

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2023. № 6.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.43>**

**УДК 338.48**

*М. В. Алдошина,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму, Харківський національний  
економічний університет ім. С. Кузнеця  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8838-9265>*

*К. В. Касенкова,  
викладач кафедри туризму, Харківський національний  
економічний університет ім. С. Кузнеця  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8310-1311>*

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*М. Aldoshyna,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Tourism, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
К. Kasenkova,  
Lecturer of the Department of Tourism,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

## **CORPORATE CULTURE IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF TOURIST ENTERPRISES**

*У статті визначено значення корпоративної культури для підприємств туристичної сфери. Зазначено що персонал в туризмі є складовою частиною туристичного продукту та має підвищений рівень впливу на лояльність, довіру*

та задоволеність споживача. Корпоративна культура може бути керованою та некерованою, але в обох випадках вона завжди є помітною для клієнтів. Вона відображається у стандартах обслуговування, зовнішньому вигляді співробітників, взаємодії та координації, емпатії та вмотивованості персоналу. Розглянуто можливі стилі корпоративної культури в залежності від рівня взаємодії між співробітниками та їхньої реакції на зовнішні та внутрішні зміни. Проаналізовано доцільність використання класичних стилів управління у різних ринкових ситуаціях. Визначено перелік складових корпоративної культури туристичного підприємства. Досліджено взаємозв'язок між змінами у стадіях життєвого циклу підприємства, стилями управління та корпоративної культури.

*The article defines the importance of corporate culture for tourism enterprises. It is noted that socio-cultural factors in the tourism industry play a decisive role. The production of a tourist product is characterized by the complexity and multifaceted relationships between the subjects of the tourism industry, which are usually of an international nature. Tourism personnel are an integral part of the tourism product and have a high level of influence on customer loyalty, trust and satisfaction. Corporate culture can be managed or unmanaged, but in both cases it is always visible to customers. It is reflected in service standards, appearance of employees, interaction and coordination, empathy and motivation of staff. It is noted that enterprise culture is vital for the overall success of organizations. A strong organizational culture can help increase net income, reduce employee burnout, increase employee tenure and self-organization.*

*Considered possible styles of corporate culture depending on the level of interaction between employees and their reaction to external and internal changes. The expediency of using classic management styles in various market situations is analyzed. The list of components of the corporate culture of a tourist enterprise is defined. The relationship between changes in the stages of the enterprise's life cycle, management styles and corporate culture was studied. It is noted that corporate culture and its manifestations can change during the life cycle of the enterprise. The further the enterprise is on the life cycle stage, the more interdependent the relations between employees become. Growth and decline stages require employees to be more flexible in their responses to change. Innovative responses can halt the decline stage and reproduce the recovery stage, as well as increase the company's profitability in*

*the growth stage. The implementation stage requires tighter control due to the high level of uncertainty, so it can be assumed that employee reactions will be more restrained and controlled at this stage.*

**Ключові слова:** *корпоративна культура, стиль управління, туристична галузь, співробітники, життєвий цикл.*

**Keywords:** *corporate culture, management style, tourism industry, employees, life cycle.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Туристична галузь є контактною сферою, персонал якої постійно взаємодіє з клієнтами. Придбання та споживання туристичного продукту відноситься до складної купівельної поведінки, яка вимагає від споживача ретельного обмірковування, порівняльного аналізу, часових та грошових витрат вище середнього рівня. Через ці обставини персонал відіграє вирішальну роль у процесах виробництва, продажу та споживання туристичного продукту. Професійні та особисті якості персоналу впливають на рівень довіри, прихильності, лояльності та задоволеності клієнта в процесі обслуговування. Наявність корпоративної культури та стилю на підприємстві завжди є помітними для клієнтів. Вона відображається у стандартах обслуговування, зовнішньому вигляді співробітників, взаємодії та координації, емпатії та вмотивованості персоналу.

Також потрібно зазначити, що соціокультурні фактори в туристичній галузі відіграють вирішальну роль. Виробництво туристичного продукту характеризується складністю та багатоаспектністю взаємозв'язків між суб'єктами туристичної галузі, які зазвичай мають міжнародний характер. Побудова довгосторкових ділових відносин з партнерами та постачальниками неможлива без дотримання етичних норм та культури ведення бізнесу. Ділова репутація туристичного підприємства на ринку залежить від характеру взаємовідносин з партнерами, клієнтами та міжкультурної комунікації.

На даний момент не має сумнівів з приводу значущості корпоративної культури для ефективного, успішного управління будь якої організації. Корпоративна культура в «класичному» розумінні розглядається як інструмент

успішного стратегічного розвитку компанії через стимулювання інновацій, управління конфліктами, змінами та знаннями. Корпоративна культура в тому чи іншому прояві існує в будь-якій компанії з моменту створення організації і в процесі її розвитку, незалежно від того, чи здійснюється управління культурою цілеспрямовано чи ні.

Якщо корпоративну культуру не формують цілеспрямовано, вона виникає та розвивається хаотично. Некерована та хаотична корпоративна культура може стати перешкодою в досягненні стратегічних цілей компанії. Власники та керівники туристичних компаній часто зіштовхуються з наступними проблемами: відсутністю зацікавленості та ініціативи з боку своїх співробітників, спостерігають апатію, формальний підхід до виконання завдань, недостатній рівень відповідальності або постійне бажання її перекласти. У такій ситуації загострюються конфлікти, інтриги, підвищується плинність кадрів, зникає інтерес до роботи, погіршується діловий імідж і репутація компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження корпоративної культури в різні періоди здійснили такі відомі вчені як: Е. Шейн, Герту Хофштеде, У. Оучі, М. Армстронг, Э. Джакус, Шалом Х. Шварц и Стенли Дэвис [7, 8, 9, 11, 14]. Усі вони давали власне визначення поняттю культури та її складових що призвело до появи різних підходів та методів дослідження у контексті її впливу на ефективність організаційного управління. Сучасний етап вивчення трансформаційних аспектів корпоративної культури досліджують такі вітчизняні вчені, як: О. Балика, В. Близнюк, О. Комарова, М. Кужелев, І. Терон, І. Отенко та інші [1-5]. Зазначені вітчизняні науковці як і західні використовують термін «корпоративна культура» як синонім «організаційна».

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення взаємозалежності між стадіями розвитку підприємства, стилями управління та можливими змінами у формах прояву корпоративної культури на туристичних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Узагальнюючи існуючі визначення корпоративної культури, не виокремлюючи її як частину організаційної, на наш погляд, можна сформулювати наступне, корпоративна культура – це сукупність колективних базових матеріальних та моральних

цінностей та правил, які формують норми поведінки та праці на конкретному підприємстві, розділяються та підтримуються більшістю працівників.

Такі вчені як Е. Шейн, Ш. Шварц та Г. Ховстеде визначають наступні загально прийняті атрибути корпоративної культури [7, 9, 11].

**Об'єднаність.** Термін «корпоративний» походить від латинського «corporation» - спільнота, об'єднання, а не від «корпорації» як організаційно-правового типу підприємства, тому і сам термін використовується в сенсі «об'єднуючий». Культура — це груповий феномен. Вона не може існувати лише в одній людині, це не просто середнє значення індивідуальних характеристик. Він міститься в спільній поведінці, цінностях і припущеннях та поширюється через норми та очікування групи, тобто певні правила.

**Всепроникливість.** Культура пронизує усі рівні організації. Це проявляється в колективній поведінці, фізичному середовищі, групових ритуалах, символах, історіях та легендах. Інші аспекти культури невидимі, такі як мислення, мотивація, невисловлені припущення та ментальні моделі того, як інтерпретувати і реагувати на навколишній світ.

**Витривалість.** Культура формується не відразу на це потрібен час. Вона розвивається через критичні події в колективному житті, навчання та поступово накопичується у вигляді поведінкового досвіду. Витривалість частково пояснюється моделлю привабливість-відбір-виснаження (attraction-selection-attrition ASA model), яку вперше запропонував Б. Шнайдер у 1987р. Якщо людей помістити в організацію, яка не відповідає їхнім особистим цінностям, вони через деякий час підуть, тобто залишиться група осіб зі схожими поведінковими установками. Таким чином культура стає моделлю що має властивість соціально самозмцнюватись та ставати дедалі стійкішою до змін і зовнішніх впливів [6, 10].

**Неявність.** Важливим і часто забутим аспектом культури є її підсвідомий характер, люди можуть розпізнавати та реагувати на неї інстинктивно. Це діє як свого роду «безмовна мова». Еволюційні процеси сформували людські здібності; оскільки здатність відчувати культуру та реагувати на неї є універсальною, отже і певні аспекти дослідження корпоративної культури повторюються в багатьох моделях у цій галузі.

Отже можна сказати, що корпоративна культура підприємства, це таке середовище яке має певну систему координат, кожен новий прийнятий член колективу опиняючись у даному середовищі починає сприймати його особливості та дає зворотну реакцію у вигляді прийняття або неприйняття певних правил та норм поведінки, що в результаті або об'єднує колектив, або розділяє його на «своїх та чужих». Показником стабільності вважається відсоток працівників зі стажем роботи більше п'яти років. З часом, у людей які працюють разом тривалий період, більше трьох років, виникає спільне бачення навколишнього світу та свого місця в ньому. Отже, для виникнення конкретної культури необхідне, принаймні, існування групи та наявність у неї достатньої кількості спільного досвіду для досягнення цього спільного бачення.

Організаційна культура не є статичною вона постійно розвивається як через цілеспрямовані втручання в організаційний розвиток і процес культурної трансформації, так і органічно.

Культура життєво важлива для загального успіху організацій. Сильна організаційна культура може допомогти збільшити чистий прибуток на 85% протягом п'яти років. Більше того, організації з процвітаючою культурою та сильними робочими спільнотами мають наступні переваги:

- менше вигорання співробітників;
- довший термін роботи співробітників;
- вищі шанси самоорганізації.

Гройсберг, Лі, Прайс і Ченг у своєму дослідженні, опублікованому в Harvard Business Review (2018), визначили вісім стилів організаційної культури за двома вимірами: взаємодія між людьми (незалежно/взаємозалежно) та реакція на зміни (стабільно/гнучко) [6].

1. Гнучкість та взаємозалежність формує наступні два стили культури.

Культура турботи. Зосереджується на стосунках і взаємній довірі. Формується середовище, яке піклується про своїх співробітників, яких об'єднує лояльність; щирість, командна робота та позитив у стосунках.

Культура орієнтації на цілі. Характеризується ідеалізмом і альтруїзмом. У своєму робочому середовищі люди працюють не лише з орієнтацією на поточні виробничі завдання, а й намагаються бути соціально орієнтованими для

довгострокового майбутнього світу. Співробітників об'єднує увага до сталого розвитку та глобальних спільнот; лідери наголошують на спільних ідеалах і внеску в більшу справу, що надзвичайно важливо саме в сфері туризму та рекреації.

## 2. Гнучкість та незалежність.

Культура навчання – характеризується дослідженням та творчістю. Робоче середовище це винахідливі та відкриті місця, де люди формують нові ідеї та досліджують альтернативи. Співробітники фокусуються на дослідженнях, інноваціях, творчості, навчанні та розвитку.

Культура задоволення проявляється через безпосереднє спілкування між співробітниками на різних рівнях, колективні форми взаємодії, веселощі та азарт. Робоче середовище це безтурботне місце, де люди прагнуть робити те, що робить їх щасливими. Співробітників об'єднує грайливість і мотивація; керівники підкреслюють спонтанність і почуття гумору.

## 3. Незалежність та стабільність.

Культура результатів характеризується досягненнями та перемогами. Робоче середовище – місце, орієнтоване на результат і засноване на здобутках, де люди прагнуть досягти найвищої продуктивності. Співробітників об'єднує прагнення до здібностей і успіху; лідери наголошують на досягненні мети.

Культура влади визначається силою, рішучістю та сміливістю. Робоче середовище це місце конкуренції, де люди прагнуть отримати особисту перевагу. Співробітників об'єднує посилений контроль; лідери підкреслюють впевненість і домінування.

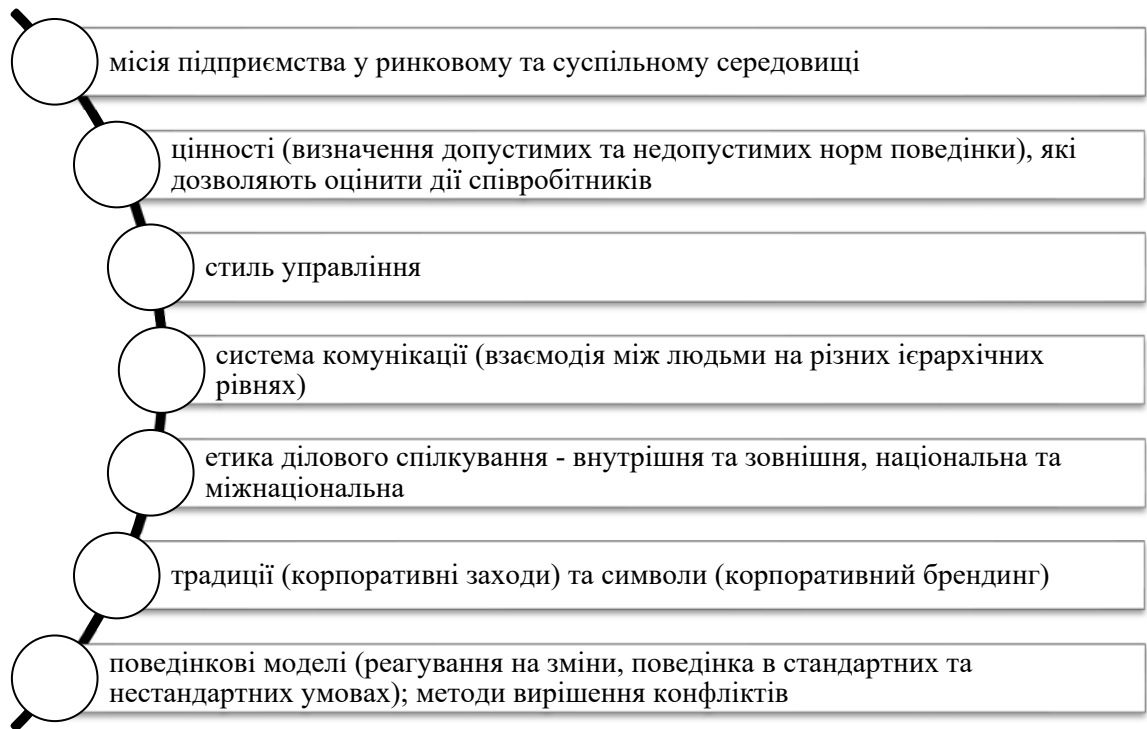
## 4. Стабільність та взаємозалежність.

Культура безпеки визначається плануванням, обережністю та підготовленістю. Робоче середовище це передбачуване місце, де люди усвідомлюють ризик і ретельно продумують усе. Співробітників об'єднує бажання відчувати себе захищеним і передбачати зміни; лідери наголошують на реалістичності та довгостроковому плануванні.

Культура порядку. Орієнтація на повагу, структурні та спільні норми. Робоче середовище – методичне місце, де люди схильні «грати за правилами» та хочуть відповідати встановленим нормам. Працівників об'єднує співпраця;

лідери наголошують на спільних нормах, процедурах і освячених часом звичаях [6].

Отже корпоративна культура це сукупність унікальних внутрішніх елементів, які формують корпоративний кодекс або код підприємства. В результаті аналізу існуючих підходів до визначення атрибутів, стилів та видів корпоративних культур можна сформуванати перелік наступних ключових елементів (рис 1).



**Рис. 1. Складові корпоративної культури туристичного підприємства**

*Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5; 9].*

Цінностями корпоративної культури туристичного підприємства можуть бути: професіоналізм, орієнтація на клієнта, оптимізм, взаємна підтримка, широкий світогляд, мобільність та гнучкість.

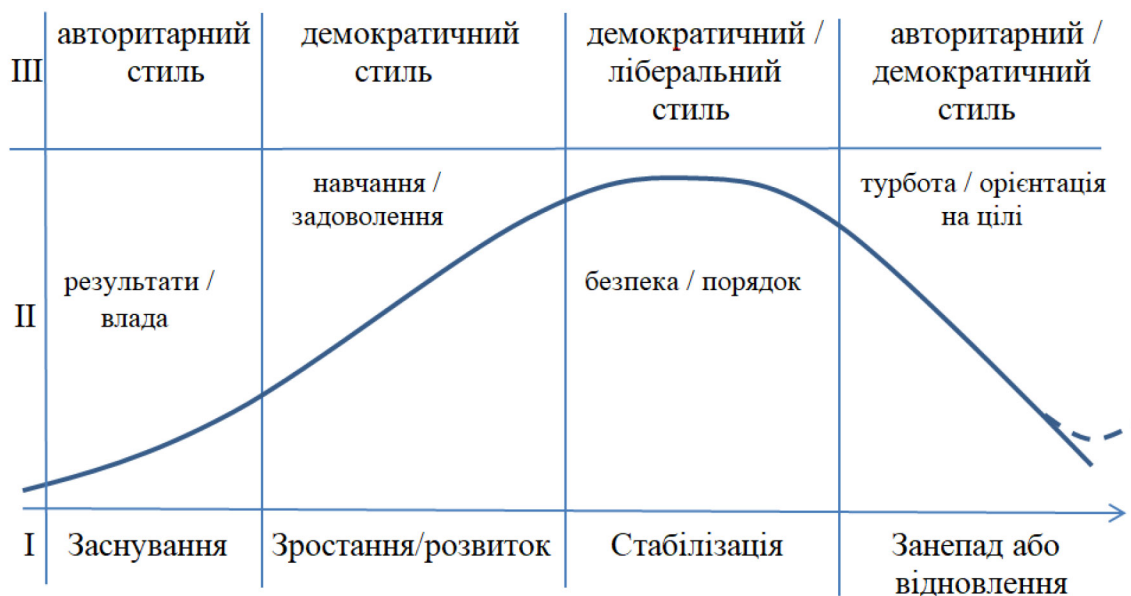
Ще один важливий аспект, який необхідно проаналізувати при дослідженні організаційної культури, це конкретне, наявне та бажане бачення членів організації щодо наступного: стиль управління, сприйняття змін, заробітна плата, доступність інформації, критерії успіху, стресові ситуації, правила, стандарти обслуговування, довіра між колегами та керівництвом, бажання працювати (довгостроково/тимчасово) в організації [14].

Важливим аспектом формування та розвитку корпоративної культури на туристичному підприємстві є стиль управління якого дотримується керівник. В рамках дослідження будемо спиратися на класичні стилі такі як: авторитарний, демократичний та ліберальний. Треба зазначити, що не існує кращого або гіршого стилю управління, існує думка що найбільш вдалим є демократичний стиль, а ліберальний та авторитарний демонструють гірші результати з точки зору ефективності управління. Однак система управління має мінливий характер та може змінюватись або сполучати в собі різні стилі управління. Наприклад, використання авторитарного стилю може бути цілком виправданим коли необхідно працювати у новому колективі нещодавно сформованому. У такому випадку ще немає ні засвоєних правил ні норм поведінки, немає групи людей зі спільним баченням та досвідом колективної взаємодії, і керівник виконує функції організації, упорядкування, контролю та встановлення певних норм. Також це може бути ситуація кризового управління, коли необхідно швидко приймати рішення, брати на себе одноосібну відповідальність та контроль за ситуацією. Низька мотивація у колективі, необхідність чіткої постановки завдань також може бути причиною доцільності використання авторитарного стилю.

Демократичний стиль управління є оптимальним в умовах стабільного функціонування туристичного підприємства, коли персонал має достатню мотивацію, вимагає поваги до себе, налагоджена комунікація між керівною та виконавчою ланками, а колектив демонструє більш ефективні результати коли рішення приймаються колективно дискусійно без прямого тиску.

Складніше визначити ситуації коли буде прийнятним ліберальний стиль управління, але вони також є, наприклад, коли колектив є високо професійним постійно розвивається, накопичує досвід та стає все більш самостійним у питаннях персональної відповідальності за прийняті рішення. Незадоволеність постійним контролем та тиском з боку керівництва у даному випадку може зростати і саме ліберальний стиль буде найбільш доречним.

Взаємозалежність між стадіями розвитку підприємства, стилями управління та можливими змінами у формах прояву корпоративної культури на туристичних підприємствах представлено на рис. 2.



I – стадії життєвого циклу підприємства;

II – можливі зміни стилів корпоративної культури відповідно до стадій життєвого циклу;

III – стиль управління.

**Рис. 2. Зміна стилю управління та корпоративної культури відповідно стадій життєвого циклу підприємства**

*Джерело: власна розробка авторів*

Отже можна зробити висновок, що на початку життєвого циклу підприємства або у кризовій ситуації доречним є авторитарний стиль який в процесі зростання та становлення доречно змінювати на демократичний. Стадія стабільності може характеризуватися використанням ліберального стилю. Найбільш складною, з точки зору управління, є стадія занепаду, яка за певних умов може стати початком стадії відновлення. Мистецтво управління на цьому етапі проявляється повною мірою. Чим далі знаходиться підприємство на шляху життєвого циклу тим більш взаємозалежними стають відносини між співробітниками. Стадії зростання та занепаду вимагають від співробітників більш гнучких реакцій на зміни. Інноваційні реакції можуть призупинити стадію занепаду та відтворити стадію відновлення, а також підвищити прибутковість компанії на стадії зростання. Стадія впровадження потребує більш жорсткого контролю через високий рівень невизначеності, тому можна

припустити, що реакції співробітників будуть більш стриманими та контрольованими на цьому етапі.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** Як вже було зазначено, корпоративна культура формується або самостійно або керовано. Некерована та хаотична корпоративна культура може стати перешкодою в досягненні стратегічних цілей компанії. Таким чином, корпоративна культура істотно впливає на поведінку індивідів, формуючи морально-психологічний клімат у колективі, зменшуючи кількість стресових та конфліктних ситуацій, встановлюючи норми поведінки організації у зовнішньому середовищі, що, зрештою, відбивається на ефективності діяльності суб'єктів підприємництва у сфері туризму. Корпоративна культура та її прояви можуть змінюватись протягом життєвого циклу підприємства. Необхідно враховувати що поведінка співробітників істотно пов'язана із обраним керівництвом стилем управління та ринковими умовами в яких знаходиться підприємство. Чим вищим буде рівень узгодженості поглядів працівників на різні соціальні та виробничі питання тим міцніше буде корпоративна культура.

### **Література**

1. Балика, О. Г. (2011), “Стратегічне управління корпоративною культурою”, *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 4(49), 195–200.
2. Гриценко, Н. В. (2017), “Особливості формування корпоративної культури організації”, *Вісник економіки транспорту і промисловості*. (59), 284–290.
3. Кужелєв, М. О. (2012), *Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин: монографія*. Донецьк: ТОВ "Східний видавничий дім".
4. Отенко, І. П. (2018), *Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

5. Терон, І. В. (2015), “Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин”, *Глобальні та національні проблеми економіки*. (6), 639–643.
6. Groysberg, B., Jeremiah L., Jesse P. and J. Yo-Jud Cheng. (2018), “The Leader's Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life”, *Harvard Business Review* vol. 96(1), pp. 44–52.
7. Hofstede, G. (1998), “Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts”, *Organization Studies* [online]. vol. 19(3), pp. 477–493. [Дата звернення 7 червня 2023]. Режим доступу: doi: 10.1177/017084069801900305
8. Ouchi, W. (1981), “Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge”, *Business Horizons* [online]. 24(6), 82–83. [Дата звернення 7 червня 2023]. Режим доступу: doi: 10.1016/0007-6813(81)90031-8
9. Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*. Wiley & Sons, Incorporated, John.
10. Schneider, B., Ehrhart, M. G. and Macey, W. H. (2013), “Organizational Climate and Culture”, *Annual Review of Psychology* [online]. 64(1), 361–388. [Дата звернення 7 червня 2023]. Режим доступу: doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
11. Schwartz, S. H. (1994), “Studying human values”, In A.-M. Bouvy, F. J. R. van de Vijver, P. Boski, & P. G. Schmitz (Eds.), *Journeys into cross-cultural psychology* (pp. 239–254). Swets & Zeitlinger Publishers.
12. Schwartz, S. H. (1992), “Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries”, *Advances in Experimental Social Psychology* [online]. Elsevier. с. 1–65. [Дата звернення 7 червня 2023]. Режим доступу: doi: 10.1016/s0065-2601(08)60281-6
13. Soeters, J., Hofstede, G. and Van Twuyver, M. (1995), “Culture's consequences and the police: Cross-border cooperation between police forces in Germany, Belgium and the Netherlands”, *Policing and Society* [online]. 5(1), 1–14. [Дата звернення 7 червня 2023]. Режим доступу: doi: 10.1080/10439463.1995.9964707

14. Stephen, T. and Armstrong, M., (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, Limited.

## References

1. Balyka, O. H. (2011), “Strategic management of corporate culture”, *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli: Ekonomichni nauky*, vol. 4 (49), pp. 195–200.

2. Gritsenko, N. V. (2017), “Peculiarities of corporate culture of the organization”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 59, pp. 284–290.

3. Kuzheliev, M. O. (2012), *Kontseptualni osnovy rozvytku korporatyvnykh vidnosyn* [Conceptual foundations of the corporate relations development], Skhidnyi vydavnychy dim, Donetsk, Ukraine.

4. Otenko, I. P. (2018), *Korporatyvna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiinyi aspekty* [Corporate culture: international and transformational aspects], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

5. Teron, I. V. (2015), “Corporate culture in the regulation mechanism of socio-labor relations”, *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 6, pp. 639–643.

6. Groysberg, B., Jeremiah, L., Jesse, P., and Yo-Jud Cheng, J. (2018), “The Leader's Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life”, *Harvard Business Review*, vol. 96(1), pp. 44–52.

7. Hofstede, G. (1998), “Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts”, *Organization Studies* [Online], vol. 19(3), pp. 477–493, available at: <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>, (Accessed 7 June 2023).

8. Ouchi, W. (1981), “Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge”, *Business Horizons* [Online], vol. 24(6), pp. 82–83, available at: [https://www.academia.edu/2069435/Theory\\_Z\\_How\\_American\\_business\\_can\\_meet\\_the\\_Japanese\\_challenge](https://www.academia.edu/2069435/Theory_Z_How_American_business_can_meet_the_Japanese_challenge), (Accessed 7 June 2023).

9. Schein, E. H. (2010), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, US.

10. Schneider, B., Ehrhart, M. G. and Macey, W. H. (2013), “Organizational climate and culture”, *Annual Review of Psychology*, [Online], vol. 64(1), pp. 361–388, available at: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>, (Accessed 7 June 2023).
11. Schwartz, S. H. (1994), “Studying human values”, *Journeys into cross-cultural psychology*, pp. 239–254, Swets & Zeitlinger Publishers, Liège, Belgium.
12. Schwartz, S. H. (1992), “Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries”, *Advances in experimental social psychology*, [Online], pp. 1–65, available at: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6), (Accessed 7 June 2023).
13. Soeters, J., Hofstede, G. and Van Twuyver, M. (1995), “Culture's consequences and the police: Cross-border cooperation between police forces in Germany, Belgium and the Netherlands”, *Policing and Society* [Online], vol. 5(1), pp. 1–14, available at: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/cultures-consequences-and-police-cross-border-cooperation-between>, (Accessed 7 June 2023).
14. Stephen, T. and Armstrong, M. (2014), *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page, Limited, London, United Kingdom.

*Стаття надійшла до редакції 14.06.2023 р.*