5, с. 26]. Бенойт Д. визначає інноваційний потенціал підприємств як їх «здатність до стимулювання,

створення і впровадження інновацій» [13, с. 46]. Мненя М. Г. бачить в інноваційному потенціалі лише набір нововведень на конкретному підприємстві [7, с. 21]. У багатьох дослідженнях автори концентрують свої зусилля на вивченні окремих сторін інноваційного потенціалу, тому представлені в літературі специфічні визначення слабо співвідносяться між собою. Отже, і питання щодо інноваційного потенціалу туристичного підприємства до сьогодні відкрито.

Сазонов Б. В., аналізуючи структуру інноваційних процесів, виділив дві складові: безпосередньо інноваційний процес і методико-аналітичний блок управління інноваційним процесом, орієнтований на обслуговування його учасників [9]. Методико-аналітичний блок відповідає не стільки за інноваційну діяльність взагалі, скільки за змістовність певних нововведень. Сазонов Б. В. підкреслює, що узагальнене методико-аналітичне уявлення про інноваційні процеси створюється тоді і тільки тоді, коли увага переміщується від окремого нововведення до перманентного розвитку сфери застосування нововведення. Загальне уявлення про інноваційну діяльність і про інноваційний потенціал може бути народжено в ситуації методичного обслуговування інноваційних процесів [9, с. 80]. Адекватне сприйняття аналітичних уявлень про інноваційну діяльність як таку можливо тільки за певних умов, а саме: при цілеспрямованому навчанні даної діяльності на конкретному підприємстві, тобто в умовах сформованої професійної культури виконавця. Однак навчання учасників інноваційного процесу може і не виходити за рамки знань, актуальних для конкретного підприємства. У цьому випадку навчання зводиться до розігрування різних екстрапольованих ситуацій, аналогічних уже здійсненим, і передачі накопиченого трудового досвіду (напрацьованих бізнес-процесів). Але якщо вектор навчання буде переорієнтовано від трансляції екстрапольованих ситуацій і досвіду до формування фахівців, що володіють інноваційним мисленням (уміють мислити інноваційно) і підтримують інноваційні процеси (володіють розвинутою інноваційною культурою), тобто якщо постане завдання вчити загальній «інноваційній спроможності», то тут виникає завдання визначення інноваційного потенціалу підприємства як такого. Як наслідок, інноваційна дійсність, що моделюється менеджером туристичного підприємства, буде скоріше соціально-психологічного спрямування, а не техніко-технологічної процедурою.

Михайліченко Г. І. поняття «інноваційний потенціал туризму» пропонує розглядати на трьох рівнях його реалізації [6, с. 116], тобто: на мега- та макрорівні – це туристичний потенціал, що включає в себе ресурсний, природний, інфраструктурний потенціали регіону; на рівні кластера (об'єднання за інституціональною, географічно близькою, інформаційно спорідненою, ціннісно орієнтованою чи згурпованою за споживчими характеристиками продукції, метою) – це ресурси управлінського впливу, ресурсоощадних технологій, економічної взаємодії та організаційної підтримки суб'єктів кластера; на рівні організації – сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів організації, включаючи його

інтелектуальний, комунікативний, клієнтський, репутаційний капітали.

Таким чином, менеджер туристичного підприємства повинен чітко усвідомлювати, що як ресурсом, так і резервом інноваційного потенціалу туристичного підприємства є:

- ✦ туристичний потенціал галузі взагалі;
- ✦ сталий продукт туристичних дестинацій (за умов поєднання відмінної туристичної інфраструктури та заходів активного або пізнавального характеру);
- ✦ певна (можливо, штучностворена і підтримувана) потрібність об'єктів відвідування або популярність туристичного бренда;
- ✦ спрощення туристичних формальностей для в'їзду/виїзду в/з країни;
- ✦ налагодження доступної та якісної інфраструктури обслуговування тощо;
- ✦ активний комунікативний потенціал;
- ✦ позитивний репутаційний рейтинг території;
- ✦ адекватна ціна на ресурси туристичного попиту з урахуванням ресурсощадних вектора розвитку галузі;
- ✦ заходи щодо відновлення та нарощування якості історико-культурного потенціалу території.

**П**рикладом соціально-психологічної моделі інноваційної дійсності є схема Скейн – Левіна [9, с. 66], у якій основоположним виступає не та чи інша конкретна інноваційна пропозиція, а фахівці як потенційні учасники потенційного інноваційного процесу. Розглядаючи інноваційний процес як процедуру, яка проходить ряд етапів від обговорення до завершення, автори припустили, що успіх буде залежати від готовності учасників процесу змінюватися самим. Тобто для вирішення/впровадження інноваційного завдання на підприємстві необхідно змінити щось у світосприйнятті безпосередніх учасників інноваційної зміни. Розхитати сформовані шаблони мислення і діяльності, сформувати почуття незадоволеності даним станом речей, створити бажання змінюватися на поведінковому рівні. І вже після цього забезпечити новою інформацією для вирішення нових завдань, навчити новим поведінковим зразкам з тим, щоб у подальшому закріпити цю поведінку, інтегрувати її з особистісними та організаційними структурами. Моделі такого роду виявляються відтворювальними, причому об'єктами відтворювальних циклів є люди (особистості) та організаційні структури. Саме таким чином іноземні підприємства (TUI, TezTur), входячи на український туристичний ринок, виступають у вигляді донорів організаційних культур (часто насаджуючи відтворювальну модель), які вже зарекомендували себе як життєздатні на ринку інших країн, тобто, як мінімум, не чинять спротив інноваційним змінам і адекватно та своєчасно реагують на зміни у зовнішньому середовищі.

Інноваційний потенціал підприємства (зокрема й туристичного) постає як здатність його організаційної культури до самодобудови. Припустимо, що інноваційним потенціалом підприємства можливо управляти.

Згідно з теоретичним підходом до управління майбутнім, запропонованим Тлемешком В. Р. [11], технологія управління майбутнім може бути описана як послідовність евристичних рішень. У цьому ланцюжку кожен крок стандартний, але його конкретна реалізація унікальна і неповторна. Модель майбутнього результату управляє процесом досягнення цього результату, а суб'єкт управління, керуючи процесом досягнення цього результату через набір інструментів і механізмів, по суті, керує майбутнім. Як модель майбутнього результату ми розглядаємо формування інноваційної організаційної культури, у процесі досягнення цього результату відбувається реалізація інноваційного потенціалу. (У разі успішної реалізації інноваційного потенціалу мета – інноваційна організаційної культура на підприємстві – досягнута). При управлінні через зміну виділених нами характеристик ідеальної інноваційної корпоративної культури відбувається управління процесом реалізації інноваційного потенціалу підприємства, але це можливо лише за наявності інноваційно орієнтованих керівників і виконавців на всіх рівнях підприємства. Незважаючи на те, що більшість туристичних підприємств України не може похвалитися великою кількістю співробітників і багаторівневою системою взаємовідносин усередині підприємства – потреба в інноваційному мисленні менеджерів турпідприємств спостерігається, на наш погляд, занадто часто. Професійна культура менеджерів туристичних підприємств орієнтована не стільки на пошук нових бізнес-процесів, спрямованих на розвиток туристичного бізнесу, скільки на експлуатацію стандартних, одноманітних пропозицій від туроператора. Невміння або небажання розробляти пропозиції, відмінні від ринкових, призводить до виникнення і «загибелі» величезної кількості туристичних фірм-однодівок.

**Т**аким чином, інноваційний потенціал туристичного підприємства необхідно розглядати як можливість перетворення і раціоналізації досвіду і сформованих стереотипів взаємодії суб'єктів бізнес-процесу. Відповідно, інноваційний потенціал туристичного підприємства постає як можливість перетворення і раціоналізації досвіду взаємодії суб'єктів даного підприємства. Змістовним відображенням практик взаємодії персоналу будь-якого підприємства є його організаційна культура. Отже, вивчення інноваційного потенціалу туристичного підприємства, у першому наближенні, можна звести до вивчення ситуації, щодо організаційної культури. Тобто, визначити рівень інноваційного потенціалу реального туристичного підприємства можливо шляхом зіставлення характеристик його організаційної культури з характеристиками «ідеальної» інноваційної організаційної культури. Теоретична модель «ідеальної» інноваційної організаційної культури будується шляхом узагальнення та систематизації розрізнених характеристик останньої, наведених у літературі з інноваційного менеджменту, з подальшим зіставленням даних, отриманих у результаті аналізу, з досвідом успішних туристичних підприємств. ■

**ЛІТЕРАТУРА**

**1. Богдан Н. И.** Региональная инновационная политика / Н. И. Богдан. – Новополюцк : Полоцкий государственный университет, 2000. – 358 с.

**2. Захарчин Г. М.** Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект : монографія / Г. М. Захарчин, Л. С. Лісовська, А. А. Теребух. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2009. – 440 с.

**3. Захарчин Г. М.** Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. М. Захарчин. – Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 2011. – 348 с.

**4. Капитонов Э. А.** Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 350 с.

**5. Марков А. В.** Государственная инновационная политика: теоретические основы и механизм реализации / А. В. Марков. – Минск : Право и экономика, 2005. – 370 с.

**6. Михайліченко Г. І.** Туристичний потенціал: методи оцінювання та інноваційний розвиток / Г. І. Михайліченко // Проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 115.

**7. Мнєян М. Г.** Инновационный вызов времени / М. Г. Мнєян. – М. : «Сумма технологий», 2002. – 200с.

**8. Павлова Е. Г.** Корпоративная культура организации как индикатор её инновационного потенциала / Е. Г. Павлова // Вести БГПУ. Сер. 2 История. Философия. Политология. Социология. Экономика. Культурология. – 2007. – № 2. – С. 78 – 82.

**9. Сазонов Б. В.** Статьи по инновационной проблематике. 1980 – 2009 / Б. В. Сазонов [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://novshestvoxx1.narod.ru/sborka.rar>

**10. Спивак В. А.** Корпоративная культура / В. А. Спивак. – С-Пб. : Питер, 2001. – 352 с.

**11. Тлемешок В. Р.** Управленческая команда как субъект управления будущим : автореф. дис. ... канд. социол. наук: спец. 22.00.08 / В. Р. Тлемешок ; [Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ]. – М., 2003. – 23 с.

**12. Фролов С. С.** Социология организаций / С. С. Фролов. – М. : Гардарика, 2001. – 384 с.

**13. Хучек М.** Инновации на предприятиях и их внедрение / М. Хучек. – М. : Луч, 2002. – 147 с.

**14. Шарков Ф. И.** Корпоративная культура в системе общественных связей и отношений / Ф. И. Шарков, Я. М. Прохоров, А. А. Родионов. – М. : Информ.-изд. центр Акад. труда и соц. отношений, 2002. – 196 с.

**15. Hofstede: Culturesand Organizations – Software of the Mind (Source: Hofstede: Culturesand Organizations) [Electronic resource]. – Mode of access : <http://westwood.wikispaces.com/file/view/Hofstede.pdf>**

**16. Horii, T.** Cross-Cultural Teams: Modeling and Qualitative Analysis of Influences on Team Performance through Virtual Experiments. A Thesis Submitted to the Department of Civil Engineering and the Committee on Graduate Studies. Stanford University. – 2003. – 88 p. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://crgp.stanford.edu/publications/conference\\_papers/TamakiCMOT.pdf](http://crgp.stanford.edu/publications/conference_papers/TamakiCMOT.pdf)

**17. Krokosz-Krynke Z.** Organizational Structure and Culture: Do Individualism / Collectivism and Power Distance Influence Organizational Structure? / Z. Krokosz-Krynke. – Wroclaw Institute of Technology. – 2000. – P. 1 – 13 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.fsb.muohio.edu/abas/1998/krokosz.pdf>

**REFERENCES**

Bogdan, N. I. *Regionalnaia innovatsionnaia politika* [Regional innovation policy]. Novopolotsk: Polotskiy gosudarstvennyy universitet, 2000.

Frolov, S. S. *Sotsiologiiia organizatsiy* [Sociology of organizations]. Moscow: Gardariki, 2001.

“Hofstede: Culturesand Organizations – Software of the Mind” <http://westwood.wikispaces.com/file/view/Hofstede.pdf>

Horii, T. “Cross-Sultural Teams: Modeling and Qualitative Analysis of Influences on Team Performance through Virtual Experiments. A Thesis Submitted to the Department of Sivil Engineering and the Committee on Graduate Studies” [http://crgp.stanford.edu/publications/conference\\_papers/TamakiCMOT.pdf](http://crgp.stanford.edu/publications/conference_papers/TamakiCMOT.pdf)

Khuchek, M. *Innovatsii na predpriiatiakh i ikh vnedrenie* [Innovation in enterprises and their implementation]. Moscow: Luch, 2002.

Kapitonov, E. A., Zinchenko, G. P., and Kapitonov, A. E. *Korporativnaia kultura: teoriia i praktika* [Corporate culture: theory and practice]. Moscow: Alfa-Press, 2005.

Krokosz-Krynke, Z. “Organizational Structure and Culture: Do Individualism” <http://www.fsb.muohio.edu/abas/1998/krokosz.pdf>

Markov, A. V. *Gosudarstvennaia innovatsionnaia politika: teoreticheskie osnovy i mekhanizm realizatsii* [State Innovation Policy: theoretical foundations and implementation mechanism]. Minsk: Pravo i ekonomika, 2005.

Mykhailichenko, H. I. “Turystychnyi potentsial: metody otsiniuvannia ta innovatsiinyi rozvytok” [Tourist potential: assessment methods and innovative development]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2013): 115-123.

Mneian, M. G. *Innovatsionnyy vyzov vremeni* [Innovation Challenge time]. Moscow: Summa tekhnologii, 2002.

Pavlova, E. G. “Korporativnaia kultura organizatsii kak indikator ee innovatsionnogo potentsiala” [The corporate culture of the organization as an indicator of its innovative capacity]. *Vesti BGPU. Seriiia "Istoriia. Filosofiiia. Politologiiia. Sotsiologiiia. Ekonomika. Kulturologiiia"*, no. 2 (2007): 78-82.

Sharkov, F. I., Prokhorov, Ya. M., and Rodionov, A. A. *Korporativnaia kultura v sisteme obshchestvennykh svyazey i otnosheniy* [Corporate culture of the organization as an indicator of its innovative capacity]. Moscow, 2002.

Sazonov, B. V. “Stati po innovatsionnoy problematike. 1980 – 2009” [Articles on innovation issues. 1980 - 2009]. <http://novshestvoxx1.narod.ru/sborka.rar>

Spivak, V. A. *Korporativnaia kultura* [Corporate culture]. St. Petersburg: Piter, 2001.

Tlemeshok, V. R. “Upravlencheskaia komanda kak subekt upravleniia budushchim” [Management team as the subject of management of the future]. *Avtoref. dis. ... kand. sotsiol. nauk: 22.00.08*, 2003.

Zakharchyn, H. M. *Teoriia ta metodolohiia formuvannia i rozvytku orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnoho pidpriemstva* [Theory and Methodology of formation and development of organizational culture-building enterprise]. Lviv: Lvivska politekhnika, 2011.

Zakharchyn, H. M., Lisovska, L. S., and Terebukh, A. A. *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti ta rozvytok orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva: suchasna paradyhma i prykladnyi aspekt* [Competitiveness and development of the organizational culture of the enterprise: the current paradigm and applied aspects]. Lviv: Lvivska politekhnika, 2009.