

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА АВІАКОМПАНІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ AIRLINES' CORPORATE CULTURE UNDER MODERN CONDITIONS

На сучасному етапі розвитку авіатранспортна галузь зазнає значних трансформацій, що вимагають від авіакомпаній не тільки адаптації до нових умов ринку та технологічних інновацій, але й переосмислення та розвитку власної корпоративної культури. Особливий акцент додали пандемія COVID-19, війна в Україні і супутня соціально-економічна криза. Метою статті є визначення впливу пандемії коронавірусної хвороби та війни на управління корпоративною культурою авіакомпаній. В статті вивчається, як корпоративна культура впливає на ключові аспекти діяльності авіакомпаній від внутрішньої взаємодії та мотивації співробітників до зовнішнього іміджу та відносин з клієнтами. Стаття може бути корисною фаховим дослідникам, аналітикам, бізнесу. Перспективи подальших досліджень передбачають оцифрування системи KPI авіакомпаній в частині розвитку корпоративної культури в умовах екзогенної та ендогенної невизначеності.

Ключові слова: корпоративна культура, авіакомпанії, пандемія, війна, конкурентоспроможність, управління змінами, лідерство.

Airlines are required to not only adapt to shifting market conditions and technological improvements, but also to rethink and construct their own corporate culture in order to stay up with the current stage of growth in the aviation industry, which is facing significant upheavals. This is vital in order for airlines to be able to keep up with the current stage of development. In addition to the pandemics-specific challenges that were brought on by COVID-19, and the war in Ukraine, the concurrent socioeconomic crisis brought about an additional focus that was of utmost significance. In order to determine the influence that the pandemic of the coronavirus disease and the war have had on the management of the corporate culture of airlines, the goal of this essay is to investigate the impact. The aim of this paper is to analyze the ways in which corporate culture influences many aspects of airline operations. These aspects include the internal interaction and motivation of employees, as well as the outward image and communications with consumers. Tools for managing airline corporate culture during a crisis include communication platforms, psychological support programs, skills training, leadership development initiatives, and airline employee opinion and feedback tools. These tools help airlines adapt to change during a crisis, maintain a healthy corporate culture, and support their employees. Setting clear goals and regular monitoring of performance indicators are important for timely adaptation of corporate culture management strategies. It is appropriate to use the KPI system of airlines for the development of corporate culture in the conditions of modern challenges. The KPI system is offered as follows: KPI 1: Level of employee engagement; KPI 2: Reducing the level of stress among employees; KPI 3: Level of training and development of employees; KPI 4: Improvement of leadership skills in management; KPI 5: Improvement of corporate culture based on feedback. There is a possibility that the study will be useful to academic scholars, analysts, and businesses. Potential route for further exploration, regarding the development of corporate culture in the face of both exogenous and endogenous unpredictability, is the digitization of the key performance indicator system that is adopted by airlines.

Key words: corporate culture, airlines, pandemics, war, competitiveness, change management, leadership.

УДК 656.07

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.85-18>

Овчарик С.В.

здобувач 1 курсу третього
(освітньо-наукового) рівня,
Державний університет
інфраструктури та технологій

Пахота Н.В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління
та адміністрування,
Державний університет
інфраструктури та технологій

Ovcharyk Stanislav

State University
of Infrastructure and Technologies

Pakhota Nataliia

State University
of Infrastructure and Technologies

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку глобалізація та технологічний прогрес змінюють контекст традиційних бізнес-моделей, в силу чого корпоративна культура відіграє вирішальну роль у досягненні успіху та стійкості організації. Це особливо актуально для авіакомпаній, діяльність яких зазнала значних викликів внаслідок різних змін у глобальній економіці, інтенсифікації екологічних викликів і зростання вимог споживачів до якості послуг. В умовах жорсткої конкуренції та непередбачуваного ринкового середовища, корпоративна культура стає не тільки елементом корпоративної ідентичності, але і стратегічним важелем, який сприяє підвищенню ефективності діяльності, залученню талановитих співробітників та побудові довгострокових відносин з клієнтами. Відповідно нагально постає задача вивчення ролі та впливу корпоративної культури авіакомпаній, аналізуючи, як вона формується, розвивається та

адаптується до сучасних викликів. Важливо зрозуміти, як провідні авіакомпанії використовують корпоративну культуру як засіб досягнення стратегічних цілей в площині вирішення задач підвищення рівня задоволеності клієнтів, оптимізації операційної діяльності та забезпечення сталого розвитку. Окрема увага має бути приділена аналізу викликів та можливостей, з якими стикаються авіакомпанії у зміцненні та адаптації корпоративної культури відповідно до змінюваних умов бізнес-середовища. В силу цього набуває нагальності питання, як корпоративна культура може слугувати стратегічним інструментом для авіакомпаній у підвищенні конкурентоспроможності, адаптації до нових реалій ринку та досягнення сталого розвитку в умовах невизначеності та швидких змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Авіатранспортна галузь зазнала значних змін у корпоративній культурі через різноманітні екзо-

генні та ендогенні фактори впливу. Фрагер А. [1] вказує, що одним із ключових драйверів, що переформував галузь, став контекст після терористичної атаки 11 вересня 2001 року, коли запровадили суворі заходи безпеки та зміни в операційну діяльність, змінивши спосіб ведення бізнесу авіакомпаніями. За твердженням Яйла-Кюллю Х. та ін. [2], культурні особливості країн, з яких походять авіакомпанії можуть істотно впливати на сприйняту клієнтами рівня якості обслуговування. Це підкреслює глобальний характер авіатранспортної галузі та важливість культурної чутливості у наданні авіатранспортних послуг. Валулік Я. [3] вказує на те, що зсув індустрії в бік більшої орієнтованості на досягнення відповідного рівня фінансового результату вплинув на корпоративну культуру авіакомпаній, які більше зосереджені на ефективності та прибутковості. Така трансформація вимагала переоцінки корпоративних стратегій та практик для їх узгодження з новими цілями, орієнтованими на прибуток. Філліпс Ш. та ін. [4] відзначає у цьому контексті роль корпоративної соціальної відповідальності зростає та визначається як ключовий фактор у підвищенні ефективності діяльності та сталого розвитку в галузі. Організаційна культура, зокрема культура команд екіпажів авіакомпаній, виявилася значним чинником у формуванні організаційної прихильності та орієнтації на клієнтів. Дослідження Лі Х. [5] показало, що сильна організаційна культура серед членів екіпажу призводить до вищих рівнів прихильності до організації та більшої зосередженості на задоволенні клієнтів. Міах М., Хафіт Н. [6] вказують на взаємозв'язок між організаційною культурою, залученістю до роботи та ефективністю співробітників. Даний взаємозв'язок вказує, що підтримуюча та залучаюча корпоративна культура може призвести до покращення ефективності роботи співробітників та задоволення роботою. Вплив культурних відмінностей на культуру безпеки в комерційній авіації є фокусом дослідження Ляо М. [7], зокрема, вказується на те, що розуміння та інтеграція культурних відмінностей є вирішальними для підтримки високих стандартів безпеки в галузі. Чен К. та ін. [8] розглядають концепцію культурної відповідності в контексті внутрішнього маркетингу, зокрема, узгодження між культурними цінностями організації та її співробітниками може покращити задоволення співробітників та їх прихильність. Даний масив робіт підкреслює складну взаємодію між культурою, організаційними практиками та ставленням співробітників у авіатранспортній галузі, підкреслюючи необхідність для авіакомпаній приймати сфокусовані на культурі підходи та сприяти позитивним практикам корпоративної культури для подолання викликів глобального ринку та підвищення їх продуктивності.

Українські дослідники в царині корпоративної культури вказують на ряд національних особливостей розвитку підходів організації під впливом екзогенних і ендогенних драйверів в умовах кризового стану економіки країни. Шевченко А., Трухан А. [9] розглядають процес формування корпоративної культури на підприємствах авіаційного транспорту. Автори аналізують ключові фази цього процесу, визначають специфічні особливості та виклики, які виникають на кожному етапі, та пропонують рекомендації щодо їх ефективного управління. Особливу увагу приділено значенню корпоративної культури для підвищення конкурентоспроможності та ефективності організацій у галузі. Попик М., Шулла Р., Ханас У. [10] зосереджуються на аналізі корпоративної культури в сфері туризму та гостинності. Дослідники проводять сутнісно-структурний аналіз, виокремлюючи ключові компоненти та визначаючи, як корпоративна культура впливає на внутрішнє середовище організацій, їх зовнішнє сприйняття та загальну успішність на ринку. Автори також наголошують на важливості адаптації корпоративної культури до сучасних тенденцій ринку та потреб споживачів. Капліна Т. та ін. [11] розкривають взаємозв'язок між корпоративною культурою та розробкою нових стратегій та бізнес-моделей у сфері гостинності. Автори аргументують, що сильна корпоративна культура є критично важливим фактором для інновацій та адаптації підприємств до змінних умов ринку. Дослідники надають приклади та методи, які можуть використовувати менеджери для інтеграції корпоративної культури в стратегічне планування. Антохова І. та ін. [12] концентруються на дослідженні корпоративної культури як ефективного інструменту управління людськими ресурсами. Автори аналізують як корпоративна культура може впливати на мотивацію, задоволеність роботою, та загальну продуктивність працівників. Дослідники вказують на те, що сильна корпоративна культура сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, залученню та утриманню талановитих співробітників, а також на зміцнення командного духу та підвищення лояльності персоналу. Відповідно масив робіт українських вчених підкреслює значення корпоративної культури для успіху підприємств в різних сферах діяльності, особливо в авіаційному транспорті, туризмі, та індустрії гостинності. Українські дослідники висвітлюють, як корпоративна культура впливає на формування стратегій, адаптацію до ринкових умов, інновації, та загальну конкурентоспроможність організацій. Основна ідея, яка проходить через всі три статті, полягає в тому, що розвиток та підтримка сильної корпоративної культури є ключовим для довгострокового успіху. Однак, проблематика розвитку корпоративної культури авіакомпаній під впливом волатильного

екзогенного середовища в наявному масиві робіт вивчена недостатньо та потребує більш детального вивчення.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в ідентифікації особливостей управління корпоративною культурою авіакомпаній в Україні та світі під впливом пандемії COVID-19, воєнних дій та інших викликів екзогенного та ендегенного характеру.

Виклад основного матеріалу дослідження. В світлі сучасних викликів – зокрема, пандемії COVID-19, постпандемії та війни в Україні – сталий розвиток авіатранспортної галузі на сучасному етапі вимагає комплексного підходу, який зосереджений на зменшенні впливу на довкілля та оптимізації використання ресурсів у відповідь на глобальні виклики зміни клімату, умов ведення бізнесу та конкурентного середовища. Зауважимо, що за аналізом BCG [13] існує розрив на рівні 60 млн т CO₂ у скороченні викидів авіатранспортної галузі, що не вирішується тільки ростом ефективності роботи авіакомпаній і використання біопалива. В такому контексті одним з ключових важелів впливу на цей стратегічний план є розвиток корпоративної культури авіакомпаній.

Авіатранспортна галузь активно розвиває і впроваджує інноваційні технології та підходи, спрямовані на підвищення енергоефективності, включаючи розробку нових, більш ефективних двигунів і використання легших матеріалів для конструкції літаків, що дозволяє знизити витрати палива та викиди CO₂. Крім того, зростає роль альтернативних видів палива, які можуть значно зменшити вуглецевий слід авіації, і ведуться пошуки оптимізації маршрутів через вдосконалення систем управління повітряним рухом для мінімізації дистанцій і часу польотів. Розвиток гібридних технологій відкриває нові перспективи для майбутнього авіаційного транспорту, передбачаючи заміну традиційних паливних систем. Міжнародна співпраця через участь в ініціативах та програмах, наприклад CORSIA від ICAO, сприяє зменшенню вуглецевих викидів на глобальному рівні. Збільшення відповідальності пасажирів через програми компенсації вуглецевих викидів також відіграє важливу роль у сталому розвитку. Інновації не обмежуються лише флотом авіації, але й розповсюджуються на управління аеропортами, включаючи використання відновлювальної енергії та ефективні системи управління відходами та водопостачання. Цей комплексний підхід вимагає значних інвестицій та співпраці між урядами, приватним сектором, науковою спільнотою та громадськістю. Така парадигма не лише сприятиме зменшенню впливу авіатранспортної галузі на довкілля, але й підтримає економічний розвиток, створення робочих місць та інновацій, відкриваючи нові можливості для сталого майбутнього

авіації. Особлива роль в даному контексті відводиться важелю розвитку корпоративної культури авіакомпаній як інтегруючого елементу в даному комплексі.

Надзвичайний вплив на авіаційну галузь України та Європи спричинило повномасштабне вторгнення Росії та початок воєнних дій, яке призвело до закриття повітряного простору над Україною. Внаслідок цього українські авіакомпанії вимушені були зупинити польоти, а міжнародні шукати альтернативні маршрути для безпеки пасажирів та екіпажів. Лише декілька українських авіакомпаній зуміли зберегти працівників та вийти на європейський ринок авіаперевезень [14]. Одним з ключових факторів стала наявність у таких компаній ефективної корпоративної культури та здатності швидко адаптувати її до агресивних факторів впливу на бізнес-середовище.

У 2023 р. тренди розвитку корпоративної культури авіакомпаній акцентують на збільшенні уваги до досвіду співробітників, використанні цифрових технологій для покращення робочого середовища, а також на створенні більш різноманітного та інклюзивного робочого середовища.

Позитивна корпоративна культура може значно підвищити моральний дух та ефективність працівників, визначаючи цінності та місію компанії, покращуючи відносини з клієнтами та створюючи позитивну репутацію бренду. Важливим аспектом є також підготовка до змін в навичках, оскільки, за даними WEF, 44% актуальних сьогодні навичок втраять свою цінність протягом наступних 5 років [15]. Таким чином, акцент робиться на здатності кандидатів адаптуватися до змін, креативно мислити та на розвитку універсальних навичок, замість вузькоспеціалізованих умінь. Під час пандемії COVID-19 корпоративна культура зазнала значних змін, зокрема відбулося зростання ролі дистанційної роботи та цифрових технологій. За даними, близько 63% компаній у США визнали, що утримати працівників стало складніше, ніж найняти нових. Зміцнення корпоративної культури і залученість співробітників виявилися ключовими факторами успіху в нових умовах [16].

Суттєву роль відіграє зростаюча персоналізація та орієнтація на клієнта. Авіакомпанії активно використовують дані та сучасні аналітичні технології для створення персоналізованих пропозицій. В середньостроковому часовому горизонті використання штучного інтелекту та машинного навчання для створення індивідуальних пропозицій стане звичайною практикою. Пандемія COVID-19 прискорила розробку цифрових продуктів та послуг, зокрема, компанії відзвітували про прискорення у 7 разів у розробці цифрових продуктів і послуг [17]. Значно збільшилася швидкість реагування на пов'язані з COVID-19 зміни,

зокрема, імплементація рішення з дистанційної роботи відбулася в 40 разів швидше, ніж очікувалося [16]. При цьому, під час пандемії компанії, які інтегрували цифрові стратегії у свої корпоративні стратегії, показали кращі результати. Відповідно цифрова трансформація стала ще більш важливою, а авіакомпанії, що впроваджують інновації, мають конкурентні переваги у кризових умовах.

Інструменти управління корпоративною культурою авіакомпаній під час кризи включають комунікаційні платформи для підтримки постійного діалогу зі співробітниками, програми психологічної підтримки для зменшення стресу, тренінги з розвитку навичок адаптації до змін, ініціативи з розвитку лідерства серед менеджменту для ефективного керівництва в умовах невизначеності, а також інструменти збору зворотного зв'язку для вимірювання та адаптації корпоративної культури відповідно до поточних викликів. Інструменти управління корпоративною культурою авіакомпаній під час кризи відображено на рис. 1.

Виділені вище інструменти допомагають авіакомпаніям адаптуватися до змін, що відбуваються під час кризи, зберігаючи здорову корпоративну культуру і забезпечуючи підтримку своїм співробітникам. KPI для оцінки інструментів управління корпоративною культурою можуть включати наступне:

1. Комунікаційні платформи:
 - KPI: Рівень залученості співробітників.
 - Вимірюється через аналіз активності співробітників на платформах, частоту взаємодій, відгуки.

2. Програми психологічної підтримки:
 - KPI: Зменшення рівня стресу серед співробітників.
 - Вимірюється за допомогою анкетувань про самопочуття до і після впровадження програми.
3. Тренінги з розвитку навичок адаптації:
 - KPI: Рівень навчання і розвитку співробітників.
 - Вимірюється через оцінку досягнень у навчанні, здатність до нових проектів, а також здатність застосовувати нові знання на практиці.
4. Ініціативи з розвитку лідерства:
 - KPI: Покращення лідерських навичок у менеджерів.
 - Вимірюється через 360-градусну оцінку зворотного зв'язку від підлеглих, колег і керівництва, а також аналіз успішності проектів під їхнім керівництвом.
5. Інструменти збору зворотного зв'язку:
 - KPI: Вдосконалення корпоративної культури на основі зворотного зв'язку.
 - Вимірюється через відсоток впроваджених змін на основі зворотного зв'язку, загальне задоволення співробітників, а також зниження плинності кадрів.

В рамках кожного із цих інструментів важливо встановити чіткі цілі та регулярно відслідковувати показники ефективності, щоб вчасно адаптувати стратегії управління корпоративною культурою. Даний комплекс рішень є критично важливим для розвитку корпоративної культури та задоволення потреб задіяних стейкхолдерів як всередині, так і ззовні авіакомпаній.

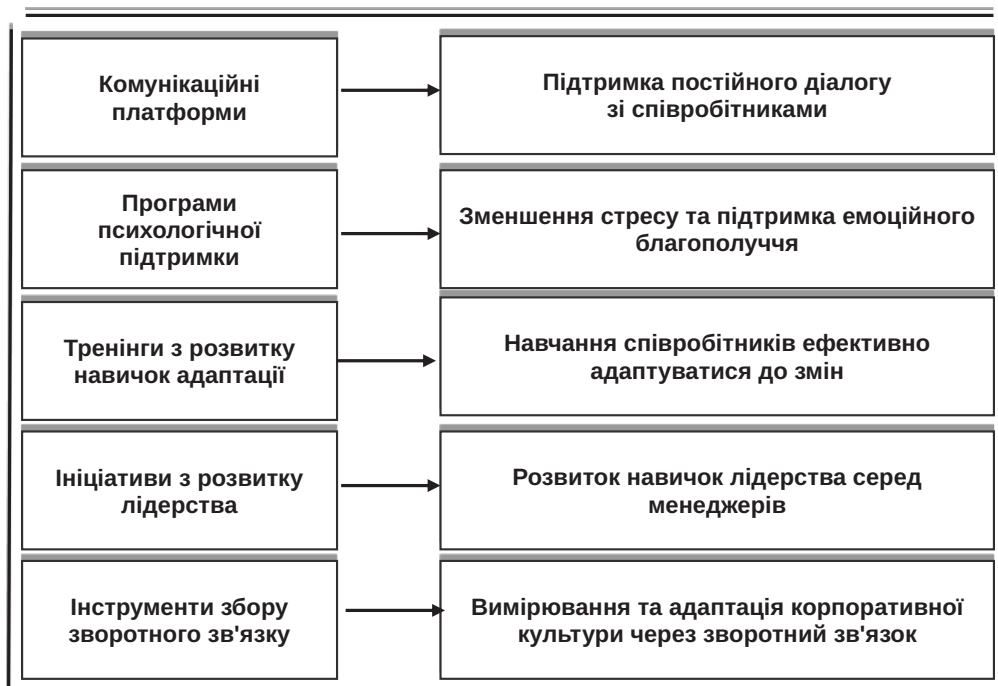


Рис. 1. Інструменти управління корпоративною культурою авіакомпаній під час кризи

Джерело: сформовано авторами

Висновки з проведеного дослідження.

Внаслідок дії пандемії COVID-19, війни в Україні та інших викликів в сучасному нестабільному середовищі авіатранспортна галузь стикнулася з вагомими викликами, що вимагає комплексного підходу до зменшення викидів та оптимізації використання ресурсів. Ключовим важелем досягнення успіху в даній задачі є розвиток корпоративної культури авіакомпаній, що підтримує даний рух. Авіатранспортна галузь активно розробляє та впроваджує інноваційні технології для підвищення енергоефективності, такі як нові двигуни та легші матеріали для будівництва літаків. Вивчаються альтернативні види палива, а також здійснюється пошук оптимізації маршрутів за допомогою вдосконалених систем управління повітряним рухом. Гібридні технології з'являються як потенційна заміна традиційним паливним системам. Міжнародна співпраця, наприклад CORSIA ICAO, сприяє глобальному скороченню викидів вуглецю. Відповідальність пасажирів через програми компенсації вуглецю має вирішальне значення для сталого розвитку. Інновації поширюються на управління аеропортами, включаючи відновлювані джерела енергії та ефективні системи управління відходами та водою. Цей підхід потребує значних інвестицій і співпраці між урядами, приватним сектором, науковою спільнотою та громадськістю.

У 2023 р. тенденції корпоративної культури авіакомпаній наголошують на досвіді співробітників, цифрових технологіях і створенні різноманітного та інклюзивного робочого середовища. Позитивна корпоративна культура може суттєво підвищити моральний дух працівників і їх ефективність, визначаючи цінності та місію компанії, покращуючи стосунки з клієнтами та створюючи позитивний імідж бренду. Під час пандемії COVID-19 та війни в Україні корпоративна культура зазнала значних змін – віддалена робота та цифрові технології стали важливими складовими даного комплексу. Зміцнення корпоративної культури та залучення співробітників стали ключовими факторами успіху в нових умовах.

Інструменти для управління корпоративною культурою авіакомпанії під час кризи включають комунікаційні платформи, програми психологічної підтримки, тренінги для адаптації навичок, ініціативи з розвитку лідерства та інструменти збору думок і зворотного зв'язку від співробітників авіакомпаній. Ці інструменти допомагають авіакомпаніям адаптуватися до змін під час кризи, підтримувати здорову корпоративну культуру та надавати підтримку своїм співробітникам. Постановка чітких цілей і регулярний моніторинг показників ефективності є важливими для своєчасної адаптації стратегій управління корпоративною культурою. Доречним є застосування системи KPI авіакомпаній для розвитку корпоративної культури в умо-

вах сучасних викликів. Система KPI пропонується в такому складі: KPI 1: Рівень залученості співробітників; KPI 2: Зменшення рівня стресу серед співробітників; KPI 3: Рівень навчання і розвитку співробітників; KPI 4: Покращення лідерських навичок у менеджерів; KPI 5: Вдосконалення корпоративної культури на основі зворотного зв'язку.

Перспективи подальших досліджень полягають в оцифруванні запропонованої системи KPI, зважаючи на сучасні виклики екзогенного та ендогенного характеру.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Fraher A. Psychodynamics of imagination failures: Reflections on the 20th anniversary of 9/11. *Management Learning*. 2021. № 52(4). P. 485–504.
2. Yayla-Küllü H., Tansitpong P., Gnanlet A., McDermott C., Durgee J. Impact of national culture on airline operations. *Operations Management Research*. 2015. № 8(3–4). P. 101–117.
3. Walulik, J. (2016). *Progressive commercialization of airline governance culture*. Abingdon, New York: Routledge 2016, 278 pp.
4. Phillips S., Thai V., Halim Z. Airline Value Chain Capabilities and CSR Performance: The Connection Between CSR Leadership and CSR Culture with CSR Performance, Customer Satisfaction and Financial Performance. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 2019. № 35(1). P. 30–40.
5. Lee H. The Effects of Organizational Culture within Airline's Crew Team on Organizational Commitment the Team and Customer Orientation. *Tourism Research*. 2017. № 42(2). P. 193–220.
6. Miah M., Hafit N. A Proposed Framework Model of the Relationship between Organizational Culture, Work Engagement, and Employee Performance at Airasia Berhad. *Business and Economic Research*. 2019. № 9(4). P. 69–78.
7. Liao M. Safety Culture in commercial aviation: Differences in perspective between Chinese and Western pilots. *Safety Science*. 2015. №79. P. 193–205.
8. Chen Q., Huang R., Pak K., Hua B. Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*. 2020. № 76(6). P. 1214–1227.
9. Шевченко А., Трухан А. Основні фази формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 21(2). С. 121–124.
10. Попик М., Шулла Р., Ханас У. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 44. С. 112–119.
11. Капліна Т., Капліна А., Куц Л., Дудник С. Роль корпоративної культури у формуванні нової стратегії й моделі бізнесу підприємств сфери гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 282–288.
12. Антохова І., Водянка Л., Сибирка Л. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. *Ефективна Економіка*. 2019. № 11. С. 1–9.

13. BCG. Seven Trends That Will Reshape the Airline Industry. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/seven-trends-reshape-airline-industry> (дата звернення: 12.02.2024).

14. Visit Ukraine. Today. Продовжують підкорювати небо: де літають українські авіакомпанії під час війни? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2612/prodovzuyut-pidkoryuvati-nebo-de-litayut-ukrainski-aviakompanii-pid-cas-viini> (дата звернення: 16.02.2024).

15. WEF. AMNC23: How to close the skills gap to enable future growth. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/06/amnc23-how-to-close-the-skills-gap/> (Дата звернення: 12.02.2024).

16. TeamStage. Company Culture Statistics: Leadership and Engagement in 2024. URL: <https://teamstage.io/company-culture-statistics/> (дата звернення: 12.02.2024).

17. McKinsey & Co. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point – and transformed business forever. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

REFERENCES:

1. Fraher, A.L. (2021) Psychodynamics of imagination failures: Reflections on the 20th anniversary of 9/11. *Management Learning*, 52(4), 485–504. DOI: <https://doi.org/10.1177/13505076211009786> (21 February 2024).

2. Yayla-Küllü, H. M., Tansitpong, P., Gnanlet, A., McDermott, C., & Durgee, J. F. (2015) Impact of national culture on airline operations. *Operations Management Research*, 8(3–4), 101–117. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12063-015-0102-8> (21 February 2024).

3. Walulik, J. (2016) *Progressive commercialization of airline governance culture*. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315622859> (21 February 2024).

4. Phillips, S., Thai, V.V., & Halim, Z. (2019). Airline Value Chain Capabilities and CSR Performance: The Connection Between CSR Leadership and CSR Culture with CSR Performance, Customer Satisfaction and Financial Performance. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 35(1), 30–40. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.03.005> (21 February 2024).

5. Lee, H. (2017) The Effects of Organizational Culture within Airline's Crew Team on Organizational Commitment the Team and Customer Orientation. *Tourism Research*, 42(2), 193–220. DOI: <https://doi.org/10.32780/ktidoi.2017.42.2.193> (21 February 2024).

6. Miah, M., & Hafit, N. I. A. (2019) A Proposed Framework Model of the Relationship between Organizational Culture, Work Engagement, and Employee Performance at Airasia Berhad. *Business and Economic Research*, 9(4), 69. DOI: <https://doi.org/10.5296/ber.v9i4.15712> (21 February 2024).

7. Liao, M. (2015) Safety Culture in commercial aviation: Differences in perspective between Chinese and Western pilots. *Safety Science*, 79, 193–205. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.05.011> (21 February 2024).

8. Chen, Q., Huang, R., Pak, K. Y., & Hua, B. (2020) Internal marketing, employee satisfaction and

cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*, 76(6), 1214–1227. DOI: <https://doi.org/10.1108/tr-06-2019-0266> (21 February 2024).

9. Shevchenko, A., Trukhan, A. (2018) Osnovni fazy formuvannia korporativnoi kultury pidpriemstv aviatsiinoho transportu [The main phases of the formation of the corporate culture of aviation transport enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 21(2), 121–124. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/27.pdf (in Ukrainian), (21 February 2024).

10. Popyk, M., Shulla, R., Khanas, U. (2020) Korporativna kultura pidpriemstv sfery turizmu ta industrii hostynnosti: sutnisno-strukturnyi analiz [Corporate culture of enterprises in the field of tourism and the hospitality industry: substantive and structural analysis]. *Infrastruktura rynku*, 44, 112–119. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/30399/1/Стаття%20КорпКультура.pdf> (21 February 2024). (in Ukrainian)

11. Kaplina, T., Kaplina, A., Kushch, L., Dudnyk, S. (2022) Rol korporativnoi kultury u formuvanni novoi stratehii y modeli biznesu pidpriemstv sfery hostynnosti [The role of corporate culture in the formation of a new strategy and business model of hospitality enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 3, 282–288. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-42> (21 February 2024). (in Ukrainian)

12. Antokhova, I., Vodianka, L., Sybyrka, L. (2019) Korporativna kultura yak efektyvnyi instrument upravlinnia personalom. [Corporate culture as an effective personnel management tool]. *Efektivna ekonomika*, 11, 1–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.42> (in Ukrainian), (12 February 2024).

13. Wade, B., Topalova, Y., Boutin, N., Jhunjhunwala, P., Loh, H., Oertzen, T., Ukon, M., & Wise, A. (2023, February 1). Seven trends that will reshape the airline industry. BCG Global. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2020/seven-trends-reshape-airline-industry> (12 February 2024).

14. Visit Ukraine.Today. Prodovzhuiut pidkoryuvaty nebo: de litaiut ukrainski aviakompanii pid chas viiny? [They continue to conquer the sky: where do Ukrainian airlines fly during the war?]. Available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/2612/prodovzuyut-pidkoryuvati-nebo-de-litayut-ukrainski-aviakompanii-pid-cas-viini> (16 February 2024). (in Ukrainian)

15. AMNC23: How to close the skills gap to enable future growth. (2023, June 29). World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2023/06/amnc23-how-to-close-the-skills-gap/> (12 February 2024).

16. TeamStage. (2024, February 14). Company Culture Statistics: Leadership and Engagement in 2024. Available at: <https://teamstage.io/company-culture-statistics/> (12 February 2024).

17. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point – and transformed business forever. (2020, October 5). McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever> (21 February 2024).