

Гринько Т.В.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедру економіки та управління підприємством
Дніпропетровського національного університету
імені Олеся Гончара*

Крупський О.П.

*кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу
Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара*

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

Анотація

Визначено роль і місце організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності. Проаналізовано вплив культури, що сформувалася на підприємстві щодо досягнення останнім успіху у стратегічному розвитку. Визначено підходи до поняття «стратегія розвитку підприємства». З метою вивчення ролі організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності виявлено та оцінено фактори, що впливають на ефективність діяльності цих підприємств. Зокрема, розглянуто зв'язок між ефективною організаційною культурою і результатами діяльності провідних підприємств туризму та гостинності. Визначено етапи стратегічного управління підприємствами туризму та гостинності залежно від рівня сформованості організаційної культури підприємств. Наведено приклади місій та цінностей провідних підприємств галузі. Запропоновано імперативи формування організаційної культури підприємства.

Вступ

В умовах сучасної геополітичної ситуації, якає наслідком глобалізаційних процесів у суспільстві та економіці, все більше уваги приділяється розвитку підприємств невиробничої сфери. Так, туристична галузь за останні роки набула статусу однієї з найприбутковіших у світі, що має позитивний вплив на диверсифікацію економіки через генерування суміжних галузей, які беруть участь у створенні та реалізації на туристичному ринку туристичних продуктів та супутніх послуг.

Питання удосконалення управління розвитком підприємств туризму та гостинності потребують значної уваги через високу конкуренцію на ринку туристичних послуг і швидкі зміни туристського попиту. Виникає необхідність досліджувати, контролювати, формувати та підвищувати попит на туристичні та супутні послуги, в першу чергу це можливо лише за умов інноваційного розвитку туристичних підприємств, наприклад, через диверсифікацію туристичних продуктів та окремих туристичних послуг,

формування ефективної організаційної культури, зміну поведінкових паттернів тощо.

Проблеми, пов'язані з управлінням підприємствами туризму та гостинності, досліджуються багатьма зарубіжними та вітчизняними практиками та науковцями, серед них такі як Л. Дядечко, В. Квартальнов, Ф. Кифяк, М. Мальська, О. Решетняк, А. Саак, С. Скобкін, Н. Чорненька, І. Школа, В. Федцов та ін.

Існування туристичних підприємств не є можливим без погляду у майбутнє, без стратегічного планування та управління. Слід відзначити, що стратегічне управління не є закритим процесом. Науковці виявили велику кількість чинників, під впливом яких цей процес знаходиться, але більшість сходяться на думці, що найбільш впливовими є фактори які умовно відносять до «факторів внутрішнього середовища» підприємства. Незважаючи на це, при дослідженні проблем, пов'язаних зі стратегічним управлінням підприємством, науковці приділяють велику увагу зовнішнім факторам (якими на рівні підприємств практично не можливо керувати, можна тільки враховувати), а серед усієї різноманітності внутрішніх факторів зосередилися на стратегічному потенціалі підприємства [1; 3; 26; 51]. Ми вважаємо, що дослідники залишають поза увагою чинники, ступінь впливу яких на стратегічне управління підприємствами неможливо недооцінювати. Саме до таких чинників відноситься організаційна культура, яка і є стрижнем, що визначає стан внутрішнього середовища підприємства.

Розділ 1. Стратегічний розвиток підприємств туризму та гостинності

За даними Всесвітньої ради з туризму і подорожей, у 2014 р. [50] внесок галузі у світовий ВВП склав 9%. Ця галузь випереджає, наприклад, автомобільну промисловість на 7%, а хімічну – на 8,6%. Крім прямих витрат туристів на проживання та транспорт, за рахунок цієї галузі здійснюється розвиток інших галузей – від сільського господарства до торгівлі. У 2014 р. у сфері туризму безпосередньо було зайнято близько 105 млн. осіб. Це вдвічі більше, ніж у секторі фінансових послуг (59 млн. осіб), у чотири рази більше, ніж у банківській сфері (27 млн.) і видобувних галузях (27 млн.), у п'ять разів більше, ніж на виробництві хімічних речовин (20 млн.), у сім разів більше, ніж в автомобілебудуванні (14 млн. осіб). Туріндустрія у 2014 р. «створила» 277 млн. робочих місць, що становить 9,4% зайнятості у світі. Кожне 11-е робоче місце на планеті прямо або опосередковано залежить від туризму. Частка туріндустрії у світовому експорті становить 5,4%, а в експорті послуг досягає 30%. Незважаючи на періодичні кризи, понад півстоліття ця сфера демонструє системне безперервне зростання. Кількість туристів у світі зросла з 25 млн. осіб у 1950 р. до 278 млн. осіб у 1980-му, перевищила 0,5 млрд. осіб в 1995-му і досягла 1,1 млрд. у 2014 р. Доходи від туризму збільшилися з \$2 млрд. у 1950 р. до \$1,245 трлн. в 2014-му. За прогнозами Всесвітньої туристської організації, кількість туристів продовжить зростання в середньому на 3,3% за рік. В економіках, що розвиваються, зростання буде в середньому у два рази випереджати розвинені економіки (4,4% проти 2,2%). При цьому сектор туризму став другим з найбільш швидко зростаючих

галузей світової економіки. Згідно з дослідженнями Всесвітньої туристської організації, прогнозується його щорічне зростання на 3,9% на найближчі десять років. При цьому загальне зростання світової економіки становитиме, згідно з прогнозом, 2,9% на рік [48].

Але для України ця тенденція не настільки прозора (рис. 1). Як бачимо, останніми роками спостерігається спад щодо кількості громадян, які із туристичною метою відвідують Україну та виїжджають за кордон. В умовах соціально-політичної і, як наслідок, економічної кризи, яку переживає наша країна, і без того жорстка конкуренція між підприємствами туризму та гостинності ще більше загострилася. Для підприємств туризму та гостинності завдання виживання стало найголовнішим, що призвело до необхідності оптимізувати усі бізнес-процеси та мінімізації витрат на усі бізнес-процедури. Криза призвела до «клієнтського дефіциту», і одним із завдань щодо виживання стало утримання клієнта за рахунок збереження його лояльності до підприємства.



Рис. 1. Динаміка туристичних потоків в/з України за 2000–2014¹ рр. [38]

Туристичні підприємства, які завдяки управлінським традиціям, що склалися, не в змозі йти на цінові компроміси, працювати заради клієнта, оптимізувати ціни – не є життєздатними у сформованих у нашій країні реаліях ведення бізнесу. Більшість туристичних підприємств «працюють на довірі» споживачів та постачальників послуг. В «Енциклопедичному словнику» Брокгауза та Ефрона [14] є достатньо цікаве з економічної точки зору

¹2014 р. подано без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополь та частини зони проведення антитерористичної операції.

визначення: довіра – це «психічний стан, в силу якого ми покладаємося на якусь думку, яка здається нам авторитетною, і тому відмовляємося від самостійного дослідження питання, що може бути нами досліджено... У статті [40] наводиться таке визначення довіри: «Поняття довіри в загальному випадку може бути сформульовано як очікування того, що на партнера можна покластися у відношенні його зобов'язань, передбачуваності його поведінки та чесності у діях і переговорах, при тому, що він має можливість повести себе недобросовісно». Саме довіра є тим важелем, який рухає вибір споживача як туристичного підприємства, так і туристичної послуги. Те, наскільки до туристичного підприємства лояльні клієнти, партнери та співробітники, є лакмусом до сили організаційної культури конкретного підприємства.

Організаційна культура є наслідком правильної бізнес-філософії та стратегічного планування, що були закладені на етапі заснування підприємства та підтримується протягом його функціонування. Культура підприємства не є статичною, вона постійно змінюється, і саме керівництво цими змінами стає першочерговою задачею топ-менеджерів. Свідомо чи хаотично організаційна культура формується на кожному туристичному підприємстві і надає або підтримку обраній стратегії, або з часом становить перешкоду для її реалізації.

Провідні світові підприємства туризму та гостинності розглядають організаційну (корпоративну) культуру «як ключовий ресурс розвитку, фундамент для майбутніх досягнень і запоруку стабільного динамічного просування до реалізації стратегії та досягнення поставлених організаційних цілей» [22]. Дослідженням проблематики формування і розвитку культури організації, а також виявленням її впливу на результати діяльності організацій займались видатні іноземні та вітчизняні науковці: Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Пітерс, Р. Уотермен, Д. Денісон, Г. Хаєт, Г. Захарчин, О. Харчишина та ін.

О. Харчишина у своїй статті [41] наголошує, що сучасні підприємства відчувають ефект від використання організаційної культури на економічному, інноваційному, соціальному та соціокультурному рівнях.

У науковій літературі змістове розуміння «стратегії розвитку підприємства» в основному розробляється у двох напрямках: постановка цілі та процес визначення мети (табл. 1). Тобто стратегію розвитку можна розуміти як певний план чи напрямок дій для досягнення цілей підприємства з окресленими для цього ресурсами. Деякі науковці (табл. 1) ототожнюють поняття «ріст» та «розвиток», але, якщо звернутися біології, то ми бачимо, що ріст – це кількісні зміни, а розвиток – якісні.

Людина зростає до 22–25 років, а розвивається все життя. Таку ж логіку потрібно застосувати і до бізнесу. Розробка стратегії має мати на меті не лише зростання (збільшення обсягів виробництва, реалізації, підвищення прибутковості), але й якісні зміни, тобто розвиток (освоєння нових видів діяльності, розробка інновацій тощо). Стратегічний розвиток є процесом постійного вдосконалення підприємства, поступовий перехід його на якісно новий рівень.

Визначення «стратегії розвитку»

№	ПІБ автора	Визначення
1	2	3
1.	Акофф Р. [2]	Процес прийняття рішення, спрямований на досягнення такого бажаного стану в майбутньому, яке не виникне само собою
2.	Аркатов О., Глаголев С. [4]	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню їм стратегічних цілей у будь-якій області діяльності
3.	Арутюнова Д. [5]	Зміна не тільки кількісних, а й якісних характеристик організації є метою стратегічного управління
4.	Велика О. [7]	Обрана модель довгострокових дій підприємства, яку необхідно реалізувати для досягнення поставлених перед ним цілей
5.	Віханський О., Наумов О. [8]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі
6.	Гайденко Т. [9]	Процес використання нових шляхів і способів удосконалення діяльності організації за рахунок виявлених можливостей, умов і факторів
7.	Герчикова І. [10]	Завчасний облік внутрішніх і зовнішніх факторів, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємства
8.	Даль Д. [47]	Сходи, де нижчі сходинки несуть менше ризику, але, можливо, менше впливають на швидкість зростання.
9.	Зозуля Т. [18]	Процес розробки певної методики, керуючись якою в сукупності з формалізованими процедурами, будується модель майбутнього компанії
10.	Зубарєв О. [19]	Складний процес і кінцевий результат сукупного використання стратегічного управління і планування
11.	Калініченко Ю. [20]	Процес підготовки наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому, шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розробки стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем
12.	Коссін Д., Метайер Е. [46]	Визначення довгострокових цілей компанії, програм дій і пріоритетів у розподілі ресурсів
13.	Минцберг Г. [24]	Узагальнена модель необхідних для досягнення поставлених цілей дій

14.	Мочалова Л. [25]	Процес, який повинен здійснюватися постійно, у міру його реалізації ставляться нові довгострокові цілі, при цьому інтереси власників задовольняються на кожному етапі
15.	Просветов Г. [37]	Напрямок діяльності підприємства на тривалий період часу, що дозволяє підприємству досягти переваги над конкурентами
16.	Фадєєва К., Маргарян А. [39]	Цілеспрямований процес управління виробничими, фінансовими, людськими ресурсами та маркетинговою політикою підприємства, спрямований на досягнення сталого положення у перспективі
17.	Цлаф В. [42]	Процес, здійснюваний постійно, у міру його реалізації, горизонт, до якого прагне підприємство, все більш відсувається, ставляться нові довгострокові і короткострокові цілі, при цьому власники і працівники повинні задовольняти свої інтереси на кожному етапі даного процесу
18.	Шашина М. [43]	Узагальнююча модель дій, представлена у вигляді комплексу розроблених напрямків або рекомендацій
19.	Шохов О. [44]	Працездатні підходи до розвитку складових діяльності суб'єкта (самого суб'єкта, а також умов, ресурсів, цілей, мотивів, результатів, процедур та інструментів)
20.	Єріашвілі Н. [45]	Побудова нормативного уявлення, в якому зазначаються послідовність проміжних продуктів і кінцевий результат діяльності

Стратегічний розвиток підприємств туризму та гостинності може мати два напрямки, перший – це розвиток в якості зростання (асортименту товарів, послуг або розширення підприємства), саме такий розвиток «пропагандує» *TUI Travel PLC* та *Wyndham Hotel Group*. Та другий напрям – довгострокове функціонування в обраному сегменті ринку із своєчасною та адекватною реакцією на зміни, що стосуються саме обраного сегменту – саме так стратегію обирають малі (досить часто сімейні) підприємства туризму та гостинності.

Без усвідомлення перспективи діяльності суб'єктом як ринку туризму та гостинності, так і інших ринків у результаті суперечливих оперативних дій перестане існувати. Фактори, що вносять елемент невизначеності і впливають на стратегічне планування і реалізацію прийнятих рішень, діляться на зовнішні і внутрішні. Ці фактори повною мірою враховуються у більшості теоретичних досліджень, однак існуючі підходи, що визначають склад факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, вимагають доповнення з урахуванням впливу, який чиниться організаційною культурою. Розвиваючи теоретичні положення досліджень різних факторів, що впливають на якість, і враховуючи значущість стратегічного управління в сучасних економічних системах, пропонується виділити чинники, що визначають

стратегію розвитку підприємств туризму та гостинності в наступному вигляді (рис. 2).

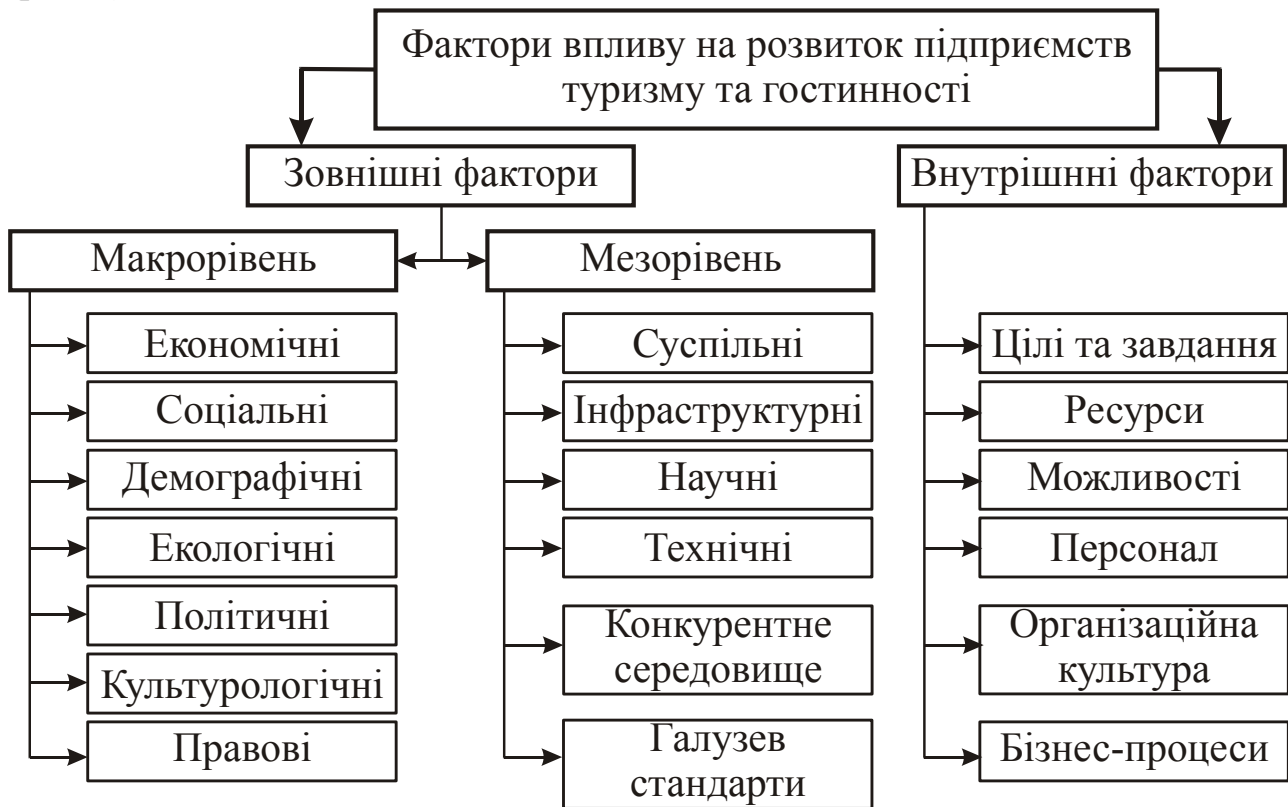


Рис. 2. Фактори, що впливають на стратегічний розвиток підприємств туризму та гостинності

Більшість вітчизняних підприємств сфери туризму та гостинності лише починають освоювати технологію стратегічного управління, тому розроблені стратегічні плани розвитку, на підготовку яких витрачено багато часу і коштів, у результаті залишаються нереалізованими. Наявність стратегії ще не означає, що туристичне підприємство орієнтовано на стратегічне управління і, як наслідок, розвиток.

С. Гуревич визначає наступні негативні фактори, які запобігають розвитку стратегічного управління на підприємствах туризму та гостинності [13]:

- вплив бюрократичної системи при отриманні дозвільних документів для здійснення підприємницької діяльності у сфері туризму та гостинності;
- високі процентні ставки на необхідні для підприємницької діяльності кредитні ресурси та короткі терміни повернення даних кредитів;
- продаж землі під забудову об'єктів туристичної сфери (готелі, кемпінги, ресторани, бари, кафе, та ін.) за надто високими цінами;
- низька мотивація підприємців в силу частих змін у податковій політиці;
- невисокий професійний рівень підлеглого персоналу туристичних підприємств;
- непрогнозована політика НБУ, коливання валюти відносно долара чи євро;
- стандартний підхід щодо визначення процентних ставок при отриманні кредитів різними підприємцями;
- оптимальні процентні ставки по оподаткуванню діяльності підприємств туристичної сфери;

- невикористання в повній мірі ресурсозберігаючих технологій в процесі будівництва об'єктів туристичної сфери;
- низька купівельна спроможність населення України;
- недостатня поінформованість туристів із зарубіжних країн про інші культурні цінності України (окрім великих міст: Київ, Львів, Одеса тощо);
- питання безпеки туристів;
- низька якість сервісу у підприємствах туристичної сфери;
- неефективна цінова політика.

До виявлених С. Гуревичем [13] негативних факторів ми вважаємо за доцільне додати:

- ригідність існуючих організаційних механізмів, які своєчасно не піддаються змінам, що адекватно відповідають обраної стратегії;
- відсутність розуміння у менеджерів необхідності змін;
- низька ефективність інструментів (процедур) моніторингу результативності стратегічних змін, що відбуваються на підприємстві туризму або гостинності;
- відсутність у персоналу підприємства почуття відповідальності за результат стратегічних змін, за досягнення стратегічних цілей, за постійне відтворення отриманих навичок та утримання досягнутих позицій;
- невміння персоналу (відсутність бажання) розробити новий туристичний продукт;
- невміння керівників долати опір при впровадженні змін на підприємстві.

Розділ 2. Вплив організаційної культури на розвиток підприємств туризму та гостинності

За сучасних умов дослідники досить мало уваги приділяють тому факту, що організаційна культура дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства; сприяє зростанню мотивації і лояльності працівників, якості їх трудового життя; позитивно впливає на налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем тощо. Для підприємств туризму та гостинності на передній план виходять можливості підвищення ефективності діяльності підприємств, заохочення інноваційної активності працівників, формування позитивного іміджу підприємства як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, формування бренду. Все це сприяє зростанню ринкової вартості підприємства.

Організація управління розвитком підприємств туризму та гостинності повинна передбачати розробку глобальної стратегії розвитку, основні доміанти якої повинні трансформуватися, адаптуватися та поглиблюватися на кожному підприємстві.

Основними перевагами стратегічного управління для підприємств туризму та гостинності є те, що стратегія дозволяє визначити напрями та шляхи досягнення цілей щодо стимулювання розвитку та забезпечення виживання підприємства за рахунок концентрації зусиль на виявленні перспективних напрямків розвитку. Дає змогу здійснювати оперативне і постійне уточнення у процесі господарської діяльності та змін при умові добре налагодженого зворотного зв'язку. Стратегічне управління – це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує

виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, відповідають з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [10].

Також можливо з певною мірою зазначити, що стратегія дає можливість забезпечити ефективну мотивацію, контроль і облік дотримання стандарту підприємства, що визначає його успішний розвиток і результати діяльності.

Алгоритм розробки стратегії управління підприємством туризму та гостинності з використанням класичної (спрощеної) схеми вибору стратегії та її реалізації з урахуванням проблем, що перешкоджають стратегічному розвитку на вітчизняних туристичних підприємствах, наведено на рис. 3.

Дослідивши укрупнені етапи процесу розробки та реалізації стратегії управління, можна помітити, що саме від сили організаційної культури та її характерних рис залежить виконання практично усіх стадій процесу, що розглядався. Але досить складним завданням залишається саме оцінка ролі організаційної культури у досягненні поставлених підприємством туризму та гостинності стратегічних цілей. Для розв'язання цієї задачі необхідно дослідити культуру підприємства через призму реалізації її ключових функцій: підвищення ефективності діяльності організації, згуртування та підвищення якості трудового життя співробітників, формування позитивного іміджу підприємства та збільшення його ринкової вартості.

Організаційна культура може вважатися ефективною/сильною тоді і тільки тоді, коли вищезазначені функції реалізуються. У випадку підприємств туризму та гостинності для аргументації доцільності формування і розвитку культури та оцінки її ефективності будемо використовувати запропоновану Д. Ліфінцевим методику [21], яка базується на вивченні динаміки показників господарювання підприємства стосовно реалізації кожної із запропонованих функцій.

Культура кожної організації є суто індивідуальна й оригінальна. Утім, можна виокремити ряд показників-індикаторів, аналіз динаміки яких дозволяє засвідчити ключову роль організаційної культури у досягненні підприємством успіхів на шляху стратегічного розвитку.

Нами було обрано ряд підприємств туризму та гостинності, організаційна культура яких вважається, певною мірою, взірцем, а процес її формування і розвитку виведений на високий професійний рівень. Цінності, принципи і норми, закладені у культуру цих підприємств, визначають всю їх діяльність, у тому числі їх взаємодію із зовнішнім середовищем протягом останніх років.

Наслідками слідування фундаментальним принципам формування організаційної культури стає досягнення підприємствами туризму та гостинності своїх цілей, зростання результативності та ефективності діяльності. Індикаторами цього виступають численні показники економічного та соціального розвитку. А у довгостроковій перспективі ключовим показником ефективності організаційної культури стає конкурентоспроможність підприємства, яка для стороннього спостерігача виражається через термін існування підприємства на відповідному ринку.

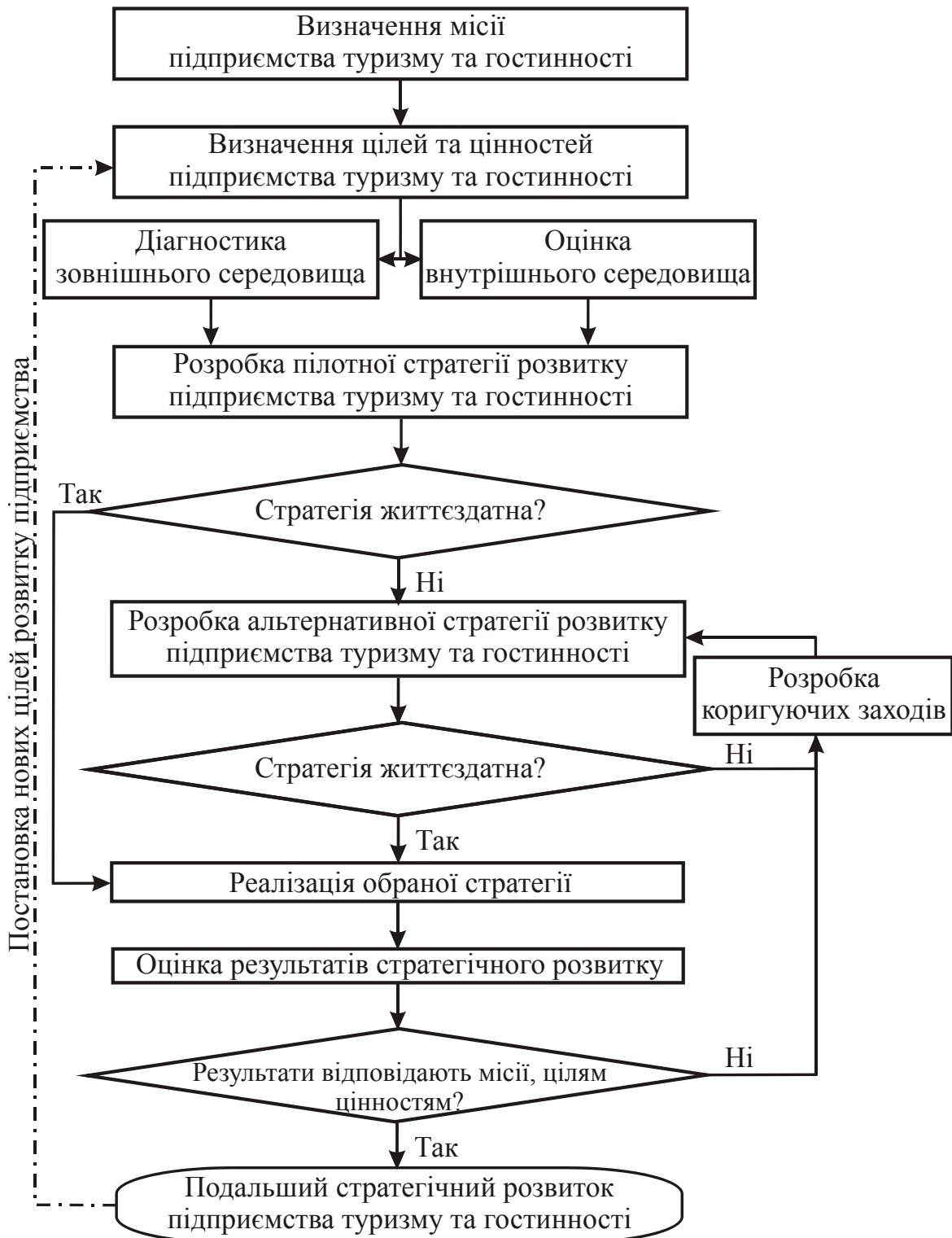


Рис. 3. Основні стадії процесу розробки стратегії розвитку підприємства туризму та гостинності

Практика підприємств довела, що формування та розвиток ефективної організаційної культури надає підтримку реалізації стратегії та сприяє досягненню успіху у довгостроковій перспективі [17]. Основні показники розвитку підприємств туризму та гостинності наведено у табл. 2.

**Динаміка ключових показників розвитку підприємств туризму
та гостинності із розвиненою організаційною культурою**

Підприємство	Показник	Роки				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7
Viad Corp [34]	Виручка, млн. дол.	896	942	1007	954	1065
	Операційний прибуток, млн. дол.	10	14	24	24	43
	Чистий прибуток, млн. дол.	8	9,21	5,9	21,6	52
	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.	0,8	0,5	0,3	1,02	2
Hilton Hotels [29]	Виручка, млн. дол.	8911	8783	9276	9735	10502
	Операційний прибуток, млн. дол.	1002	994	1115	1338	1710
	Чистий прибуток, млн. дол.	300	255	359	460	682
	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.	0,25	0,26	0,36	0,45	0,68
Marriott International [31]	Виручка, млн. дол.	11691	12371	11814	12784	13796
	Операційний прибуток, млн. дол.	695	526	940	988	1159
	Чистий прибуток, млн. дол.	458	198	571	626	753
	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.	1,26	0,56	1,72	2	2,54
Wyndham HotelGroup [35]	Виручка, млн. дол.	3851	4254	4534	5009	5281
	Операційний прибуток, млн. дол.	718	767	852	910	941
	Чистий прибуток, млн. дол.	379	417	400	432	529
	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.	2,13	2,57	2,8	3,25	4,22

Intercontinent alHotel Group [30]	Виручка, млн. дол.	1628	1768	1835	1903	1858
	Операційний прибуток, млн. дол.	459	594	610	673	680
	Чистий прибуток, млн. дол.	293	460	545	374	392
	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.	1,01	1,592	1,895	1,409	1,583
TUI [33]	Виручка, фунт ст.	16162	15227	14460	15051	14619
	Операційний прибуток, фунт ст.	350	294	301	297	499
	Чистий прибуток, млн. фунт ст.	201	175	137	54	187
	EPS (прибуток на 1 акцію), фунт ст.	12,8	12,7	12,5	4,6	16,4
Expedia, Inc. [28]	Виручка, млн. дол.	2998	3449	4030	4771	5763
	Операційний прибуток, млн. дол.	302	480	432	366	518
	Чистий прибуток, млн. дол.	331	324	302	232	398
	EPS (прибуток на 1 акцію), дол	2,41	2,34	2,16	1,67	2,99
Tripadvisor Inc. [32]	Виручка, млиндол	558	637	763	945	1246
	Операційний прибуток, млн. дол.	261	273	296	294	340
	Чистий прибуток, млн. дол.	180	177	194	205	226
	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.	1,4	1,32	1,38	1,41	1,55
Accor Group [27]	Виручка, млн. евро	5948	5568	5649	5425	5454
	Операційний прибуток, млн. евро	1814	1759	1788	1731	1772
	Чистий прибуток, млн. евро	3600	27	-599	126	223
	EPS (прибуток на 1 акцію), евро	15,94	0,12	-2,64	0,55	0,96

Джерело: узагальнено автором на основі даних офіційних сайтів

Крім демонстрації переконливих фінансових результатів, досліджувані підприємства займають стійку позицію в економічному середовищі, що змінюється. Якщо аналізувати сайти цих підприємств, то можна зазначити, що не тільки персонал демонструє вражаючу стереотипну лояльність (яка на деяких підприємствах переходить в ідейну лояльність), а й споживачі послуг проявляють абсолютну лояльність (замість прихованої лояльності, яка частіше зустрічається у споживачів послуг туризму та гостинності). Це свідчить про привабливість стратегічних цінностей культур цих підприємств для суспільства, а саме до співробітників, споживачів, бізнес-партнерів, державних організацій, громадських організацій. (Дещо випадають із загальної картини показники Accor Group. Але у 2005 р. Accor Group почали проводити стратегічні зміни, що покликані підвищити якість обслуговування і рівень соціальної відповідальності. Була розпочата реструктуризація у відповідності до прийнятої стратегії розвитку, що й позначилося на фінансових показниках.)

На наш погляд, потужна організаційна культура, яка дозволяє нівелювати огріхи від людського фактору, що можуть проявлятися через помилки в стратегічних та управлінських рішеннях, помилки персоналом на робочих місцях. Потужна культура дозволяє знання про бізнес-процеси зберігати та передавати новим співробітникам, з одного боку. А з другого, формує лояльність споживача на рівні довіри до підприємства, що й проявляється в готовності прощати «дрібні огріхи» в організації обслуговування. Саме базові цінності та принципи дозволили цим підприємствам виховати або залучити кваліфіковані кадри, сформувати систему взаємовідносин усередині підприємства, а також налагодити ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем, що постійно змінюється. Саме потужна організаційна культура сприяла розвитку підприємств та позиціонуванню їх як надійних контрагентів, формуючи позитивне відношення до них з боку суспільства та влади. Саме їх культура сприяла формуванню суспільної думки про підприємства як про достойних довіри та набуттю позитивного іміджу, забезпечувала зручне бізнес-середовище для функціонування на ринку туризму та гостинності її реалізації обраної стратегії розвитку.

Отже, розробити універсальну організаційну культуру неможливо. Культура є явищем унікальним і величиною, що постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Вона відображає специфічні особливості кожного конкретного підприємства, його лідерів, виконавців, місії, цінностей, норм, принципів, артефактів. Саме культура формує динаміку відносин як усередині підприємства, та і ззовні. Тому першорядним є не атрибутивний перелік «що є», а ступінь їх прийняття (місії, цінностей, норм, принципів, артефактів) керівниками і співробітниками, ступінь їх «корисності» для конкретного підприємства туризму та гостинності.

Провідні підприємства туризму та гостинності постійно демонструють, що організаційна культура є досить потужним аргументом у конкурентній боротьбі. Культура організації відіграє роль лакмусу щодо стилю менеджменту, поведінки із клієнтом, очікуваних наслідків певних дій, соціальних стосунків, якості послуг [11]. Останнім часом суспільство все

більше вимагає від підприємств туризму та гостинності поваги до загальнолюдських цінностей (культурних, релігійних, сімейних, екологічних). Проаналізуємо основні місії та цінності досліджуваних успішних підприємств туризму та гостинності із потужною організаційною культурою (табл. 3).

Таблиця 3

Організаційні цінності та місії деяких підприємств туризму та гостинності із розвиненою організаційною культурою

Компанія	Місія	Цінності
1	2	3
Viad Corp. [34]	Підприємства Viad займають провідні позиції і прагнуть бути поміченими (запам'ятованими) нашими клієнтами завдяки наданню якісних, зручних і рентабельних послуг поряд із відмінним обслуговуванням клієнтів	Чесність – Ми робимо те, що потрібно 100% часу і прагнемо бути завжди чесними. Командні досягнення – Ми прагнемо до перемоги в команді і вручаємо наші перемоги нашим акціонерам і клієнтам. Довіра & Взаємоповага – Ми заробляємо і підтримуємо довіру інших через повагу та відповідальність. Інновації & Лідерство – Ми використовуємо нашу пристрасть і творчий потенціал, щоб знайти нові способи зробити свій внесок в наш успіх. Ми всі лідери. Кожен з нас є прикладом для когось ще. Навколишнє середовище – Ми поважаємо навколишнє середовище і сумлінно використовуємо наші природні ресурси.
Hilton Hotels [29]	Ми прагнемо заповнити землю теплом і світлом гостинності, будучи першим вибором гостей готелю, членів команди і власників готелів	Гостинність – Ми з істинним натхненням забезпечуємо нашим гостям незабутні враження від перебування у нас. Добросовісність – Ми постійно робимо те, що правильно. Лідерство – Ми лідери не тільки у нашій галузі, а й у наших спільнотах. Командна робота – Ми працюємо як команда у всьому, що робимо. Відповідальність – Ми повністю відповідаємо за свої дії та рішення. Тут і зараз – Ми працюємо швидко і дисципліновано.

Wyndham Hotel Group [35]	Ми є світовим лідером у сфері туризму та гостинності. Наші гості, вибираючи серед знаменитих брендів і туристичних маршрутів, вибирають нас, розраховуючи на належний рівень надання послуг.	<p>Закон і сумління у всьому, що ми робимо: Без сумлінності, основи бізнесу і життя руйнуються.</p> <p>Поважайте всіх, скрізь: працюємо ми з клієнтом, франчайзі готелю, представником виконавчої влади або охоронцем – повага не знає меж.</p> <p>Надавайте можливість співробітникам приймати рішення: Як лідери, ми повинні мислити ширше. Широта мислення і прийняття відповідальності – тут, в Wyndham Worldwide, тотожні поняття. Це дозволяє розширити наші горизонти і наше суспільство.</p> <p>Покращання життя наших клієнтів: Якщо ми допомагаємо нашим франчайзі (готель або курорт), створюючи незабутні враження для гостей, які їх відвідують, ми покращуємо свою роботу через взаємодію з клієнтом.</p> <p>Підтримка спільноти: У великій компанії ми надаємо роботу і допомагаємо стати членом нашого колективу. Філософія Wyndham – задоволення потреби. Ми враховуємо побажання і втілюємо їх у благодійність, прагнучи допомагати не тільки матеріально, але й ділячись увагою, участю, особистим часом.</p>
Expedia, Inc. [28]	Здійснити технологічну революцію в індустрії подорожей	<p>Ми хочемо володіти кращими туристичними брендами у світі.</p> <p>Ми хочемо, щоб наші бренди були незалежними, інноваційними, сильними.</p> <p>Ми хочемо, щоб наші бренди були повністю зосереджені на тому, що представляє значення для їхніх клієнтів.</p> <p>Ми агресивні. Ми будемо рости і поглинати наших конкурентів.</p> <p>Наші пріоритети: розвиток технології та інноваційних продуктів, глобальне розширення, нові канали розповсюдження.</p>

TUI [33]	Дарувати незабутні подорожі своїм клієнтам, які б завдавали навколишньому середовищу якомога менше шкоди, поважали культуру і мешканців приймаючи країн, а також приносили їм якомога більше економічної вигоди.	Основні цінності бренду: «Надійний, відповідальний, надихаючий». У випадку якщо клієнт залишається незадоволеним своїм відпочинком, TUI гарантує повернення грошей. Девіз TUI: «Все заради вашої посмішки». Основна мета бренду – бути клієнтоорієнтованим.
Tripadvisor Inc. [32]	Місія Trip Advisor у тому, щоб допомогти людям в усьому світі планувати й отримувати ідеальні подорожі.	Ми вважаємо, що кращу пораду про подорож можуть дати інші мандрівники. Ми віримо у «право писати». Ми вважаємо, що правила для всіх однакові. Підприємства не в змозі впливати на Trip Advisor, щоб поліпшити свої відгуки або рейтинги. Ми вважаємо, що підприємства, які не діють за правилами, мають бути покарані.
Accor Group [27]	Створення різниці – разом, щоб бути сильним в різноманітності. Ми індивідуальні і комбінування наших сильних сторін дозволяє досягати позитивних результатів у поліпшенні якості життя наших клієнтів і всього співтовариства, яким ми служимо.	Спільноти – Ми працюємо з громадами, де люди хочуть жити. Зобов'язання – Ми ставимо наших клієнтів і наших людей у центрі всього, що ми робимо. Інновації – Ми з оптимізмом, пристрасним і далекоглядним, дивимося уперед. Ми стаємо краще з кожним днем.
IntercontinentalHotel Group [30]	Ми хочемо рости, роблячи наші бренди першими серед інших для гостей і власників готелів.	Підвищення продуктивності наших брендів. Використання наших уявлень, щоб зробити наші бренди першим вибором для гостей. Створення відмінних доходів від наших готелів.

		<p>Підвищення доходів готелів шляхом заохочення візитів гостей.</p> <p>Підвищення ефективності наших готелів та операційних процесів.</p> <p>Зростання нашої глобальної присутності – гості вибирають марки, які вони знають, коли вони подорожують.</p> <p>Зміцнення нашої організації.</p> <p>Інвестиції в наших людей і нашу здатність вести бізнес.</p> <p>Побудова міцних партнерських відносин у рамках нашої власної компанії і з нашими власниками по всьому світу.</p>
Marriott International [31]	<p>Ми прагнемо стати кращою компанією в галузі готельних послуг у світі за рахунок того, що вимагаємо від своїх співробітників надання нашим клієнтам максимально можливих послуг, унаслідок чого у виграші залишаються наші акціонери</p>	<p>Ми спочатку люди – «Подбайте про співробітників, і вони будуть дбати про клієнтів».</p> <p>Ми досягаємо переваги – Наша прихильність до клієнта демонструється у всьому, що ми робимо.</p> <p>Ми підтримуємо зміни – Інновації завжди були частиною історії Marriott.</p> <p>Ми працюємо чесно – Як ми ведемо справи, так само важливо для нас як і те, як ми робимо бізнес.</p> <p>Ми служимо нашому світу – Наше «бажання служити» робить нашу компанію сильніше.</p>

Отже, відмінностей у базових принципах досить мало. Сфера діяльності повністю обумовлює те, як формулюються місії. Усі підприємства на перший план ставлять задоволення потреб своїх клієнтів, а ось прагнення до інновацій та розвитку на рівні цілей озвучують лише декілька підприємств (*Viad Corp., Marriott International, Expedia, Inc., Accor Group*). Також більшість підприємств наголошує на усвідомленій людяності (наприклад, *TUI, Viad Corp., Marriott International, Wyndham Hotel Group* та ін.), пов'язуючи саме з цією цінністю довготривалий успіх на ринку туризму та гостинності.

Як відповідальних «корпоративних громадян» також позиціонують себе майже всі підприємства, що досліджувались нами. Пов'язано це насамперед з тим, що підприємства туризму та гостинності, працюючи на певній території, свідомо чи мимоволі наносять шкоду громадам. Шкода може проявлятися в порушенні екологічного балансу у країні (наприклад, заради туристів у Таїланді на річці Квай було знешкоджено більшість земноводних, плазунів,

риб і комах, які можуть заподіяти шкоду туристу [16]); створення передумов для конфлікту культур [23] та ін. Тому підприємства туризму та гостинності у своїх цілях зосереджують увагу на тому, що можуть отримати громада та споживачі від їх діяльності на даній території. Такий підхід знімає «напругу» щодо сприйняття підприємства на конкретній території, поліпшує імідж і, як наслідок, позитивно відображається на економічних результатах діяльності. Такі підприємства, як Viad Corp., Accor Group, Intercontinental, Hotel Group, Wyndham Hotel Group, досить конкретно заявляють у своїх місіях про орієнтацію на співпрацю із громадами задля покращання якості життя громадян.

Усі вищеперераховані підприємства є сплавом бюрократичної та адхокративної культур. Це відбулося через те, що завданням культури є не тільки виконувати вищезазначені функції, а й сприяти покращанню бізнесової діяльності підприємств туризму та гостинності, тому говорити про якусь культуру, що явно ідентифікується, немає можливості. Усі розглянуті підприємства є транснаціональними і на різних «ділянках роботи» підтримують розвиток найбільш ефективної з погляду на стратегії розвитку, що реалізуються, моделі культур. Необхідність формування та розвитку організаційної культури, яка б була орієнтована на підвищення показників економічної діяльності підприємства, була доведена ще у 1992 р. [49].

Д. Ліфінцев у роботі [21] наголошує, що культура підприємства може вважатися ефективною, якщо «підприємство ефективно співпрацює» з партнерами, державою, громадами, а менеджери та працівники – ефективні на своїх робочих місцях. На жаль, більшість малих підприємств, які працюють у туристичній сфері, досить формально ставляться до формування організаційної культури. Винятком є підприємства гостинності (за рахунок орієнтації на оригінальність та позитивні емоції) та підприємства-франчайзі [11]. Більшість власників малих та середніх підприємств туризму не бачать доцільності в інвестуванні у культуру. Плинність кадрів у галузі та відсутність наочних прикладів швидкого впливу оргкультури на економічну ефективність є тим самим рушієм, що відсуває формування сильної організаційної культури на другий (а буває і на десятий) план.

З метою вивчення ролі організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності представляється доцільним виявити і оцінити фактори, що впливають на ефективність діяльності даних підприємств. В якості вихідної бази для аналізу скористаємося чотирма основними показниками розвитку підприємств туризму та гостинності дев'ятьох розглянутих підприємств (табл. 2 та 3).

Для вирішення поставленого завдання було використано програму Statistica10.0, модуль кластерного аналізу. Він дозволяє розбити всю аналізовану сукупність об'єктів на невелике число однорідних груп (класів). Це знижує розмірності досліджуваних ознак для інтерпретації аналізованих багатовимірних даних. Кластерний аналіз включає в себе набір різних алгоритмів класифікації, які дозволяють організувати досліджувані дані в наочні структури, для подальшого аналізу та інтерпретації.

Дослідження вихідних даних підприємств, будемо класифікувати за методом Варда (*Ward's method*). При цьому методі об'єкт відноситься до такого класу, відстань до якого мінімальна, а відстані визначаються як «1-коефіцієнт кореляції Пірсона». Так як ще не доведено, яку формулу визначення відстані між об'єктами краще використовувати в тому чи іншому випадку [15], нами як мірила відстані було вибрано «1-коефіцієнт кореляції Пірсона» (*1-Pearson r*), яке дозволяє аналізувати об'єкти, що не можна представити як точки в n-вимірному просторі. На нашу думку, для графічної і аналітичної інтерпретації отриманих результатів дана комбінація інструментів класифікації оптимальна.

Необхідно відзначити, що дані, представлені в табл. 2, необхідно стандартизувати (процедура дозволяє нівелювати похибки, які можуть бути викликані даними, що наведені в різних одиницях виміру, та щоб показники з великими значенням не домінували над показниками з меншими значеннями [36]).

Стандартизація здійснювалася за формулою:

$$Z_i = \frac{\chi_i - \bar{\chi}}{s}, \quad (1)$$

де $\chi_i (i=1-\bar{n})$ – вихідне значення показника;

$\bar{\chi} = \frac{(\sum_{i=1}^n \chi_i)}{n}$ – середнє значення показника;

$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\chi_i - \bar{\chi})^2}{n-1}}$ – стандартне відхилення показника.

Стандартизована матриця показників наведена в табл. 4.

Таблиця 4

Матриця стандартизованих даних динаміки ключових показників розвитку підприємств туризму та гостинності із розвинуеною організаційною культурою

Підприємств о	Стандартизовани й показник	Роки				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7
Viad Corp [34]	Виручка	-1,183	-0,474	0,527	-0,289	1,420
	Операційний прибуток	-1,018	-0,705	0,078	0,078	1,567
	Чистий прибуток	-0,513	-0,555	-0,729	0,098	1,699
	EPS	-0,187	-0,641	-0,943	0,145	1,626
Hilton Hotels [29]	Виручка	-0,759	-0,942	-0,237	0,420	1,518
	Операційний прибуток	-0,763	-0,789	-0,388	0,353	1,588
	Чистий прибуток	-0,655	-0,920	-0,308	0,288	1,596
	EPS	-0,850	-0,793	-0,227	0,283	1,586
Marriott International [31]	Виручка	-0,940	-0,141	-0,795	0,344	1,532
	Операційний прибуток	-0,665	-1,340	0,313	0,505	1,187

	Чистий прибуток	-0,302	-1,542	0,238	0,500	1,106
	EPS	-0,474	-1,407	0,139	0,512	1,231
Wyndham HotelGroup [35]	Виручка	-1,282	-0,579	-0,090	0,738	1,212
	Операційний прибуток	-1,271	-0,750	0,153	0,769	1,099
	Чистий прибуток	-0,903	-0,248	-0,541	0,010	1,682
	EPS	-1,086	-0,533	-0,244	0,322	1,541
Intercontinent alHotelGroup [30]	Виручка	-1,593	-0,284	0,342	0,978	0,557
	Операційний прибуток	-1,620	-0,103	0,076	0,784	0,863
	Чистий прибуток	-1,263	0,498	1,394	-0,409	-0,219
	EPS	-1,506	0,291	1,226	-0,274	0,263
TUI [33]	Виручка	1,583	0,184	-0,963	-0,079	-0,725
	Операційний прибуток	0,021	-0,620	-0,540	-0,586	1,726
	Чистий прибуток,	0,849	0,409	-0,233	-1,638	0,612
	EPS	0,230	0,207	0,161	-1,659	1,060
Expedia, Inc. [28]	Виручка	-1,099	-0,687	-0,157	0,519	1,424
	Операційний прибуток	-1,354	0,695	0,143	-0,617	1,133
	Чистий прибуток	0,228	0,111	-0,258	-1,431	1,350
	EPS	0,202	0,055	-0,324	-1,354	1,421
Tripadvisor Inc. [32]	Виручка	-0,989	-0,702	-0,243	0,419	1,515
	Операційний прибуток	-1,054	-0,656	0,106	0,040	1,564
	Чистий прибуток	-0,820	-0,970	-0,120	0,430	1,479
	EPS	-0,142	-1,086	-0,378	-0,024	1,630
Accor Group [27]	Виручка	1,617	-0,194	0,192	-0,876	-0,738
	Операційний прибуток	1,325	-0,444	0,489	-1,344	-0,026
	Чистий прибуток	1,755	-0,389	-0,765	-0,330	-0,272
	EPS	1,756	-0,388	-0,763	-0,330	-0,275

При розбитті множини на групи використовувалися наступні стандартизовані показники: виручка; операційний прибуток; чистий прибуток; EPS; та наявність/відсутність певних організаційних цінностей (колективізм, чесність, довіра, повага, інноваційність, лідерство, гостинність, відповідальність, дисциплінованість, екологічність – наявність/відсутність у стратегії підприємства певної цінності визначалося методом експертних оцінок, аналізувалися стратегічні цінності підприємств туризму та гостинності).

У процесі кластерного аналізу з урахуванням розташування об'єктів на площині було отримано кілька варіантів угруповання з різною кількістю

груп – від трьох до п'яти. Найбільш оптимальною виявилася угруповання множини на три групи (кластера) (рис.4).

При побудові кластерного дерева важливою є проблема вибору числа кластерів. Передбачається, що кластеризація повинна виявити природні локальні згущення об'єктів, які аналізуються. Тому число кластерів K_c параметром, який часто істотно ускладнює вид алгоритму, якщо передбачається невідомим, та суттєво впливає на якість результату, якщо передбачається відомим. Для вибору кількості кластерів скористаємося спеціальним інструментом програми Statistical10.0.

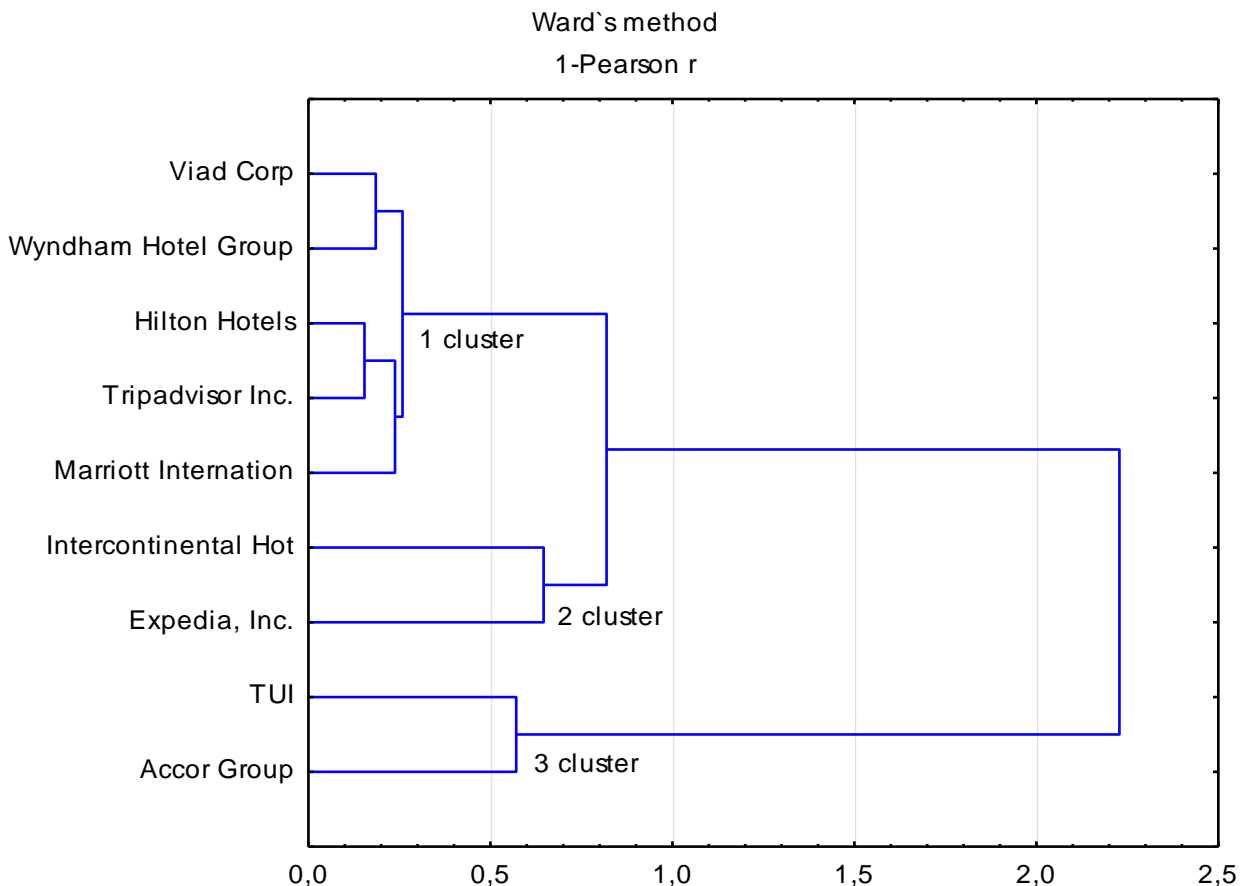


Рис. 4. Дендрограма результатів кластерного аналізу

Ми отримали графік об'єднання об'єктів у класи методом Варда (*Ward's method*) (рис. 5). На графіку перебуває точка «перелому» і номер кроку m , на якому стався «перелом». У даному випадку точкою перелому є крок під номером 5. Кількість класів nm , де n – кількість об'єктів у вибірці. Звідки отримуємо $8-5=3$. Отже, наше припущення, засноване на аналітичному аналізі, виявилось правильним, вірна кількість кластерів дорівнює трьом. У результаті вийшли кластери, кожен з яких містить ті підприємства туризму та гостинності, значення яких однорідні.

Відповідно до отриманої угрупованням, в першу групу (кластер) увійшли підприємства (*Viad Corp.*, *Wyndham Hotel Group*, *Hilton Hotels*, *Tripadvisor Inc.*, *Marriott International*), які лідирують за всіма показниками, що ми розглядали. Досить близькі й цінності, які анонсуються цими підприємствами. Усе це

призвело до об'єднання підприємства в єдиний кластер. Історія підприємств цього кластеру вказує, що вони більше 5–7 років тому почали процеси реструктуризації управління (що зажадало зміни у відношенню до бізнесу), тим самим своєчасно відреагувавши на «вимоги та виклики зовнішнього середовища». Довелося враховувати в побудові своїх бізнес-процесів обмеження, які стосувалися: соціальної відповідальності, екологічності, орієнтації на впровадження інновацій та ін. Підприємства, що увійшли до групи, регулярно входять у різні топи свого бізнес-сегменту.

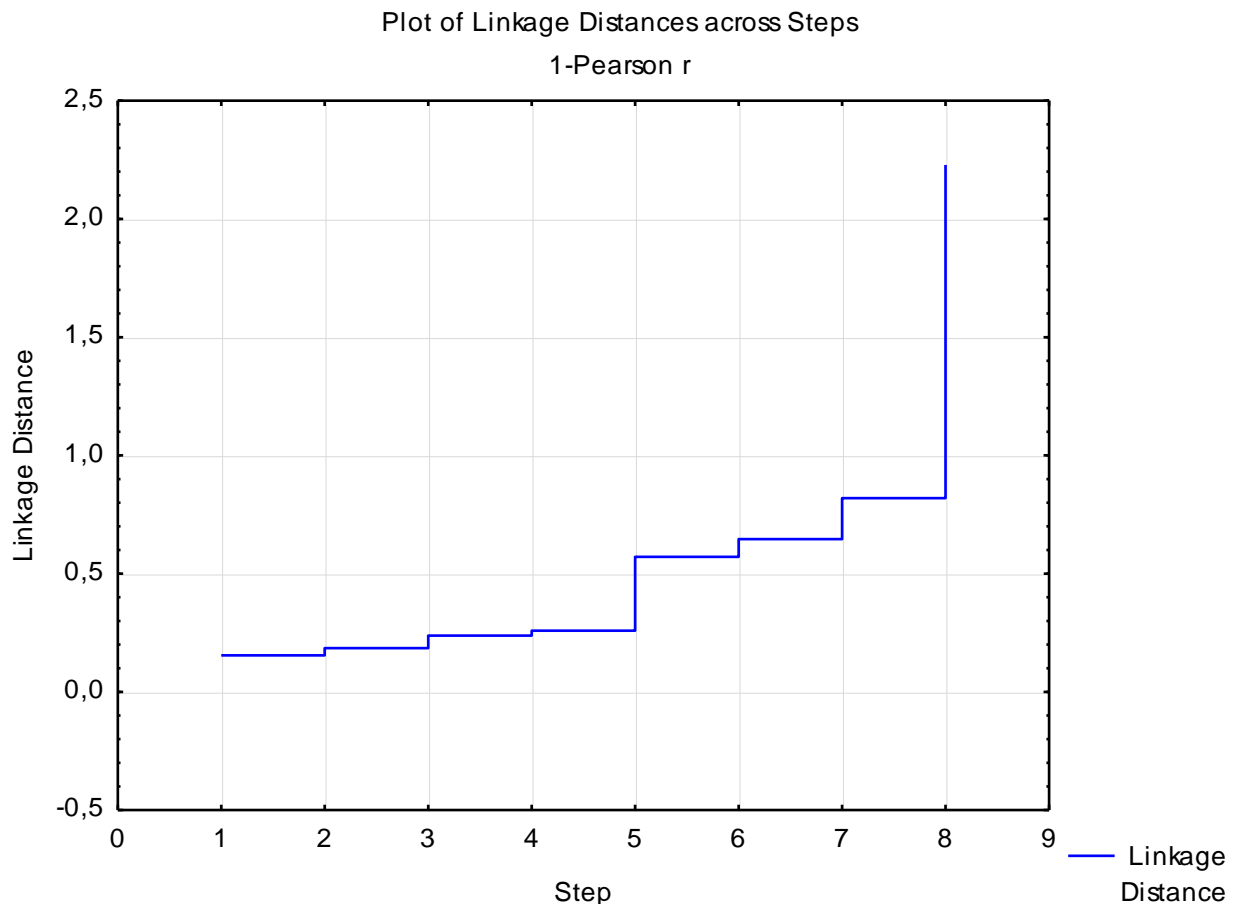


Рис. 5. Графік об'єднання об'єктів до класів

Другу групу (кластер) склали *Intercontinental Hotel Group, Expedia, Inc.* – підприємства у 2011–2013 рр. придбали собі нові бренди, що призвело до необхідності уніфікувати культури і цінності різних підприємств до єдиного знаменника. Цей процес йшов паралельно з геополітичними кризами, і хоча економічні показники вказують на успішність підприємств, темпи зростання і цінності, що анонсуються, дещо відрізняються від тих, що демонструють підприємства першого кластера. Але на відміну від підприємств, які сформували третій кластер, *Intercontinental Hotel Group* і *Expedia, Inc* можна віднести до підприємств, які успішно розвиваються.

Третя група (кластер) – *TUI, Accor Group* характеризується тим, що основна частина бізнесу цих підприємств орієнтована на євразійський ринок. Для *TUI* 2012–2014 рр. визначається «топтання на одному місці», що можна списати на нестабільну політико-економічну ситуацію в Єгипті, Таїланді, Сирії, Україні,

Росії та інших країнах. Також як і *AccorGroup*, *TUI* у порівнянні з іншими підприємствами досить пізно приступили до реструктуризації. Вимоги суспільства призвели до того, що виникла нагальна потреба у переосмисленні цінностей, яке знайшло відображення у стратегічних цінностях підприємств і, як наслідок, зміни бізнес-філософії та бізнес-процесів. Мабуть, кошти, вкладені у стратегічний розвиток *TUI* і *Accor Group*, тільки починають давати позитивний результат, і саме це призвело к виділенню їх в окремих кластер.

Відповідно до ситуації, що складається на підприємстві, топ-менеджмент може використовувати економічні, організаційні, комунікативні, психологічні важелі задля формування бажаної організаційної культури. Але в реаліях туристичних підприємств та підприємств гостинності досить важко буває розділяти важелі один від одного. Частіше ми бачимо блок важелів, до якого входять усі перераховані. Відбувається так тому, що кількість працівників у більшості українських підприємств даного сектору досить мала, і фізично у топ-менеджерів немає змоги розділяти види впливу. Важливим, на наш погляд, є донести до топ-менеджерів підприємств туризму та гостинності думки, що культура не має змоги «просто бути», культура є наслідком дій всіх співробітників і повинна відповідати вимогам стратегічного розвитку конкретного підприємства. Запозичення світових підходів щодо формування організаційних культур буде неефективним без урахування національних особливостей працівників підприємств та споживачів послуг.

Висновки

Аналіз показників функціонування провідних підприємств туризму та гостинності свідчить, що організаційна культура відіграє ключову роль у стратегічному розвитку підприємств. Вона є саме тим важелем, що забезпечує підприємству успіх, пролонгований у часі, а не миттєві досягнення. Досвід провідних, з погляду на економічні показники, підприємств туризму та гостинності повинен бути вивченим та адаптованим під реалії українського бізнес середовища. У процесі управління стратегічним розвитком підприємств туризму та гостинності персоналу необхідно своєчасно та адекватно реагувати на зміну зовнішнього середовища (коливання попиту за рахунок сезонності та моди, політичну ситуацію, зміни у законодавстві, коливання національної валюти тощо) допомагати у цьому повинна створена на підприємстві культура. Культура, яка буде існувати не на декларативному рівні, а буде реальним важелем впливу на розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Сильна організаційна культура є потужним внутрішнім ресурсом розвитку підприємства. Характерні особливості організаційної культури залежать від сфери діяльності підприємства. Не дивлячись на загальні риси організаційних культур провідних підприємств туризму та гостинності, існують і відмінності, які покликані виділити підприємство з аналогічних. Розуміння особливостей організаційної культури успішних підприємств туризму і гостинності дозволяє переймати і переосмислювати їх досвід, а також на ранніх етапах стратегічного розвитку прогнозувати, запобігати і конструктивно вирішувати організаційні протиріччя на різних рівнях менеджменту підприємств.

Слід констатувати, що імперативи формування організаційної культури залишаються ще мало вивченими, та дослідження поки залишаються на периферії інтересів вітчизняної і зарубіжної економічної науки. Але, незважаючи на наявність публікацій, в яких тим чи іншим чином висвітлюється проблема формування і розвитку організаційної культури, до теперішнього часу немає робіт, в яких були б представлені надійні та ефективні методи оцінки впливу організаційної культури на економічні показники підприємства, а також аналізувалися б особливості процесів трансформації організаційної культури різних підприємствах, під тиском зовнішнього середовища.

Список літератури:

1. Азарова А.О. Математичні моделі оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та прийняття рішень щодо його підвищення : [монографія] / А.О. Азарова, О.В. Антонюк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 168 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 183 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Аркатов А.Я. Стратегическое управление на предприятии промышленности строительных материалов : [учеб. пособ.] / А.Я. Аркатов, С.Н. Глаголев. – Белгород : БГТУ, 2010 – 159 с.
5. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент : [учеб. пособ.] / Д.В. Арутюнова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
6. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. – М. : Дашков и Ко, 2009. – 150 с.
7. Великая Е.Г. Стратегическое развитие предприятия / Е.Г. Великая // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – № 1. – С. 1–6.
8. Виханский О.С. Менеджмент : [учебник] / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М. : Экономист, 2004. – 272 с.
9. Гайденок Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайденок ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2006. – 496 с.
10. Герчигова И.Н. Менеджмент : [учебник] / И.Н. Герчигова ; 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
11. Гринько Т.В. Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств / Т.В. Гринько, О.П. Крупський // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 1(163) – С. 145–154.
12. Гринько Т.В. Удосконалення управління підприємствами туристичної сфери / Т.В. Гринько // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – № 5. – С. 13–15.
13. Гуткевич С.О. Інноваційне підприємництво як складова економічної ефективності діяльності підприємств туристичної сфери / С.О. Гуткевич, Л.Д. Дяченко // Економіка Крима. – 2009. – № 28. – С. 47–49.
14. Доверие // Энциклопедический словарь Ф.А. Брокгауза и И.А. Ефрона : 86 т. с ил. и доп. мат.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vehi.net/brokgauz/index.html>.
15. Епифанова Н.Ш. Исследование промышленных предприятий с помощью методов многомерного статистического анализа : [уч.-метод. пособ.] / Н.Ш. Епифанова. – Астрахань : Астраханский университет, 2012. – 80 с.
16. Живут ли ягуары на реке Квай [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.turspeak.ru/zhivut-li-yaguary-na-reke-kvai-prodolzhenie>.
17. Захарчин Г.М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект : Монографія / Г.М. Захарчин, Л.С. Лісовська, А.А. Терехух. – Львів: Львівська політехніка, 2009. – 440 с.

18. Зозуля Т. Стратегия развития компании / Т. Зозуля [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://fb.ru/article/51745/strategiya-razvitiya-kompanii>.
19. Зубарев А.Е. Теоретико-методологические аспекты формирования стратегии развития организации / А.Е. Зубарев, А.Ю. Молчан, Н.И. Будлянская // Вестник ТОГУ: Экономика и управление народным хозяйством. – 2015. – № 2(37). – С. 147–152.
20. Калініченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калініченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/866/2/GEB_2010_v29_No4-Ju_Kalynichenko-Strategic_development_of_the_enterprise_theoretical__106.pdf.
21. Ліфінцев Д.С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації / Д.С. Ліфінцев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=635>.
22. Ліфінцев Д.С. Роль організаційної культури у довгостроковому розвитку підприємства / Д.С. Ліфінцев // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць ; гол. ред. А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2014. – № 35. – С. 107–114.
23. Лысикова О.В. Современные туристы и местные жители: социальные практики взаимодействия / О.В. Лысикова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ecsocman.hse.ru/data/2013/02/11/1251419350/Lysikova_2011_5.pdf.
24. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – СПб. : ПИТЕР, 2000. – 430 с.
25. Мочалова Л.А. Концепция финансового планирования в корпорациях / Л.А. Молчалова // Финансовый менеджмент. – 2004. – № 3. – С. 25–30.
26. Отенко І.П. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства / І.П. Отенко, О.С. Даневич // Бізнес інформ. – 2014. – № 9. – С. 302–307.
27. Офіційний сайт Accor Group / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.accorhotels-group.com/en/finance/financial-library/key-indicators.html>.
28. Офіційний сайт Expedia, Inc. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.expediainc.com/>.
29. Офіційний сайт Hilton Hotels / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.hiltonworldwide.com/investors/financial-reporting/annual-reports/>.
30. Офіційний сайт Intercontinental Hotel Group / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=49>.
31. Офіційний сайт Marriott International / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://investor.shareholder.com/mar/results.cfm>.
32. Офіційний сайт Tripadvisor Inc. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tripadvisor.com/>.
33. Офіційний сайт TUI Travel PLC / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tuitravelpc.com/>.
34. Офіційний сайт Viad Corp / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.viad.com/>.
35. Офіційний сайт Wyndham Hotel Group / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wyndhamworldwide.com/category/mission-culture>.
36. Перегудов Ф.И. Основы системного анализа : [учебник] / Ф.И. Перегудов, Ф.П.Тарасенко ; 2-е изд., доп. – Томск : НТЛ, 1997. – 396 с.
37. Просветов Г.И. Стратегия предприятия: задачи и решения : [учеб.-практ. пособ.] / Г.И. Просветов. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 184 с.
38. Туристичні потоки / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
39. Фадеева Е.А. Особенности стратегического управления малыми предприятиями в современных условиях / Е.А. Фадеева, А.А. Маргарян, // Вестник Волгоградского института бизнеса. Бизнес. Образование. Право. – 2015. – № 1(30). – С. 56–59.
40. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Ф. Фукуяма ; пер. с англ. – М.: АСТ ; Ермак, 2004. – 730 с.

41. Харчишина О.В. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами / О.В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 1(7) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eprints.zu.edu.ua/8327>.
42. Цлаф В.М. Реформирование промышленного предприятия / В.М. Цлаф // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/tslaf/05.shtml>.
43. Шашина М.В. Розробка стратегії розвитку підприємства / М.В. Шашина, Т.А. Степаненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/rozrobka-strategiyi-rozvitku-pidpriemstva>.
44. Шохов А. Стратегия развития / А. Шохов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.shokhov.com/>.
45. Эриашвили Н.Д. Маркетинг : [учебник для вузов] / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин ; под ред. Н.Д. Эриашвили ; 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 631 с.
46. Cossin, D. How strategic is your board? / D. Cossin, E. Metayer [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://sloanreview.mit.edu/article/how-strategic-is-your-board/>.
47. Dahl, D. How to Develop a Business Growth Strategy / D. Dahl [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://www.inc.com/guides/small-business-growth-strategies.html>.
48. Economic Impact Analysis [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>
49. Kotter J. P. Corporate culture and performance / J.P. Kotter, J.L. Heskett. – New York : The Free Press, 1992. – 224 p.
50. UNWTO Tourism Highlights 2015. 16 p. Retrieved from : <http://www.roamingconsulting.com/wp-content/uploads/2015/06/UNWTO-Tourism-2014.pdf>.
51. Venkatraman N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement / N. Venkatraman // Management science. – 1989. – Т. 35. – №. 8. – С. 942–962.