

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Кальніцька Марина Олександрівна

УДК 338.486.12-1 (100)

ДИСЕРТАЦІЯ
«ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНІ РЕСУРСИ
МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ»

Спеціальність 08.00.02 – світове господарство
і міжнародні економічні відносини
(економічні науки)

Подається на здобуття ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

М.О. Кальніцька

Науковий керівник: Мешко Наталія Петрівна, доктор економічних наук,
професор

м. Харків – 2019

АНОТАЦІЯ

Кальніцька М.О. *Організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису*

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини». – Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара Міністерства освіти і науки України; Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2019.

Дисертацію присвячено дослідженню розвитку ресурсів міжнародного туристичного бізнесу, зокрема організаційно-культурних ресурсів. На сучасному етапі глобалізації міжнародний туристичний бізнес характеризується посиленням конкуренції та невизначеністю зовнішнього середовища, що вимагає від менеджменту корпорацій суттєвої структурної трансформації напрямів розвитку та ефективного використання ресурсів з метою збільшення обсягів надання послуг, підвищення лояльності споживачів, створення додаткової вартості через формування міжнародного бренду з урахуванням актуальних тенденцій ринку туристичних послуг. Це вимагає від корпоративного менеджменту реалізації інноваційних стратегій, новітніх унікальних технологій, міжнародних стандартів, сучасних управлінських інструментів.

Зміна парадигми менеджменту та глобальні технологічні і соціально-економічні рушійні сили міжнародного туристичного ринку потребують формування сталих механізмів розвитку через організаційно-культурні ресурси, який забезпечують ефективну кооперацію внутрішніх корпоративних процесів та реактивність бізнесу до умов динамічно зростаючого ринку.

Метою роботи є формування механізму розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу з урахуванням специфіки та тенденцій розвитку міжнародного ринку туристичних послуг.

Для розвитку міжнародного туристичного бізнесу використовують сучасні інноваційні, технологічні та управлінські механізми формування та посилення ресурсів бізнесу. Для вивчення етапів та механізмів розвитку міжнародного туристичного бізнесу використовують теоретико-методологічні аспекти, які передбачають розвиток бізнесу через удосконалення окремих видів ресурсів. Для розвитку управлінських ресурсів, зокрема, застосовують механізми організаційної культури, що дозволяє бізнесу разом із формуванням ефективного внутрішнього середовища здійснювати вплив на суб'єктів зовнішнього середовища міжнародного туристичного бізнесу, створювати власний бренд та імідж. Все це позитивно впливає на громадську думку про діяльність суб'єкта, підвищує лояльність клієнта до бізнесу, що призводить до економічного зростання. Проте розвиток організаційної культури окремого бізнесу в числі його управлінських ресурсів не дає можливості бізнесу комплексно та гармонійно взаємодіяти із суб'єктами туристичного бізнесу для створення єдиного бізнес середовища та утворення тісних соціально-культурних зв'язків на ринку. Таким чином постає питання вивчення глобального механізму розвитку таких ресурсів міжнародного туристичного бізнесу, які охоплюють ключові аспекти діяльності окремого суб'єкту та формують ефективну економічну систему між іншими суб'єктами туристичного ринку. Вважаємо доцільним формування та розвиток організаційно-культурних ресурсів як комплексного механізму розвитку міжнародного туристичного бізнесу.

Разом із тим, невирішеними залишаються питання щодо специфіки розвитку та оцінки впливу організаційно-культурних ресурсів на економічні результати міжнародного туристичного бізнесу; тенденцій та перспектив підвищення конкурентоспроможності українського ринку туристичного бізнесу за рахунок розвитку організаційно-культурних ресурсів. Існує об'єктивна необхідність уточнення понятійного апарату, дослідження ключових напрямів розвитку міжнародного туристичного бізнесу, визначенні методів оцінки стану розвитку організаційно-культурних ресурсу туристичного бізнесу. Крім того,

зміна парадигми менеджменту та специфіка міжнародного туристичного бізнесу потребує сучасних інструментів розвитку організаційно-культурних ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості бізнесу через формування бренду міжнародного бізнесу.

Новизною роботи є авторське визначення поняття «організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу» як певної сукупності ресурсів бізнесу, необхідної для створення організаційної культури суб'єктів туристичного бізнесу, об'єднаних в одну мережу, з метою збільшення ефективності, прибутковості та інвестиційної привабливості. Окрім цього було розроблено методику якісної оцінки стану розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу, що містить послідовні процедури аналізу за визначеними критеріями, які дозволяють отримати диференційовані параметри стану розвитку ресурсів (високий, середній, низький) та їх відповідність стратегічним цілям суб'єкту з урахуванням конкурентоспроможності на міжнародному ринку. На основі визначеної методики та опитувальника розроблено механізм розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу. Уточнено структуру ресурсного потенціалу туристичного бізнесу шляхом включення в нього організаційно-культурних ресурсів. За умови впровадження визначеного механізму розвитку суб'єкти бізнесу мають можливість підвищувати власну ефективність, конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість. Автором удосконалено методичний інструментарій дослідження конкурентних переваг міжнародного туристичного бізнесу через застосування критеріального підходу щодо кількісної оцінки ступеня розвитку організаційно-культурних ресурсів та їх впливу на рівень ринкової вартості акцій готельних холдингів, що на відміну від існуючих враховує зростання показника заповнюваності готелю, який в даному контексті виступає умовним індикатором ефективності. Це дозволяє отримати кількісну оцінку ефективності дій менеджменту щодо розвитку організаційно-культурних ресурсів суб'єкта бізнесу.

В дисертації було уточнено методику дослідження конкурентного середовища міжнародного туристичного бізнесу через визначення драйверів його розвитку. Було виділено економічні, технологічні та соціальні, які забезпечують позитивну динаміку впровадження ключових елементів організаційно-культурних ресурсів на етапі розвитку міжнародного туристичного бізнесу.

В процесі визначення сучасних конкурентних індикаторів розвитку міжнародного туристичного бізнесу було виявлено передумови (масовість туризму, нової парадигми менеджменту, специфіки сфери послуг, державної політики) та особливості розвитку (сфери діяльності, стадій життєвого циклу та розміру бізнесу, ціннісно-нормативного кодексу, характеру взаємодії керівника з підлеглими, рівня освіти і розвитку та культурного різноманіття, спрямованість на досягнення фінансового результату) організаційно-культурних ресурсів. Також було виявлено особливі характеристики формування сучасного ринку праці в туристичній галузі, що визначаються статевим розподілом, рівнем освіти, віковою структурою, національністю, сезонністю, рівнем доходів. Така класифікація дала можливість нам розробити визначені в механізмі розвитку організаційно-культурних ресурсів заходи менеджменту щодо роботи з персоналом на етапі впровадження організаційної культури.

В дисертації проаналізовано основні теоретичні аспекти формування та розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу, обґрунтовано відмінності між організаційною культурою та організаційно-культурними ресурсами, виявлені специфічні особливості міжнародного туристичного ринку, актуальні драйвери розвитку організаційно-культурних ресурсів суб'єктів, доведено, що високий рівень розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу впливає на економічну ефективність суб'єктів.

Розроблено та апробовано критеріальний експрес-аналіз організаційно-культурних ресурсів суб'єктів туристичного ринку з урахуванням специфіки

галузі, який дозволяє за диференційованими параметрами визначити рівень розвитку організаційно-культурних ресурсів та може бути використано при формуванні механізму організаційно-культурних ресурсів суб'єктів туристичного бізнесу.

Основні положення та практичні рекомендації, викладені автором у дисертації, можуть слугувати основою для подальших досліджень розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу, що створює підґрунтя для їх застосування міжнародними готельними холдингами, мережами туроператорів та турагентів, міжнародними мережами перевізників, органами державної влади країн і місцевого самоврядування, науковими установами, навчальними закладами для удосконалення нормативно-правової бази та розвитку міжнародних економічних відносин тощо.

Ключові слова: організаційна культура, ресурси міжнародного бізнесу, суб'єкти бізнесу, організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу, ресурсний потенціал, драйвери розвитку, міжнародний туристичний ринок, міжнародні готельні мережі.

ABSTRACT

Maryna O. Kalnitska. Organizational and cultural resources of international tourism business. – Qualification research paper, manuscript.

Thesis for the Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.02 «World Economy and International Economic Relations». – Oles Honchar National University the Ministry of Education and Science of Ukraine; V. N. Karazin Kharkiv National University the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2019.

The dissertation is devoted to research of development of the international tourist business resources, in particular organizational and cultural resources. At the current stage of globalization, the international tourism business is characterized by increased competition and uncertainty of the external environment, which requires corporations' management to make a significant structural transformation of development directions and efficient resources using in order to increase the volume of services provided, increase consumer loyalty, create additional value through the formation of international brand tourist services and market trends. It has been required corporate management to implement innovative strategies, the latest unique technologies, international standards, modern management tools.

The changing paradigm of management and the global technological and socio-economic drivers of the international tourism market require the formation of sustainable mechanisms of development through organizational and cultural resources, which ensure effective cooperation of internal corporate processes and business reactivity to the conditions of a dynamically growing market.

The purpose of the work is to create a mechanism for the development of organizational and cultural resources of the international tourism business, taking into account the specifics and tendencies of the international market of tourist services development.

Modern innovative, technological and managerial mechanisms of formation and strengthening of business resources have been used to develop international

tourism business. Theoretical and methodological aspects that predict business development through the improvement of certain types of resources have been used to study the stages and mechanisms of international tourism business development. In particular, mechanisms of organizational culture are used in order to develop managerial resources, which allows the business together with the formation of an effective internal environment to influence the subjects of the external environment of the international tourism business, to create its own brand and image. There is a positive effect on the public opinion about the activity of the subject, increases customer loyalty to the business, which leads to economic growth. However, the development of the organizational culture of an individual business in terms of its management resources does not allow the business to fully and harmoniously interact with the subjects of the tourism business in order to create a unified business environment and form a close socio-cultural tie in the market. This raises the question of studying the global mechanism for the development of such resources in international tourism business, which cover key aspects of the activity of an individual entity and form an effective economic system between other entities of the tourism market. We consider it appropriate to form and develop organizational and cultural resources as a comprehensive mechanism for the development of international tourism business.

At the same time, questions remain regarding the specific development and assessment of the impact of organizational and cultural resources on the economic performance of international tourism business; tendencies and prospects of increasing the competitiveness of the Ukrainian tourist business market due to the development of organizational and cultural resources. There is an objective need to clarify the conceptual apparatus, study the key areas of development of international tourism business, determine the methods of assessing the state of development of organizational and cultural resources of the tourism business. In addition, changing the paradigm of management and the specificity of international tourism business requires modern tools for the development of organizational and cultural resources in

order to increase the competitiveness and investment attractiveness of business through the formation of a brand of international business.

The novelty of the work is the author's definition of the concept of «organizational and cultural resources of the international tourism business» as a certain set of business resources necessary to create an organizational culture of tourism business entities, united in one network, in order to increase efficiency, profitability and investment attractiveness. In addition, a methodology for qualitative assessment of the state of development of organizational and cultural resources of international tourism business was developed, which contains sequential procedures for analyze by defined criteria that allows to obtain differentiated parameters of the state of resource development (high, medium, low) and their compliance with the strategic goals of the subject taking into account the competitiveness in the international market. The mechanism of development of organizational and cultural resources of the international tourism business was developed on the basis of the determined methodology and the questionnaire. The structure of the tourist business resource potential by including organizational and cultural resources has been clarified. The implementations of a certain mechanism of development, business entities have provided the opportunity to improve their own efficiency, competitiveness, investment attractiveness.

The author has improved the methodological toolkit of researching the competitive advantages of international tourism business by applying the criterion approach to quantitatively evaluate the degree of development of organizational and cultural resources and their impact on the level of market value of shares of hotel holdings, which, unlike the existing ones, takes into account the increase in the occupancy rate of the hotel conditional performance indicator. It has allowed to get a quantitative assessment of the effectiveness of management actions in the development of organizational and cultural resources of the business entity.

The methodology of researching the competitive environment of the international tourism business was determined by consideration of its drivers development in the dissertation. Economic, technological and social were

highlighted, which provide positive dynamics of key elements introduction of organizational and cultural resources at the stage of international tourism business development.

In the process of determining modern competitive indicators of international tourism business development, the prerequisites (mass tourism, new management paradigm, specifics of the service sector, state policy) and peculiarities of development (sphere of activity, life cycle stages and size of business, value-normative code, nature of interaction of the manager were revealed with subordinates, the level of education and development and cultural diversity, the focus on achieving financial results) organizational and cultural resources. Special characteristics of the formation of the modern labor market in the tourism industry, which are determined by gender distribution, educational level, age structure, nationality, seasonality, income level, were also revealed. This classification enabled us to develop management measures for the work with the personnel defined in the mechanism of development of organizational and cultural resources at the stage of organizational culture implementation.

The main theoretical aspects of formation and development of organizational and cultural resources of international tourism business are analyzed in the dissertation, differences between organizational culture and organizational and cultural resources are substantiated, specific features of the international tourist market are identified, actual drivers of development of organizational and cultural resources of the subjects are proved, high the level of development of organizational and cultural resources of the international tourism business influences the economic efficiency of the subject .

Critical express analysis of organizational and cultural resources of tourism market subjects was developed and tested, taking into account the specificity of the industry, which allows determining the level of development of organizational and cultural resources by differentiated parameters and can be used in forming the mechanism of organizational and cultural resources of tourist business entities.

The main provisions and practical recommendations presented by the author in the dissertation can serve as a basis for further research on the development of organizational and cultural resources of international tourism business, which creates the basis for their use by international hotel holdings, networks of tour operators and travel agents, international networks of carriers, authorities and governments local self-government, scientific institutions, educational institutions for improving the legal framework and development of international economies relations and so on.

Keywords: organizational culture, international business resources, business entities, organizational and cultural resources of international tourism business, resource potential, development drivers, international tourism market, international hotel chains.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Кальніцька М.О. Оцінка стану розвитку міжнародних готельних мереж в процесі формування організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. №17. Маріуполь. С. 234-241.

2. Кальніцька М.О. Оцінка ефективності розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. 28(17). Херсон. С. 5-11.

3. **Кальніцька М.О.**, Мешко Н.П. Критеріальний підхід оцінювання організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного ринку // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2019. Вип. 46. Львів. С. 193-206.

Особистий внесок: запропоновано експрес-алгоритм оцінки організаційної культури суб'єктів туристичного бізнесу та критерії оцінки за всіма визначеними параметрами.

Публікації у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:

4. Kalnitska M. Assessment of the development state of organizational and cultural resources of international tourism business // European Journal of Management Issues. 2018. 26(3-4). P. 126-135. (Index Copernicus).

5. Кальніцька М.О. Драйвери розвитку організаційно-культурних ресурсів в структурі ресурсного потенціалу міжнародного туристичного бізнесу // Економічний простір: Збірник наукових праць. 2019. №145. Дніпро: ПДАБА, С. 13-26. (Index Copernicus).

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації у зарубіжних спеціалізованих виданнях:

6. Кальницкая М. А. Организационная культура и эффективность. // Новая экономика: спецвыпуск, октябрь 2014. Минск: ЧП Шевелев Е.О. С. 105-108.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

Кальницька М.О. Експрес-модель оцінки стану організаційної культури як брендової складової та її вплив на фінансовий результат суб'єкта туристичного бізнесу // Соціально-економічні аспекти управління підприємствами: теорія та практика: тези доп. Міжнародна науково-практична конференція 19-20 квітня 2018 р. м. Дніпро, 2018. 165 с. С. 95-97.

8. Кальницька М.О. Теоретичні підходи дослідження факторів розвитку міжнародного туристичного бізнесу // Тридцяті економіко-правові дискусії: тези доп. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, м. Львів, 2018. 219 с. С. 73-77.

9. Кальницька М.О. Актуальні драйвери глобального розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу // Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: тези доп. Міжнародна наукова інтернет-конференція 18 вересня 2018 р. м. Тернопіль, 2018, випуск 31. 206 с. С. 64-67.

10. Кальницька М.О. Критерії оцінки стану розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу // Актуальные проблемы современной науки: тези доп. XXXIV Международная научно-практическая конференция 28 сентября 2018 г. Санкт-Петербург–Астана–Киев–Вена, 2018. 145 с. С. 68-71.

11. Кальницька М.О. Сучасний стан міжнародних готельних мереж на ринку України // Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 10-річчю факультету міжнародного туризму та управління персоналом ЗНТУ: тези доп. Міжнародна науково-практична конференція 30–31 березня 2017 р., м. Запоріжжя, 2017. Т. 1. 215 с. С.152-154.

12. Кальніцька М.О. Кросскультурні особливості менеджменту організації // Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток: тези доп. Міжнародна науково-практична конференція м. Дніпропетровськ, 2016. Ч. 1. 189 с. С. 116-119.

13. Кальніцька М.О. Актуальність формування організаційної культури на підприємствах готельного бізнесу // Туристичний, готельний і ресторанный бізнес: інновації та тренди: тези доп. Міжнародна науково-практична конференція 7 квітня 2016 р., м. Київ, 2016. 475 с. С. 325-327.

14. Колода М.О. Брендінг як інструмент розвитку бізнесу // Інституційно-організаційні аспекти фінансової політики в умовах розбудови суспільства соціальної справедливості: тези доп. VI Урочистий Симпозіум з нагоди 70-річчя ХІФ УДУФМТ, 14 листопада 2013 р., м. Харків, 2013. 301 с. С. 200-201.

15. Колода М.О. Створення позитивного іміджу компанії шляхом інвестування організаційної культури // Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики: тези доп. V Міжвузівська науково-практична конференція студентів, молодих вчених та спеціалістів 20 травня 2011 р., м. Кривий ріг, 2011. 158 с. С. 124-125.

16. Колода М.О. Необхідність інвестування організаційної культури підприємства як основного дієвого інструмента подолання кризи // Інноваційно-інвестиційний потенціал держави в умовах міжнародної інтеграції: тези доп. XIV Міжнародна науково-практична конференція 19-20 травня 2010 р., м. Дніпропетровськ, 2010. 118 с. С. 94-96.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

17. **Кальніцька М.О.** Крупський О.П. Методи прийняття управлінських рішень // Ефективність системи управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації: монографія. Харків: НТМТ, 2014. С. 332-413.

Особистий внесок: обґрунтовано теоретико-методологічні аспекти процесу прийняття рішень за умови різних систем менеджменту та способів взаємодії менеджерів із персоналом.

18. **Кальніцька М.О.,** Крупський О.П. Організаційна культура підприємства як фактор прийняття управлінських рішень // Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики. Колективна монографія. Павлоград: арт Синтез-Т, 2014. С. 270-291.

Особистий внесок: вивчено вплив організаційно-культурного фактору в системі менеджменту організацій на процес прийняття управлінських рішень.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	21
ВСТУП.....	22
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	30
1.1. Економічна природа організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу	30
1.2. Актуалізація розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу в глобальному конкурентному середовищі	54
1.3 Методика дослідження розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу.....	71
Висновки до розділу 1	78
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	81
2.1. Стан розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного ринку	81
2.2. Основні драйвери розвитку організаційно-культурних ресурсів в міжнародному туристичному бізнесі.....	95
2.3. Оцінка впливу розвитку організаційно-культурних ресурсів на ключові економічні показники міжнародного туристичного бізнесу	121
Висновки до другого розділу	135

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.....	140
3.1. Критеріальний підхід оцінювання розвитку організаційно-культурних ресурсів в міжнародному туристичному бізнесі	140
3.2. Стан розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу України	153
3.3. Формалізація механізму розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу	170
Висновки до третього розділу	181
ВИСНОВКИ.....	185
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	189
Додатки.....	216

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

OK	Організаційна культура
MTB	Міжнародний туристичний бізнес
UNWTO	World Tourism Organisation (Всесвітня туристська організація)
GDS	Система резервування та бронювання
ЮНКТАД	Орган Генеральної асамблеї ООН зі сприяння розвитку міжнародної торгівлі, рівноправної взаємовигідної співпраці між державами, напрацювання рекомендацій по функціонуванню міжнародних економічних відносин
OR	Occupancy Rate – показник заповнюваності
ADR	Average Daily Rate – середня щоденна вартість номеру
RevPOR	Revenue per Available Room – середній дохід з номеру
TRevPAR	Total revenue per available room – загальний дохід від наявного у продажу номеру

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. На сучасному етапі глобалізації міжнародний туристичний бізнес характеризується посиленням конкуренції та невизначеністю зовнішнього середовища, що вимагає від менеджменту корпорацій суттєвої структурної трансформації напрямів розвитку та ефективного використання ресурсів з метою збільшення обсягів надання послуг, підвищення лояльності споживачів, створення додаткової вартості через формування міжнародного бренду з урахуванням актуальних тенденцій ринку туристичних послуг, що вимагає від корпоративного менеджменту реалізації інноваційних стратегій, новітніх унікальних технологій, міжнародних стандартів, сучасних управлінських інструментів. Зміна парадигми менеджменту та глобальні технологічні і соціально-економічні рушійні сили міжнародного туристичного ринку потребують формування сталих механізмів розвитку шляхом реалізації організаційно-культурних ресурсів, які забезпечують ефективну кооперацію внутрішніх корпоративних процесів та реактивність бізнесу до умов динамічно зростаючого ринку.

В контексті окресленої проблеми очевидна необхідність вивчення теоретичних аспектів сутнісно-понятійного апарату організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу та визначення методологічних засад процесу їх розвитку. Проблеми та перспективи розвитку міжнародного туристичного бізнесу вивчали Бондаренко Л., Довгаль О., Журба І., Зайцева В., Кастельс М., Маковей Ю., Мешко Н., Парфіненко А. Розвиток ресурсного потенціалу міжнародного туристичного бізнесу досліджували Казакова Н., Фалько Є., Орленко Я., Мацука В., Гудзон С. Особливості розвитку організаційної культури в окремих галузях вивчали Захарчин Г., Крупський О., Харчишина О. Теоретико-методологічні питання якісної і кількісної оцінки ефективності організаційної культури вирішено в роботах Куїнна Р., Камерона К., Мартіна Дж., Сате В.

Разом із тим, невирішеними залишаються питання щодо специфіки розвитку та оцінки впливу організаційно-культурних ресурсів на економічні результати міжнародного туристичного бізнесу; тенденцій та перспектив підвищення конкурентоспроможності українського ринку туристичного бізнесу за рахунок розвитку організаційно-культурних ресурсів. Існує об'єктивна необхідність уточнення понятійного апарату, дослідження ключових напрямів розвитку міжнародного туристичного бізнесу, визначенні методів оцінки стану розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу. Крім того, зміна парадигми менеджменту та специфіка міжнародного туристичного бізнесу потребує сучасних інструментів розвитку організаційно-культурних ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості бізнесу через формування бренду міжнародного бізнесу.

З огляду на актуальність вищезазначених питань, необхідність комплексного та системного дослідження зумовили вибір теми, мети та завдань дослідження дисертації.

Мета і завдання дослідження. *Метою роботи є поглиблення теоретико-методологічних основ дослідження чинників розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу в контексті викликів і тенденцій глобального середовища.*

Згідно зазначеній меті та відповідно логіки дослідження, поставлено та вирішено такі *завдання*:

- дослідити та обґрунтувати економічну сутність поняття «організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу»;
- визначити передумови та актуальність розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу в глобальному середовищі;
- сформулювати методичні підходи дослідження організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу;
- дослідити стан розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу;

- визначити основні драйвери розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу;
- оцінити вплив організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу на ключові економічні показники суб'єктів ринку;
- сформулювати алгоритм оцінювання розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу;
- оцінити стан розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу України;
- формалізувати механізм розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес розвитку міжнародного туристичного бізнесу в просторі та часі.

Предметом дослідження є чинники розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу в глобальному середовищі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою дисертації є фундаментальні положення економічної теорії, міжнародної економіки, основ менеджменту, прописані та апробовані зарубіжними та вітчизняними авторами в сфері формування та розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу. Дослідження ґрунтується на діалектичному методі пізнання та системному підході. Для досягнення сформульованої мети та розв'язання поставлених завдань у дисертаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: історико-логічний метод використано при дослідженні природи організаційно-культурних ресурсів, еволюції відповідного напрямку економічної думки, міжнародного досвіду регулювання соціально-трудова відносин міжнародного бізнесу (п. 1.1); класифікаційно-аналітичний – при дослідженні сучасних передумов розвитку організаційно-культурних ресурсів (п. 1.2); порівняльний, морфологічний, системний аналіз – при класифікації типологій та методів якісної та кількісної оцінки організаційної культури туристичного бізнесу (п. 1.3); структурно-факторний аналіз при оцінці сучасного стану

міжнародного туристичного ринку (п. 2.1); структурно-компаративний аналіз – при систематизації драйверів розвитку організаційно-культурних ресурсів (п. 2.2); кількісного та якісного порівняння, кореляційний аналіз – при оцінці впливу організаційно-культурних ресурсів на основні економічні показники (п. 2.3); методи спостереження, інтерв'ю, аналізу і синтезу, онлайн анкетування формування методики оцінювання розвитку організаційно-культурних ресурсів (п. 3.1); методи порівняння, метод якісного оцінювання, логічний аналіз для діагностики стану розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного та вітчизняного туристичного бізнесу (п. 3.2); метод стратегічного аналізу, абстрактного моделювання – при розробці механізму розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу (п. 3.3).

Інформаційною базою дослідження є матеріали науково-практичних конференцій, монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених, що присвячені розвитку міжнародного туристичного бізнесу, періодичні видання та аналітичні звіти національних та міжнародних організацій: UNWTO, Світового банку, звіти Організації економічного співробітництва та розвитку, матеріали Конференції ООН з торгівлі та розвитку, матеріали офіційного сайту Туристичної Асоціації України, Асоціації індустрії гостинності України та інші інформаційні видання.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних основ дослідження стану розвитку ресурсного потенціалу міжнародного туристичного бізнесу, визначенні драйверів та управлінських інструментів розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу, а також розробці науково-практичних рекомендацій щодо їх впровадження у діяльність суб'єктів туристичного ринку та оцінці ефективності проведених дій.

Конкретні наукові результати, які розкривають особистий внесок автора в розробку досліджуваної проблеми та характеризують наукову новизну роботи, є такими:

Вперше:

– визначено сутність поняття «організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу» як економічного базису формування організаційної культури гостинності, необхідного для створення якісної онлайн-репутації та брендового стилю надання послуг у сфері міжнародного туристичного бізнесу з метою зростання їх прибутковості та інвестиційної привабливості в умовах міжнародної конкуренції;

– розроблено критеріальний підхід до оцінювання ступеня розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу, який передбачає їх діагностику на основі розрахунку індексу організаційної культури туристичного бізнесу та визначення якості за рівнями «високий», «середній» та «низький» згідно сформованої матриці, що дозволяє здійснювати моніторинг стану та прогноз потенціалу онлайн-репутації суб'єктів міжнародного туристичного бізнесу на глобальному та локальних ринках;

удосконалено:

– науково-теоретичні засади дослідження міжнародного туристичного бізнесу через формалізацію механізму розвитку організаційно-культурних ресурсів, який на відміну від існуючих розглядається як комплекс інструментів, використання яких поєднано в управлінський процес, що складається з 6 етапів (аналітично-інтегруючого, адаптивного, регламентуючого, мотивуючого, нормативного та реактивного), успішне застосування якого розглядається необхідною умовою розробки конкурентних стратегій міжнародних готельних мереж на глобальному та локальних ринках;

– методичний інструментарій дослідження організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу на основі принципу керованості зміни елементів структури ресурсів за суб'єктивними та об'єктивними ознаками, а саме формування двох субіндексів оцінювання їх рівня: субіндексу «Вихідні дані для виробництва послуг» ($S_{вих}$) – на етапі процесу формування за

специфікою діяльності та субіндексу «Результати діяльності» ($S_{рез}$) – на етапі кількісної та якісної оцінки результатів діяльності;

– методичні засади дослідження конкурентного середовища міжнародного туристичного бізнесу через ідентифікацію економічних, технологічних та соціальних драйверів, які забезпечують позитивну динаміку імплементації ключових елементів організаційно-культурних ресурсів у процесі їх розвитку, та моделювання вірогідності їхнього впливу на ринкову вартість акцій готельних холдингів, що дає можливість суб'єктам туристичних ринків, посилюючі власні організаційно-управлінські ресурси, підвищувати міжнародну конкурентоспроможність на локальних ринках;

набули подальшого розвитку:

– ідентифікація передумов розвитку міжнародного туристичного бізнесу (глобальні виклики: масовість туризму, нова парадигма менеджменту (маркетплейси), специфічні сфери послуг) та ознак його структурних трансформацій (формування онлайн сфери діяльності, динамізм стадій життєвого циклу послуг, зміна ціннісно-нормативного кодексу взаємодії керівників з підлеглими, формування нових компетенцій персоналу через навчання і розвиток культурного різноманіття), що дозволило обґрунтувати роль організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу у зростанні міжнародної конкурентоспроможності туристичних послуг через підвищення онлайн-репутації та унікальність бренду;

– обґрунтування особливостей формування туристичного бізнесу в Україні через діагностику стану її організаційно-культурних ресурсів, яка, на відміну від існуючих методів дослідження, ґрунтується на результатах онлайн-анкетування суб'єктів туристичної інфраструктури, що дозволило виявити пряму залежність між періодом їх діяльності на ринку та загальним індексом організаційної культури.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, які одержані в дисертаційній роботі та виносяться на захист, здобуті автором особисто та

містяться у наукових публікаціях. Щодо наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом роботи автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, наукові та теоретичні результати дослідження оприлюднені та отримали позитивні відгуки на 10-ти міжнародних науково-практичних конференціях та бізнес-форумах, а саме: XIV Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційно-інвестиційний потенціал держави в умовах міжнародної інтеграції» (Дніпропетровськ, 19-20 травня 2010 р.); Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція аспіратів та молодих вчених «Фінансове забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства» (Дніпропетровськ, 30 листопада 2012 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики» (Харків, 23-24 травня 2013 р.); VI Урочистий Симпозіум з нагоди 70-річчя ХІФ УДУФМТ «Інституційно-організаційні аспекти фінансової політики в умовах розбудови суспільства соціальної справедливості» (Харків, 14 листопада 2013 р.); Міжнародна науково-практична інтернет-конференція аспірантів і молодих вчених «Управління соціально-економічним розвитком країни та регіонів: соціальні, економічні та фінансові проблеми» (Дніпропетровськ, 29 листопада 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» (Дніпропетровськ, 23-24 квітня 2015 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Основні принципи, напрями та завдання економічного розвитку країн» (Дніпропетровськ, 6-7 березня 2015 р.); Міжнародна-науково-практична конференція «Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток» (Дніпропетровськ, 4-5 березня 2016 р.); Міжнародна-науково-практична конференція «Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди» (Київ, 7 квітня 2016 р.); VI Міжнародна науково-практична конференція молодих учених та студентів «Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації» (Дніпропетровськ, 11 березня 2016 р.),

Міжнародна-науково-практична конференція «Соціально-економічні аспекти управління підприємствами: теорія та практика» (Дніпро, 19-20 квітня 2018 р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел з 216 найменувань на 27 сторінках, 8 додатків на 27 сторінках. Зміст дисертації викладено на 171 сторінках друкованого тексту, включаючи 35 рисунків на 29 сторінках, 23 таблиці на 18 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Економічна природа організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу

Міжнародний туристичний бізнес в глобальному конкурентному середовищі успішно розвивається, позитивно впливаючи на основні економічні показники міжнародної економіки. В умовах посилення попиту на міжнародні подорожі, туризм став дієвим чинником формування привабливого іміджу країн та важливою складовою конкурентоспроможності національних економік.

Туризм має стійку соціальну складову яка є певним міжнародним інститутом здатним вирішувати глобальні проблеми світового співтовариства. В цьому контексті виявляється його дуалістична природа: по-перше, він є чинником, що глобалізує сучасний світ, а по-друге, він сприяє національній різноманітності та поліфонії культурного життя [171]. Як відомо туризм ґрунтується на культурних і природних відмінностях, що розглядаються нині серед найважливіших територіальних ресурсів. Виходячи з цього, сучасний туристичний бізнес постає не тільки у якості їхнього споживача, а й у ролі потужного генератора, виконуючи у такий спосіб за умов глобалізації нову роль для національної держави [192, С.63].

Зайцева В., розглядаючи міжнародний туристичний бізнес в умовах глобалізації, підкреслює, що міжнародний туризм – це унікальний економічний інструмент, здатний формувати виробничі системи інтернаціонального характеру [101].

Бондаренко Л.А. стверджує, що для розвитку міжнародного туризму в Україні та світі, а також перетворення його на джерело значних і стабільних надходжень до бюджету, окрім розроблення відповідної нормативно-правової

бази туризму, активної державної політики та узгоджених дій усіх органів державної та місцевої влади з розвитку туризму, необхідно також створення конкурентоспроможного туристичного продукту та суттєвого вдосконалення туристичної інфраструктури [82].

Міжнародний туризм перетворився на глобальне явище сучасності, яке нерозривно пов'язане з широкими можливостями просторової мобільності населення різних країн. Як стверджує Кастельс М., розвиток туризму сприяє інтенсифікації як світогосподарських, так і соціально-культурних та зовнішньополітичних зв'язків і процесів, супроводжується уніфікацією (продукування єдиних стандартів обслуговування) та диференціацією (артикуляція національних та регіональних особливостей культури) геопростору [132].

Парфіненко А.Ю., розглядає туристичний бізнес не тільки як реципієнта міжнародних відносин, а й активного учасника, який завдяки туристичній та економічній взаємодії впливає на прийняття політичних рішень. Сучасний міжнародний туристичний бізнес є економічною діяльністю з вагомими соціальними та політичними наслідками. Як форма і процес просторової активності глобального масштабу він зумовлений соціально-економічними та культурними чинниками, а також загальною динамікою політичних систем [173].

Маковей Ю., вважає, що на сьогодні не тільки в Україні, а й в світі виникає нагальна необхідність у прогресивних організаційних та управлінських заходах, удосконаленні державної політики в туристичній сфері. Першочерговими заходами повинні бути: збільшення фінансового забезпечення та відповідного контролю за їх використанням; підвищення кваліфікації персоналу та розробка ефективних стратегічних планів, що покращить туристичний імідж, активізує туристичну діяльність та підвищить економічне надходження до бюджету [150].

Глобалізаційний вплив на розвиток міжнародного туристичного бізнесу відмічає в своїх працях Довгаль О.А., та зазначає, що кожен з напрямків

глобалізації посвоєму впливає на сутність міжнародного бізнесу та його форми, лібералізує пересування товарів та послуг, капіталів, робочої сили, полегшує вихід національних компаній на міжнародні ринки, сприяє швидкому розповсюдженню знань, скороченню транспортних, телекомунікаційних витрат, суттєвому зниженню витрат на обробку, зберігання, підтримання в актуальному стані та використання інформації, вирівнюванню умов ведення бізнесу для великих та малих компаній [97].

Сучасна сфера міжнародного туристичного бізнесу представлена значним розмаїттям багатонаціональних компаній, орієнтованих на надання широкого спектру туристичних послуг та створення комплексу туристичних продуктів, і являє собою складну соціально-економічну систему, що залежить від демографічних, соціальних, політичних, економічних, технологічних та ін. чинників у глобальному масштабі (рис.1.1).

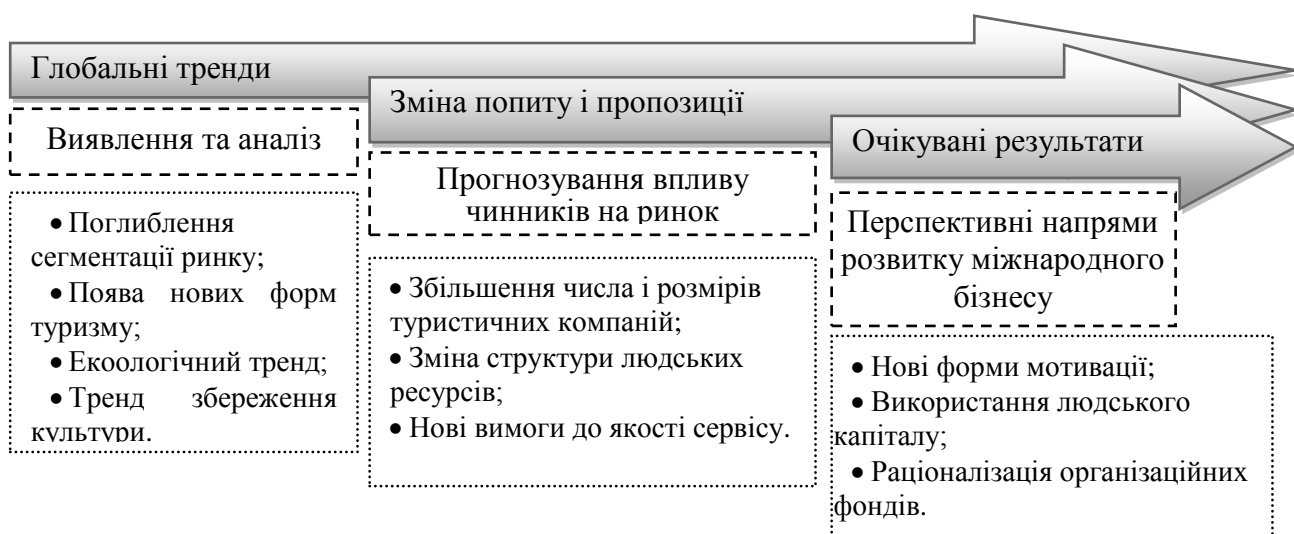


Рис. 1.1. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток міжнародного туристичного бізнесу

Джерело: складено автором

Ключовими тенденціями якісних параметрів розвитку міжнародного туристичного бізнесу стали: поглиблення сегментації глобального туристичного ринку; швидкий розвиток нових форм туризму, які пов'язані з ознайомленням з природою, флорою і фауною, сільськими районами та культурним надбанням

[203,с. 3]; підвищені вимоги до якості туристичного обслуговування, проблеми охорони навколишнього середовища; збереження традиційної культури та побуту місцевого населення тощо [197,с.41].

Сучасний глобалізований світ з широко розвиненими економічними та діловими зв'язками вимагає часті зміни місцеперебування особи. Постійно зростаючий рівень міжнародних комунікацій разом з невинним розширенням інформаційного простору створює реальну можливість швидкого переміщення в будь-яку точку світу. У виборі послуг на перше місце виходить комфортабельність та швидкість подолання шляху і високий рівень якості розміщення та харчування. При цьому, бажання туриста відвідати щонайбільше нових місць та якнайчастіше змінювати місце перебування постійно зростає. Людина прагне частіше опинитися в різних куточках планети заради отримання виключного набору послуг чи товарів, котрі доступні лише в певних регіонах. Можливість багаторазово здійснювати подорожі гарантовано приносить туристу психологічне задоволення та певний досвід, а спосіб та характер мандрівки також свідчить про достаток подорожуючого та його положення в суспільстві.

На збільшення попиту на туристичні послуги реагує міжнародний бізнес. Останнім часом відбулося значне збільшення числа і розмірів туристичних багатонаціональних компаній у світі. Серед них панують американські корпорації, які проводять глобальну політику експансії не лише у сфері готельного господарства, а й, зокрема, у сфері громадського харчування [91, с.61]. Більшість з них входить до числа найбільших ТНК світу за рейтингом Fortune 500. Турбулентність глобального середовища створює менеджерам міжнародного бізнесу все більше нових проблем і труднощів, тому актуальним є питання розвитку компаній, заснованому на нововведеннях, що надасть можливість підвищити конкурентоспроможність, за рахунок формування брендового стилю послуг в умовах насиченого ринку.

Стосовно економіко-предметного обґрунтування сутності організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу, слід зазначити, що

сучасна індустрія туризму є галуззю економіки, в якій створюються матеріальні виробництва, що задовольняють потреби споживачів, тобто охоплює не лише вироблення матеріальних цінностей і туристичних послуг, пов'язаних із розміщенням, харчуванням, оздоровленням, транспортом тощо [195, с.9], але і створює нові рівні якості життя людей.

Одним із стратегічних напрямів розвитку міжнародного туристичного бізнесу сьогодні є формування організаційно-культурних ресурсів з метою ефективного використання людського капіталу, систем нематеріального мотивування, раціоналізації основних організаційних фондів у внутрішньо інтеграційних процесах бізнесу та побудові адекватної сучасному попиту системі комунікації із споживачем, конкурентами та партнерами у зовнішньо адаптаційній активності.

Погоджуємося з думкою відомого теоретика і практика менеджменту Е. Шейна [173], що «організаційна культура визначає стратегічні перспективи компанії і являє собою не тільки теоретичний, але і реальний практичний інтерес» для бізнесу з огляду експансії туристичного ринку, що активно розвивається.

У доповіді Т.О. Метельової «Європейські цінності як фактор розвитку неєвропейських цивілізацій: комунікація і проблема Іншого» зазначено, що з посиленням глобалізаційних процесів потреба інтеграції до глобального світового співтовариства в країнах, що належать до неєвропейських ціннісних систем, сприяє розбудові їх внутрішньої і зовнішньої політики на європейських ціннісних засадах поваги до Іншого за збереження знаково-символічної унікальності їхніх культур [154, С. 141].

Міжнародна туристична діяльність, на думку Короми Н.С., буде джерелом значних і стабільних надходжень до бюджетів, сприятиме розвитку суміжних галузей та регіонів відвідання, відповідно й сталому розвитку цих регіонів та країни в цілому, а також підвищенню іміджу країн у світі. Все це можливо в результаті активної державної політики та узгоджених дій усіх органів державної та місцевої влади з розвитку туризму, зокрема в

міжнародних транспортних коридорах, створення прийнятних і прозорих «правил гри», сприйняття міжнародного туризму як засобу інтеграції у світовий та європейський простір, а також як форми розвитку інтеграційних комунікацій туризм стане потужною індустрією [134].

Так само Довгань А.І. вважає, що сфера послуг перетворюється на один із головних сегментів світового ринку, де важливе місце займають туристичні послуги. Значення туризму у міжнародній економічній діяльності постійно зростає, а сам ринок набуває нових тенденцій та особливостей, впливаючи на рівень життя населення, торгівлю, транспорт та зв'язок, сільське господарство і будівництво. Процеси глобалізації на туристичному ринку характеризуються зміною технологій, модернізацією туристичної інфраструктури, інтернаціоналізацією ділової активності та створенням нових механізмів регулювання [98].

Туристичний бізнес є одним із головних стратегічних економічних секторів, який здійснює важливий внесок у ВВП і експорт країн. Для багатьох країн міжнародний туризм став найприбутковішою галуззю економіки, а доходи від нього – важливим складником національних бюджетів.

Антоненко К.В. стверджує, що туризм сприяє розвитку елементів інфраструктури: ресторанів, готелів та підприємств торгівлі. Він надає можливості залученню інвестицій та іноземної валюти. Туризму відводиться важливе місце у розв'язанні проблеми зайнятості та створенні робочих місць. Оскільки туризм охоплює різні сектори економіки, важко оцінити кількість зайнятих у цій сфері. Характер праці (тимчасова робота, робота за сумісництвом, сезонність) також ускладнює вирішення проблем щодо реальної оцінки. Незважаючи на це, у туристичній галузі кількість зайнятих постійно збільшується. Отже, значення туризму у світі постійно зростає, що пов'язано з його впливом на економіку країни: міжнародний туристичний бізнес забезпечує зайнятість населення, розширює внески в платіжний баланс країни, сприяє диверсифікації економіки, а також раціональному використанню рекреаційних ресурсів [75].

Разінькова М.Ю., що серед основних тенденцій розвитку міжнародних економічних відносин є розширення інтернаціональних економічних зв'язків у туристичному виробництві, зростання інтернаціоналізації факторів туристичного виробництва, поширення транснаціональних корпорацій у туристичному бізнесі [182].

На думку, Трегубова О.С., однією з особливостей розвитку міжнародного туризму є його глобалізація. Це проявляється, зокрема, в тому, що поряд з міжнародними готельними мережами починають з'являтися аналогічні корпорації і в туризмі. Вони також активно проникають і на український туристичний ринок. Розвиток світового туристичного ринку неминуче тягне за собою посилення конкуренції як між різними туристичними напрямками, так і окремими туристичними підприємствами та туристичними продуктами, що призводить до росту конкуренції в галузі [200].

Полещук Н.И. визначає збільшення вимог до сервісу під час туристичної подорожі як основну рису розвитку міжнародного туризму, та стверджує, що чим частіше здійснюються мандрівки, тим більші вимоги до сервісу, якості послуг закладів розміщення, харчування та розваг [176].

Сафронов Б. стверджує, що постійно зростаючий попит на туристичний продукт, асортимент товарів та послуг стимулює розвиток туризму. Політика розвитку туристичного бізнесу вкрай пріоритетна для країн, що розвиваються. Розвиток міжнародного туризму впливає на укріплення зв'язків між людьми та народами та допомагає підтримувати мир на землі [55].

Група науковців Ісламського університету Азад (Іран) в своєму дослідженні розглядають розвиток туристичного бізнесу з позиції коротко- та довгострокових зв'язків між ростом економіки країн та міжнародним туризмом [53].

Іноземні дослідження процесів розвитку міжнародного туристичного бізнесу показують, що існує дисбаланс між розвиненими країнами та країнами «третього світу», що викликає фактичну експлуатацію останніх. А також відзначає позитивний та негативний вплив на культуру приймаючої сторони,

що вимагає більш детального і збалансованого планування розвитку бізнесу та стратегій його просування [67].

Аналіз робіт як вітчизняних авторів, так і закордонних, показав, що туристичний бізнес на сьогодні є однією з найбільш пріоритетних галузей економіки, розвиток якої призводить до росту ВВП та покращення іміджу країни в цілому. Міжнародний туристичний бізнес розглядають як дієвий інструмент розвитку економіки країн та міжнародних відносин. На думку деяких вчених він також здійснює вплив на розвиток національних культур, стосунків між людьми та націями. В свою чергу, для розвитку міжнародного туристичного бізнесу необхідні злагоджені дії на макро- та мікрорівнях, а саме уніфікація міжнародних стандартів виробництва та продажу туристичного продукту, формування державних та регіональних програм розвитку туризму, оновлення та модернізація туристичної інфраструктури, а також управлінські та організаційні дії щодо роботи з персоналом, клієнтами, партнерами, укрупнення бізнесу, тощо. Глобалізаційні процеси, що стосуються міжнародного туристичного бізнесу, характеризуються зміною технологій, інтернаціоналізацією ділової активності, модернізацією інфраструктури, створенням механізмів управління.

Подальших досліджень потребує поняття структури міжнародного туристичного бізнесу. Сучасний науковий простір загалом містить ідентичні визначення цього поняття, при цьому всі автори зазначають, що ріст попиту на туристичні послуги тягне зміни в структурі ринку.

За словами Трегубова О.С., різноманітність туристичних потреб обумовлює полікомпонентність структури туристичного бізнесу, а збільшення туристичного попиту – розвиток пропозиції закладів і номенклатури послуг за кожним зі структурних компонентів [200].

Мельниченко О.А. та Величко Л.Ю. [53] надають таку класифікацію структури туристичного бізнесу:

– створення туристичного продукту (суб'єкти господарювання – ядро туристичного кластера);

– надання супутніх послуг (установи, що надають послуги екскурсоводів, гідів-перекладачів, інструкторів, провідників; підприємства зв'язку, торгівлі та транспорту, а також з виробництва сувенірів, специфічних для певної місцевості товарів, туристичного спорядження; заклади розміщення, громадського харчування, розваг, культури, науки, освіти, ділового, пізнавального, лікувально-оздоровчого, фізкультурно-спортивного, побутового обслуговування та іншого призначення; комунальні служби; правоохоронні органи);

– супровід туристичного продукту (страхові компанії, банківські установи; поліграфічні підприємства, картографічні фабрики, періодичні видання, телерадіокомпанії; логістичні, юридично-аудиторські, маркетингові, рекламно-інформаційні, технологічні (обслуговуючі) та проектні установи);

– збут туристичного продукту (туристичні оператори та агенції);

– споживання туристичного продукту (населення);

– регулювання туристичного кластеру (органи державного управління й органи місцевого самоврядування України; громадські об'єднання; органи влади інших країн; міжнародні організації).

На думку Цихановської В. М. [209] у міжнародному туризмі процеси транснаціоналізації традиційно розглядаються на прикладі сектору розміщення. Особливості ТНК найчіткіше простежуються в готельній індустрії, при цьому ТНК набувають форми готельних мереж, або ланцюгів. Транснаціоналізація міжнародного туризму є звичною практикою, яка зумовлена специфікою туристичного продукту. Укладання глобальних союзів – поширена в різних секторах індустрії туризму практика.

Іванюк У. В. також визначає, що на ринку готельних послуг спостерігаються тенденції інтеграції та концентрації, пов'язані з проникненням іноземного капіталу та загостренням конкуренції. Готельний бізнес невіддільний від туристського потоку, що забезпечує завантаженість засобів розміщення. Структурні зміни туристичного бізнесу відбуваються у напрямі створення організаційних структур холдингового типу, концернів у формі

стратегічних альянсів тощо. Укрупнення відбувається за рахунок створення союзів із іншими суб'єктами туристичного ринку: туристичними агентствами, екскурсійними бюро, страховими компаніями, торговельними підприємствами, рекламними агентствами, спортивними закладами, транспортною сферою та ін. Диверсифікація у готельному господарстві є обґрунтованою (особливо, якщо можливості інтенсивного зростання в межах господарства вичерпані внаслідок дефіциту платоспроможного попиту та низького рівня завантаження готелів) і може виконувати функцію забезпечення сталого розвитку [104].

Тенденцію до укрупнення суб'єктів туристичного бізнесу також відзначає у своїх роботах і Зайцева В.М., пояснюючи, що транснаціональні компанії в туристичному бізнесі перейшли від конкурентної боротьби до політики співпраці та реалізації спільних проектів з метою об'єднання фінансових, науково-технічних і людських ресурсів різних фірм для досягнення переваг у конкурентній боротьбі чи для реалізації спільних програм і проектів шляхом співпраці. Ця тенденція знаходить вияв у створенні глобальних союзів корпорацій. Проте не можливо стверджувати, що у зв'язку із об'єднанням на ринку зменшилася конкурентна боротьба між виробниками чи продавцями туристичного продукту. Глобальні союзи укладаються між американськими, європейськими, американсько-європейськими, японськими транснаціональними корпораціями для зміцнення власної фінансової незалежності та конкурентоспроможності. Дії таких союзів спрямовані проти небезпечних суперників із високорозвинених та нових індустріальних країн. Окрім глобальних союзів із притаманною їм зміною форм власності, виникають стратегічні альянси, що формуються лише на домовленостях сторін і не зачіпають майнових питань. Формування стратегічних альянсів в міжнародному туристичному бізнесі має на меті створення єдиної системи збуту туристичного продукту шляхом просування на ринку унікального бренду і розподілу фінансових ризиків. За оцінками фахівців, альянси стануть основою стратегії розвитку міжнародного туристичного бізнесу у XXI ст. [101].

Особливою рисою сучасного міжнародного туристичного ринку відзначають сьогодні так звану гомогенізацію – тенденцію до поширення масової культури, яка приносить моду на використання однакової продукції споживання, одних і тих самих видів послуг, їх стандартизацію та проникнення в усі сфери життя і регіони світу. Таким чином наявний бум на пропозицію та споживання не тільки продуктів масового вжитку (телефони, автомобілі, одяг, магазини, іграшки), а й на образ життя (здорове харчування, часті мандри, зайняття йогою) та ведення підприємницької діяльності (відкриття ресторанів швидкого харчування, кав'ярень, хостелів).

Отже, мода, зміна парадигми життя та праці, культури споживання вимагають від суб'єктів туристичного бізнесу швидкої адаптації, тому на сучасному туристичному ринку наявна тенденція до укрупнення, створення стратегічних альянсів, від транснаціональних корпорацій до незначних місцевих ланцюгів з метою стабілізації фінансових ризиків та просування унікальної торгової марки. Таким чином, міжнародний туристичний бізнес змушений проводити реструктуризацію ресурсного потенціалу та використовувати нові, нестандартні бізнес моделі, розвивати інноваційні організаційно-культурні ресурси для просування єдиного брендового стилю, зміцнення фінансових позицій, підвищення конкурентоспроможності.

На міжнародному туристичному ринку виділяють таке поняття як інформатизація суспільства, що можна розглядати як ресурс міжнародного туристичного бізнесу.

Зокрема, Фалько Є.А в своєму дослідженні визначає, що глобальна інформатизація туристичного бізнесу вплинула на монополізацію ринку туристичних послуг та посилення його впливу на макроекономічні показники національних економік. Процес глобальної інформатизації туристичного бізнесу вимагає зміни інституціональних основ управління та регулювання міжнародним туризмом, є передумовою структурних змін на глобальному та національних ринках туристичних послуг [204].

Нейхардт Дж та Вернер Х. [43] пишуть, що туризм та інформаційні технології сьогодні перебувають у розряді «гарячих» тем, особливо з наукової точки зору.

Використання інтернет-ресурсів добре зарекомендувало себе в туризмі. Як і в інших сегментах бізнесу, в туризмі спостерігається бурхливий розвиток цієї тенденції. Світова тенденція – суб'єкти туристичного бізнесу, що просуваються переважно в соцмережах (групи, пабліки, співтовариства туристів, онлайн туристичні журнали тощо), вимагає від сучасного туристичного бізнесу розвитку інноваційних, інформаційних ресурсів. Звичайною практикою для туристів на сьогодні є інтерактивне бронювання, мобільні путівники та онлайн-відгуки зарубіжних друзів з планування подорожі в їх країну [168].

В числі інтегрованих маркетингових комунікацій Брітченко Г.І. та Мацука В.М. виділяють визначений комплекс інформаційних заходів, зокрема зв'язки з громадськістю, що проводяться через інтернет-ресурси, які спрямовані на розуміння клієнта, його потреб, допомагає обрати лише потрібну цільову аудиторію і дають можливість супроводжувати клієнта на всіх етапах продажу туристичного продукту [83].

Група науковців на чолі із Хадсон С. із університету Південної Кароліни вивчали вплив соціальних мереж на ставлення споживачів до туристичного бренду, та дійшли до висновку, що використання медіа для просування виступає як «сарафанне радіо» та здійснює позитивний вплив на розвиток бренду [159].

Смаль В. зазначає, що нові інформаційні технології, зокрема, всесвітня мережа Інтернет докорінно змінила міжнародну індустрію туризму та її взаємодію із споживачами. Замовлення через Інтернет забезпечує фінансову економію в 30%, порівнюючи із традиційними каналами. Зростання ролі Інтернету у пошуку інформації та купівлі туристичного продукту здатне забезпечити важливі конкурентні переваги для невеликих підприємств,

особливо, враховуючи тенденцію до зростання популярності коротких і частих подорожей, замовлення на які зазвичай оформляються в останній момент [191].

Кучеренко К. в своїх дослідженнях відмітив, що вплив інформаційних технологій на туристичний бізнес здійснюється на різних стадіях створення та просування туристичного продукту. На сьогодні в туристичному бізнесі застосовується багато спеціалізованих програм та інструментів інформаційних технологій, які автоматизують управлінські процеси й умови операційної діяльності шляхом об'єднання існуючих операцій та окремих пакетів прикладних програм у єдиний інтегрований процес [144].

Питанням вивчення впливу онлайн-репутації бізнесу на ефективність його діяльності та шляхам і методам її підвищення присвячено багато робіт вітчизняних науковців.

Група вчених на чолі із Анагностопулоу С. зазначають вплив позитивного онлайн профілю готелю на результати його фінансової діяльності [5].

Примак Т.Ю. також відмічає тенденцію до активного використання інтернет-технологій у туристичному менеджменті та, окрім цього, акцентує на розвитку такого явища, як крос-брендінг, що представляє собою об'єднання двох або більше брендів з метою підвищення продажів та лояльності клієнтів [178].

Бухаліс Д. стверджує, що під впливом бурхливого розвитку інтернет-технологій та впровадження їх у туристичну галузь відбувається трансформація структури та процесів у міжнародному туристичному бізнесі [8].

Досліджуючи генезу розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу як понятійної категорії, ми виявили що у наукових працях це поняття не виокремлено, домінують такі дефініції як «культура», «організаційна культура», «корпоративна культура», «організаційні ресурси», «культурні ресурси».

Аналітичний огляд теоретичних джерел, дозволяє стверджувати що культура як понятійна категорія розглядається в різних аспектах, в залежності від мети дослідження (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Гене́за понятійної категорії «культура»

Визначення	Автор
те, що єднає людей та виступає стимулом розвитку	І. Г. Гердер
складне поняття, яке включає в себе знання, вірування, мистецтво, мораль, закони, звичаї та інші знання і навички, засвоєні людиною як членом суспільства.	Е. Тейлор
динамічне явище, що знаходиться у розвитку і має певні стадії життєвого циклу, як звичайний біологічний організм.	О. Шпенглер
продукт біологічних вражень, які сублімуються і чим вища сублімація, тим вища культура.	З. Фрейд
практична реалізація загальнолюдських і духовних цінностей	Г. П. Вишлєцов
організований спосіб життя, заснований на загальній традиції й зумовлений загальним оточенням. Історія людства зумовлює взаємини культури й релігії, способу життя й духовного начала	К. Г. Доусон
сукупність генетично неуспадкованої інформації в області поведінки людини	Ю. М. Лотман
вся сукупність небіологічних проявів людини	А. А. Пелипенко, И. Г. Яковенко
культуру, в тому числі найбільш блискучі і вражаючі її прояви у вигляді ритуальних і релігійних служб, можна інтерпретувати як ієрархічну систему пристосувань і пристроїв для відстеження параметрів середовища	Е. О. Вілсон

Джерело: розроблено автором на основі [118, 114, 172]

Культура – механізм, що складається із взаємопов’язаних елементів, а зміна одного з яких призводить до трансформації всієї системи. Таким чином, з позиції управління процесом, культура – це відкрита соціальна система, яка розвивається під впливом зовнішніх факторів.

Методом наукового узагальнення та аналізу приведених визначень, уточнемо поняття «культура» з позиції спеціальних компетенцій, що визначають нову якість людських ресурсів і, відповідно, культура – це спосіб пізнання зовнішнього середовища, набір кодів, які приписують людині певну поведінку з характерними їй діями та думками і є загальноприйнятним способом оцінювання дійсності.

Культура, є об’єктом дослідження з точки зору історичної епохи (розвиток в часовому вимірі), так і як прояв національної культури, культури

певних сфер діяльності людини (розвиток націй). Культура містить в собі матеріальні і нематеріальні результати життєдіяльності суспільства.

В дослідженнях теорії культури виділяють декілька класифікацій культури за видами (рис.1.2).

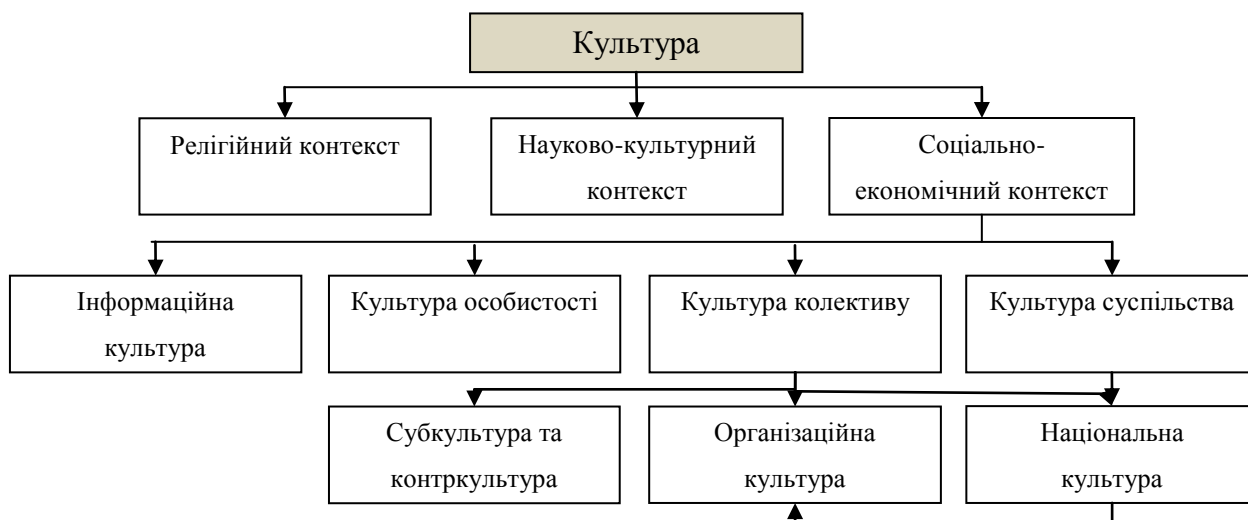


Рис. 1.2. Сукупність контекстного змісту дефініції «культура»

Джерело: розроблено автором на основі [118, 114, 172]

Слід зазначити, у нашому дослідженні поняття культура не є предметом вивчення, а лише є важливим елементом організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу.

На нашу думку, теоретичне підґрунтя розвитку організаційно-культурних ресурсів бізнесу було сформовано в процесі становлення теорії організаційної культури через формування різних шкіл міжнародного менеджменту (додаток Б табл. Б.1.). Історичний аналіз наукових праць свідчить, що поняття «організаційна культура» набуло широкого дослідження відносно недавно (додаток Б табл. Б. 2.).

Аналіз теоретичних джерел дав можливість констатувати відсутність загальноприйнятої дефініції «організаційної культури». Більшість авторів погоджується з тим, що організаційна культура є сукупністю певних правил, які, частіше за все, не піддаються чіткому формулюванню, але безапеляційно приймаються і поділяються більшістю членів колективу організації.

Аналіз існуючих визначень та трактувань поняття «організаційна культура» показав, що класифікація є досить умовною, поняття розглядається з точки зору набору специфічних в тій чи іншій галузі елементів та за умови можливості оцінювання ефективності її впливу на фінансові результати бізнесу. Однак, спостерігаємо, що трактування поняття має більш внутрішньо організаційний характер і не визначає динамічність зовнішнього середовища організації, також відсутня умова можливості реактивної декомпозиції визначених елементів з метою швидкої адаптації до зміни зовнішніх та внутрішніх чинників організації з метою ефективного використання організаційних ресурсів. Тобто у випадку визначення поняття «організаційна культура», феномен розглядається як усталений факт, що має загальний монолітний характер і дуже складно піддається зміні [197, с. 106].

Поряд з поняттям «організаційна культура» в науковій літературі зустрічається термін «корпоративна культура», що має таку ж сутність, але менше застосування. На відміну від корпоративної, організаційна культура стосується будь-якої організації, зокрема, корпорації. На наш погляд ці поняття є тотожними.

В нашому дослідженні, враховуючи особливості організації міжнародного туристичного бізнесу ми будемо використовувати це поняття в такому контексті. Організаційна культура міжнародної компанії – це модель ключових цінностей, положень та норм, спільних для всіх членів колективу і таких, що передаються новим членам колективу як істинні та єдино правильні для реалізації місії компанії [118].

Виходячи з плюралізму поглядів, організаційна культура як об'єкт досліджується досить багатовекторно, проте зазначені напрями стосуються здебільшого мікрорівня і не містять галузевих особливостей міжнародного туристичного бізнесу.

В контексті нашого дослідження доцільно взяти до уваги економічну сутність організаційної культури, як економічний аспект (табл.1.2), який передбачає оцінку впливу таких параметрів, як підвищення продуктивності

праці, конкурентоспроможності, впровадження нових технологій, адаптації бізнесу до ринкових умов.

Таблиця 1.2

Основні напрями вивчення сутності організаційної культури

Напрямок дослідження	Сутність погляду на поняття
Управлінський	як антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління організацією: структури, цілей, формальних і неформальних комунікацій, способів прийняття рішень, делегування повноважень
Психологічний	як фактор впливу на підсвідомість і свідомість співробітників, сукупність психологічних параметрів, що характеризують групову діяльність людей в межах одного колективу відповідно до мети організації
Економічний	як фактор підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності, впровадження нових технологій, адаптації до ринкових умов, організації виробництва
Етнокультурний	як фактор взаємозв'язку культурно-національних особливостей і ефективності діяльності організації
Соціологічний	як фактор регуляції взаємовідносин, суспільних зразків свідомості та поведінки, котрі являються стрижнем контексту культури підприємства
Філософський	як ідеологічний фактор матеріальних та духовних цінностей впливу на функціонування підприємства в цілому
Інформаційно-технічний	основний інноваційний фактор інформаційного змісту, що за допомогою технічних засобів бере участь в організаційно- комунікаційних процесах на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [172, 93, 118]

Таким чином, в подальших дослідженнях природи організаційної культури увагу буде зосереджено на економічному принципі формування феномену.

Культура організації має свою структуру, незалежно від форми власності та сфери бізнесу. Багатогранність наукових поглядів на структуру організаційної культури є достатньо широкою, але практично в усіх вчені сходяться на тому, що організаційна культура містить видиму (об'єктивну) та невидиму (суб'єктивну) складові. Узаглення поглядів на функціональне призначення організаційної культури деталізовано в (додаток Б, табл. Б.4).

Генеza розвитку концепції організаційної культури підтверджує її значимість у розвитку бізнесу та динамізм модифікацій в різних сферах

діяльності (рис.1.3).

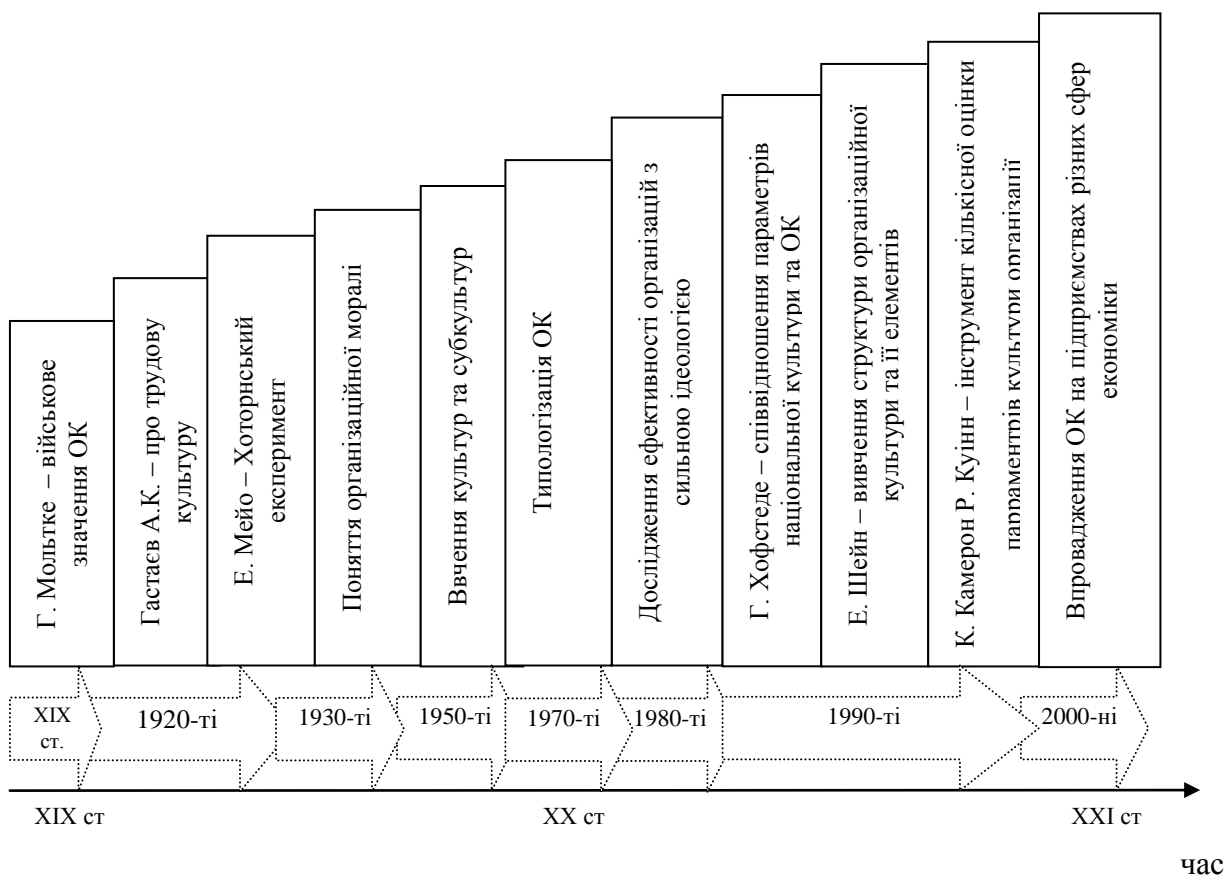


Рис. 1.3. Етапи розвитку концепції організаційної культури

Джерело: розроблено автором на основі [118, 93, 136]

Результати теоретичного аналізу ми узагальнили шляхом виокремлення чотирьох основних теоретичних підходів до вивчення структури організаційної культури (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сутність підходів щодо вивчення структури організаційної культури

Підхід	Автори	Сутність	Складові
Компонентний	Трошев І.В., Ємельянов П.В., Юрьєв В.М.	Організаційна культура – це сукупність функціональних сфер діяльності організації, що є рівнозначно важливими та описують управлінський підхід до реалізації завдань підприємства	Економічна, соціально-психологічна, правова, політична компонента

Продовження таблиці 1.3

Пірамідальний	Шейн Е., Дафт Р., Соломанидина Т.О., Хаєт Г. Л., Малинин Е. Д., Спивак В. А.	Організаційна культура – це набір рівнозначних послідовно вертикально розміщених блоків, що описують ту чи іншу складову культури	Глибинний, підповерхневий, поверхневий рівні або видимий і невидимий
Атрибутивний	Зарецька Є.Н., Банковський А.Н., Харрис Ф. та Моран Р., Робинс С. П.	Організаційна культура – це атрибут організації, один її елементів її функціонування та має свій набір складових, що характеризують ту чи іншу сторону феномену	Цінності, норми, правила, артефакти
Системний	Харчишина О. В.	Організаційна культура є системою, яка складається з взаємозалежних підсистем	Ціннісна, символічна, нормативна, комунікативно-управлінська, ідентифікаційна підсистеми

Джерело: розроблено автором на основі [130, 109, 112]

У приведеній систематизації теоретичних підходів доцільно виокремити компонентний підхід, згідно якого організаційна культура за сукупністю функціональних сфер діяльності організації, містить декілька компонент в тому числі економічну.

Як стверджують окремі науковці, концептуально структура організаційної культури формується з комбінацій пов'язаних між собою елементів і відображається в її змісті. Об'єктивна культура проявляється у матеріальних об'єктах, сформованих в процесі функціонування організації. До елементів організаційної культури відносять загальні для співробітників компанії цінності і норми (суб'єктивна культура), які виражаються у артефактах, символах, легендах, девізах, героях і церемоніях (об'єктивна культура) (рис. 1.4).

Досліджуючи економічну сутність організаційної культури, вважаємо доцільним вивчати її не лише як сукупність певних елементів, але як ресурсний актив.

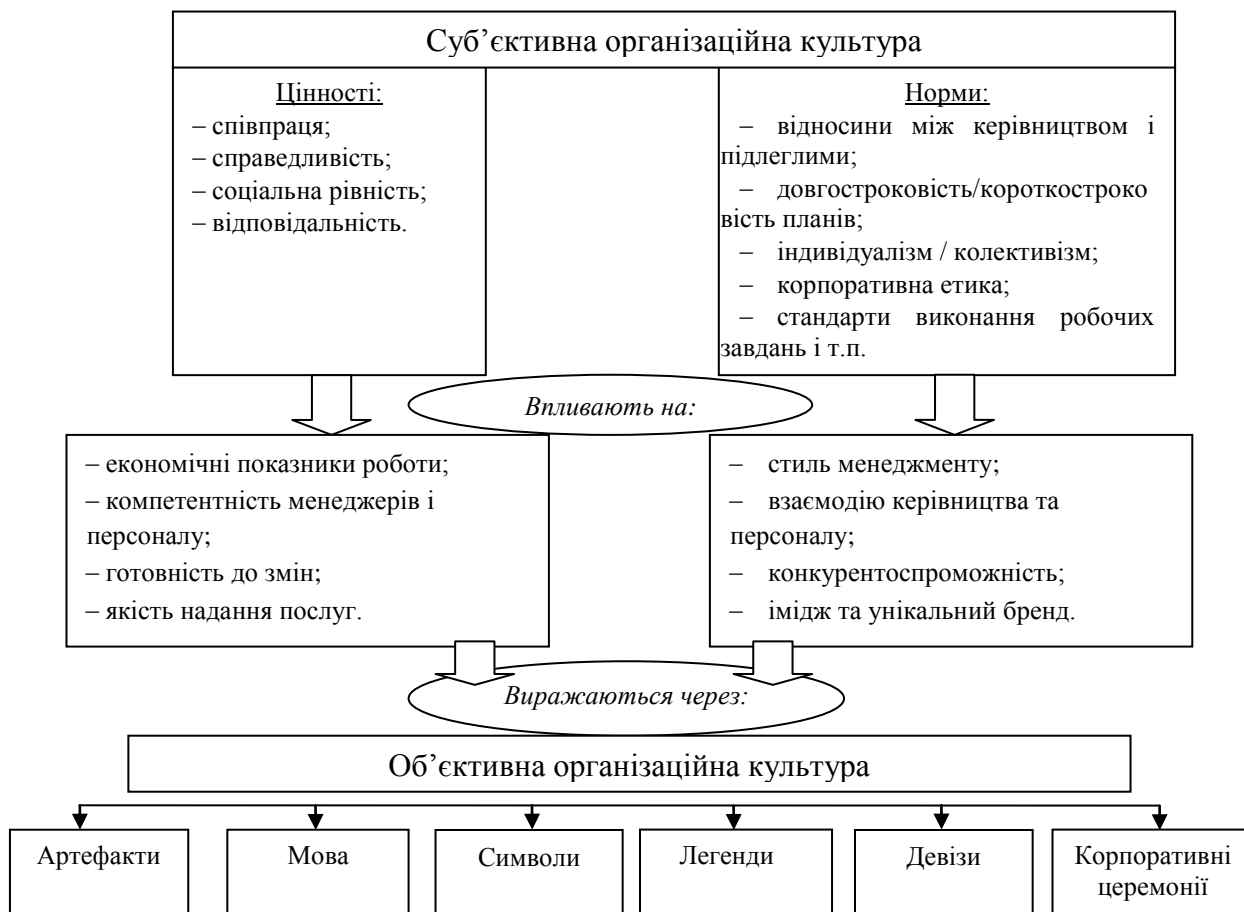


Рис. 1.4. Структура організаційної культури у взаємозв'язку її елементів об'єктивного та суб'єктивного прояву

Джерело: розробка автора [106]

Оскільки туристичний бізнес є дуже динамічним, ринок туристичних послуг швидко наповнюваним, то очевидним стає припущення про надмірну конкуренцію і потребу сучасних організацій у заходах та інструментах системного підвищення конкурентоспроможності за рахунок використання та розвитку власних ресурсів, зокрема, розвитку організаційно-культурного ресурсу міжнародного туристичного бізнесу.

З огляду на мету нашого дослідження, інтерес представляє саме економічне походження сутності поняття ресурсів. Категорія «ресурс» має багатоаспектне, міждисциплінарне використання (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Понятійно-сутнісна характеристика терміну «ресурс»

Сутність поняття	Джерело
Грошові кошти, запаси, цінності, можливості, джерела коштів, доходів (наприклад, природні ресурси, економічні ресурси)	Великий енциклопедичний словник під ред. Прохорова А. М.
В це поняття включається все, що сприяє економічній діяльності: природні ресурси (наземні, копалини, підводні); людські ресурси, включаючи здібності і кваліфікацію; товари виробничого призначення, або вироблені людиною засоби виробництва. Економіку можна визначити як науку про алокацію ресурсів	Тлумачний економічний словник Дж. Блека
Елементи економічної системи, що використовуються в процесі виробничого споживання або фактори виробництва: праця (робітників, інженерів, організаторів виробництва), земля (запаси корисних копалин, лісу), капіталу (будівлі та споруди, технологічне обладнання, транспортні засоби). Терміном «ресурси» позначається також продукція та послуги невиробничого характеру, призначені для особистого споживання	Родніков А. Н.
Спосіб; засіб; ресурси; допоміжний засіб; природні ресурси. 1) загальноживане - все, що країна використовує для виробництва товарів і послуг (робоча сила, мінерали, нафта). 2) У торгівлі - виробник або оптовий продавець, у якого роздрібний продавець придбуває товари для продажу	Розенберг Д. М.
Фундаментальне поняття економічної теорії, що означає джерела, засоби забезпечення виробництва	Абалкін Л. І.
Запаси, ціннісні можливості та джерела їх формування	Азрілян А.Н.

Джерело: розроблено автором на основі [86, 160, 210]

На наш погляд, визначення, запропоноване Дж. Блеком, є комплексним, оскільки воно характеризує сутність діяльності суб'єкта ринку як відкритої соціально-економічної системи залучення та використання ресурсів для їх перетворення у продукт, однак є достатньо вузьким для характеристики ресурсоперетворюючого процесу надання туристичних послуг.

Наукове розуміння походження, призначення, характеристик різних видів ресурсів дає змогу враховувати роль і місце тієї чи іншої групи у процесі суспільного виробництва, особливості їх відтворення та забезпечення ефективності використання.

Як відомо, ресурси як фактори виробництва (інформація, інтелект, інвестиції), при залученні в діяльність, формують відповідні доходи (заробітню

плату, ренту, відсотки, прибуток). Варто відмітити, що в сучасній практиці перелік ресурсів значно розширився і трансформувався в складний симбіоз матеріальних і нематеріальних ресурсів (додаток Б, табл. Б.3).

Ефективне функціонування бізнесу значною мірою залежить від якості та інноваційності його ресурсів.

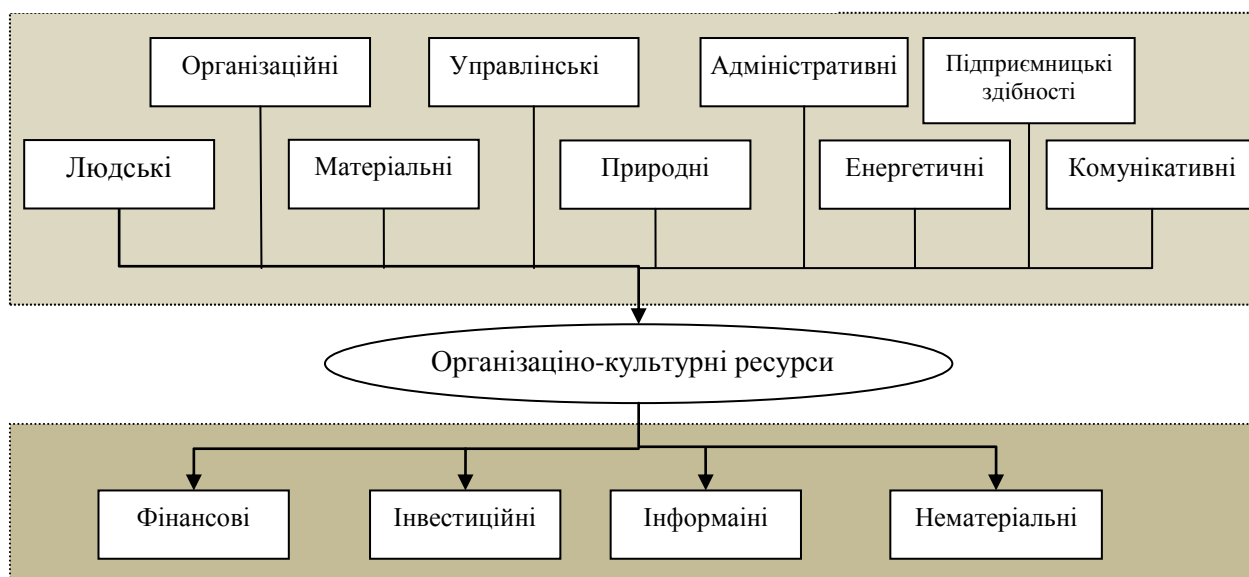
Щодо економічної сутності організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу в наукових джерелах воно не визначено. Фрагментально представлені людські ресурси (в частині залучення людського потенціалу, вмінь та навичок працівників), організаційні, управлінські, підприємницькі та адміністративні ресурси – для створення унікальної для визначеного суб'єкту системи управління, побудови структури організаційної культури тощо.

Стратегії розвитку міжнародного туристичного бізнесу в умовах глобального онлайн-середовища базуються на широкому застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема інтернет-ресурсів для формування позитивної онлайн-репутації як важливого важеля впливу на потенційних споживачів. Здатність міжнародних компаній до формування брендів туристичних послуг – це важлива конкурентна перевага в умовах насиченого ринку. Саме рівень використання організаційно-культурних ресурсів є важливою умовою створення брендового стилю надання туристичних послуг.

На наш погляд, при дослідженні структури організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу слід вивчати використання комунікативних ресурсів бізнесу, які спрямовані на поширення нових правил та концепцій бізнесу, створенню та розвитку нових нематеріальних ресурсів. Інформаційні ресурси в міжнародному туристичному бізнесі мають велике значення в поширенні онлайн-репутації у зовнішнє середовище через різні інформаційні канали цінностей, норм та особливих форм сервісу. Таким чином, структура організаційно-культурних ресурсів може бути досить

диверсифікованою та динамічною економічною складовою сучасного міжнародного туристичного бізнесу (рис. 1.5).

Ті, що здійснюють вплив на формування та розвиток



Ті, що змінюються та розвиваються під впливом

Рис. 1.5. Місце організаційно-культурних ресурсів в структурі ресурсного потенціалу бізнесу

Джерело: складено автором

Опалько М.С., Погуда Н.В. розглядали питання розвитку бренду туристичного бізнесу за допомогою інтернет-ресурсів, онлайн-платформ та соціального медіа-маркетингу, що на їх думку підвищує рентабельність бізнесу та лояльність споживачів [166].

Міцура О. О. розглядає онлайн-репутацію бізнесу як елемент структури ресурсного потенціалу, що допомагає передбачити поширення негативної інформації в мережі про компанію, нівелювати її вплив, створити потрібний імідж компанії та сформувати стійку, добру репутацію [156].

Батченко Л. називає онлайн-репутацію готельно-ресторанного бізнесу активом, що призводить до збільшення матеріальної вартості підприємств [78].

Золенко А. виділяє поняття «корпоративна репутація» як набір ціннісних характеристик, викликаних корпоративним іміджем, сформованим у людини, зазначаючи, що це великий комплекс заходів і дій, спрямованих на створення

сприятливого іміджу і образу бренду (найчастіше експертного) в онлайн-просторі. Причому під брендом розуміється і підприємство, і торгова марка, і певний товар або послуга, і персональний бренд (ім'я керівника) [103, 175].

За результатами вивчення питання про онлайн-репутацію бізнесу можна зробити висновок, що конкретні управлінські дії щодо її розвитку призводять до підвищення фінансової ефективності, росту впізнаваності, конкурентоспроможності та лояльності клієнтів. Особливо важливі визначені дії у міжнародному туристичному бізнесі як сфери 100% клієнт орієнтованої. Деякі вчені визначають онлайн-репутацію як організаційний актив або елемент структури ресурсного потенціалу бізнесу. Також відмічено, що позитивна онлайн-репутація бізнесу формується на основі визначених ціннісних компонентів (схильність до нововведень, лояльність персоналу до нових знань та методів роботи тощо), впроваджених в організаційну діяльність менеджментом, є частиною адаптивної організаційної культури в структурі організаційно-культурних ресурсів. А в свою чергу інноваційні організаційно-культурні ресурси є важливою складовою створення брендового стилю надання туристичних послуг, формування позитивного онлайн профілю готельних мереж на сайтах маркетплейсів, слугують важливим чинником формування конкурентних стратегій розвитку міжнародного туристичного бізнесу в глобальному середовищі.

З нашої точки зору, в дослідженні розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу особливу увагу доцільно фокусувати на їх економічній сутності, через оцінку впливу на такі параметри, як підвищення якості туристичних послуг, доходність акцій компанії тощо.

В умовах глобального онлайн суспільства конкурентні переваги суб'єктів міжнародного туристичного бізнесу значною мірою визначаються позитивною репутацією в соціальних мережах щодо унікальності послуг, що надаються.

Виходячи із аналізу вищезазначених сутнісних особливостей економічної природи організаційної культури, ресурсів бізнесу, структури його ресурсного потенціалу, а також тенденцій та глобальних викликів розвитку міжнародного

туристичного бізнесу пропонуємо авторське визначення поняття «організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу».

Організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу – це економічний базис формування організаційної культури гостинності, необхідний для створення якісної онлайн-репутації та брендового стилю надання туристичних послуг з метою зростання їх прибутковості та інвестиційної привабливості в глобальному конкурентному середовищі.

Запропоноване нами визначення даної дефініції ґрунтується на теоретичному дослідженні об'єктивно існуючих особливостей формування організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу в глобальному онлайн-середовищі. Ця понятійна категорія може бути використана в процесі дослідження розвитку організаційно-культурних ресурсів інших сфер міжнародного бізнесу.

В процесі дослідження конкурентних переваг суб'єктів, що представляють міжнародний туристичний бізнес (міжнародні готельні мережі, мережі швидкого харчування, компанії з бронювання та продажу квитків на трансфери тощо) ми дійшли висновку, що організаційно-культурні ресурси забезпечують додаткову можливість бізнесу в конкурентній стратегії. Тому було сформовано гіпотезу, що розвиток організаційно-культурних ресурсів за послідовним механізмом призведе до створення доданої вартості туристичних послуг і є важливим чинником впливу на рівень інвестиційної привабливості міжнародного туристичного бізнесу.

1.2. Актуалізація розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу в глобальному конкурентному середовищі

Світова практика створення національних брендів і ефективне управління ними демонструють свою економічну доцільність, адже це створює

можливості для туристичної конкурентоспроможності держави та слугує важливим чинником підтримки національного бізнесу. Ефективний бренд зазвичай відображає й частину національного характеру, ідентифікує націю у світовій системі розподілу праці [158, с.399]. Це важливо, оскільки в епоху розмивання будь-яких кордонів і часткової втрати національних ідентичності національний бренд ідентифікує і підкреслює особливості тієї чи іншої країни.

За висновками фахівців [172, с.19], визначальним чинником національного бренду будь-якої країни виступає саме її туристична привабливість. Недарма будь-який рейтинг країн світу ґрунтується на аналізі змін іміджу туристичної популярності. Саме у такій площині слід розглядати роль туризму в умовах глобалізації.

Четверта промислова революція, що нині активно відбувається, приносить революційні технологічні зрушення, які впливають не тільки на характер виробництва, а й на сферу послуг, під впливом чого трансформуються бізнес-моделі організації туристичного бізнесу.

Формуються нові сегменти туристичного ринку – населення у віці понад 60 років, а також так звані покоління Y та Z зі своїми вимогами до відпочинку, спілкування і навіть форми придбання туристичних послуг. При цьому загальним трендом для усіх поколінь стане актуалізація здорового способу життя та здоров'язберігаючих технологій. Такого роду прагнення будуть знаходити втілення у пропозиції відповідних міжнародних туристичних програм, проектах готельних комплексів та секторі громадського харчування [12].

За прогнозами експертів вплив технологій продовжить поширення електронної комерції, онлайн-ових торгівельних платформ та мобільних додатків, які будуть активно інтегруватися в туристичний бізнес. Основні глобальні виклики, які визначатимуть розвиток міжнародного туристичного бізнесу це: регіональні диспропорції, переформатування просторової структури, трансформація у співвідношенні сил між глобальним Центром і світовою Переферією [1].

Очікується, що зростання буде спостерігатися в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, де кількість міжнародних візитів до 2030 р. збільшиться на 331 млн осіб і сягне 535 млн осіб; частка Європи і Америки в прийомі міжнародних туристів в абсолютних значеннях до 2030 р. зменшиться, а частка Північної та Південної Америки знизиться з 16% до 14% [3]. Як це позначиться на розвитку міжнародного туристичного бізнесу?

По-перше, зросте попит на розміщення міжнародних готельних мереж та об'єктів швидкого харчування в країнах, що розвиваються.

По-друге, збільшення туристів із Азіатсько-Тихоокеанського регіону в країнах Західної Європи призведе до оновлення організаційно-культурних ресурсів міжнародних туристичних компаній в частині забезпечення потреб туристів з урахуванням їх національних пріоритетів (харчування, вимоги щодо мовних компетенцій персоналу тощо).

Трансформація у співвідношенні сил між глобальним Центром і світовою Переферією призведе до переміщення глобальних «полюсів росту» на користь Азіатсько-Тихоокеанському регіону: очікується зростання на 23% готельних номерів у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні і відповідне зростання індустрії громадського харчування [1]. Як наслідок, можуть утворитися нові центри туристичного тяжіння - це країни Західної Африки, Центральної Азії та раніше мало відвідувані країни Південної Америки за умов досягнення політичної стабільності. Вірогідно, що виникне необхідність в переміщенні центрів ділової, комерційної та подієвої активності на Перифірію, що стане передумовою подальшого розвитку ділових і курортних готелів у Бразилії, В'єтнамі, Індії, Індонезії, Малайзії, Мексиці, ОАЕ, Туреччині та ін. країнах [63].

Ці глобальні трансформації сприятимуть бурхливому розвитку етнічних ресторанів з різними національними кухнями: китайською, японською, тайською, мексиканською, італійською [66, 100]. Відповідно буде зміна в організації обслуговування туристів, надані супутніх туристичних послуг (зовнішній та внутрішній трансфер, система онлайн замовлень, виробництво спеціальних систем комунікацій тощо) [215]. Виникне потреба у формуванні

нових компетенцій персоналу, розробці нових онлайн платформ спілкування клієнтів для отримання відповідного контенту. Нові міжнародні компанії формуватимуть інноваційні організаційно-культурні ресурси через створення системи відбору, навчання відповідного персоналу, розробці штучного інтелекту як елементу новітньої організаційної культури.

Створення нових центрів економічної активності вносить глибокі зміни у поведінку основних гравців на світових ринках, в напрямках і структурі руху товарів, фінансових і міграційних потоків. Один з найбільших ринків Foodservice (громадського харчування) Азіатсько-Тихоокеанському регіону є Китай, обсяг якого становить понад 600 млрд дол. США [2]. Внутрішній туризм може сягнути подібних масштабів в Індії, де нині мешкає 18% світового населення і яка до 2030 р. випередить Китай за цим показником. Окрім зазначених країн перспективними ринками для росту Foodservice можуть бути Аргентина, Бразилія, В'єтнам, Індонезія, Мексика, Туреччина та ін. [61].

Світовий ринок Foodservice створює близько 66 млн робочих місць. Зростаюча тенденція до споживання готових продуктів харчування буде спонукати стабільне зростання глобальної ресторанної індустрії в середньому на понад 7% щороку[2]. Найвищі темпи (до +10%) будуть спостерігатися в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Африці, Близькому Сході, Латинській Америці. За прогнозами міжнародної дослідницької компанії TechNavio, обсяг світового ринку Foodservice зросте до понад 3,9 трлн дол. США до 2019 р.[172].

Таким чином, стійкими трендами у розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу будуть сфери швидкого харчування, маркетплейси туристичних послуг, готельні мережі (рис. 1.6)

Основу світової готельної індустрії складають міжнародні готельні мережі. Здійснюючи свою діяльність в різних частинах світу, вони поширюють єдині стандарти обслуговування для усієї мережі, практикуючи при цьому різні підходи до клієнтів, наприклад, зі США та ОАЕ [61]. Комунікації клієнтів в соцмережах та офіційних сайтах міжнародних мереж формують «онлайн-профілі» компаній за основними показниками споживчих пріоритетів, які

доцільно сприймати як індикатори якості організаційно-культурних ресурсів мереж.



Рис. 1.6. Загально-світові тренди міжнародного туристичного бізнесу

Джерело: Складено автором на основі [61]

Частка світового готельного ринку, що припадає на міжнародні готельні мережі, постійно зростає. Нині існує декілька сотень міжнародних готельних мереж, що перетнули національні кордони. Вони зосереджують понад 50% світового номерного фонду. Лише на перші десять компаній припадає 26% номерного фонду світового готельного господарства, що в абсолютних показниках дорівнює 5,639 млн номерів [45]. Розширення транснаціональних корпорацій в готельному бізнесі стає можливим, у тому числі, за рахунок виходу на національні ринки і поглинання їх учасників. Як правило, це відбувається у формі франчайзингу та управління за контрактом.

Розвиток міжнародних готельних мереж поєднується з іншим важливим трендом – зростання частки альтернативних сегментів індустрії колективного

розміщення: хостелів та приватних квартир в оренду. Хостели – це гібридний продукт ринку, який надає традиційні послуги розміщення, поєднуючи їх з неформальною, дружньою атмосферою, вони є популярними засобами розміщення для покоління Y та Z [20]. Тобто їх особлива відмінність – це специфічні організаційно-культурні ресурси.

Стрімкого розвитку набувають глобальні інтернет-посередники туристичних послуг з бронювання трансферу, готелів та екскурсійних послуг. Зокрема, інтенсивно розвиваються маркетплейси (Booking.com, edenapartment.com, ticket.turistua.com тощо) [45]. За ознакою видів послуг маркетплейси різняться, але вони використовують подібні організаційно-культурні ресурси.

Високий рівень розвитку організаційно-культурних ресурсів, як складової ресурсного потенціалу міжнародного туристичного бізнесу сприяє принципу самоуправління персоналу і стимулює самоорганізацію виробничої системи, оскільки саме вона є внутрішнім джерелом саморозвитку. Ці та інші чинники прискорюють реактивність суб'єктів міжнародного бізнесу на ринкові передумови розвитку організаційно-культурних ресурсів.

До розвитку ефективних організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу існують вагомні передумови. Глобальне середовище туристичного бізнесу щоденно змінюється під впливом чинників мікро- та макrorівнів. Зміна парадигми корпоративного менеджменту в бік укрупнення, поглиблення транснаціоналізаційних процесів та стирання кордонів, номадизм у формуванні нових структур управління та ведення бізнесу, зміна поколінь та смаків щодо вибору форми відпочинку та його сервісного забезпечення, тенденція до подальшого зростання попиту на світовому ринку туристичних послуг, нові соціально-економічні фактори у сфері послуг, такі як цифровізація та активний розвиток соціальних мереж і їх вплив на вибір туристичних маршрутів та дестинацій – всі ці чинники щоденно змінюють обличчя туристичного бізнесу та характер формування зв'язків і процесів [39, 50, 58, 17, 63].

Лендел О.Д. серед тенденцій та основних напрямів розвитку міжнародного туристичного бізнесу виділяє необхідність у забезпеченні відповідності якісних і кількісних характеристик туристичного продукту потребам споживачів; створенні раціональної схеми розміщення туристичних маршрутів; забезпечення в структурі ринку туристичних послуг інноваційної та інвестиційної інфраструктури, освоєнні нових туристичних технологій, включаючи інформаційні технології [147].

Під впливом бурхливого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і міжнародних економічних зв'язків туризм перетворився на одну із найбільш вагомих галузей світової економіки. Про це свідчать дані Всесвітньої туристичної організації (UNWTO): щороку у світі здійснюється близько 1 млрд. подорожей, понад 52% з яких у межах європейських країн. Середнє зростання кількості поїздок за останнє десятиріччя становитиме щорічно 3,8%, а з часом кількість міжнародних прибуттів досягне 1,8 млрд. осіб [66].

Актуальність наукових досліджень у туристичній сфері зумовлено усвідомленням важливості розвитку індустрії подорожей, як ефективного засобу значних валютних надходжень, створенням нових робочих місць, стимулом для розвитку соціальної та ринкової інфраструктури, як потенційного об'єкту інвестування тощо. Адже туризм є не тільки однією з форм людської життєдіяльності, але також і важливим суспільно-господарським явищем сучасного світу. Також прогнозується, що туристична галузь стане одним з найважливіших всесвітніх працедавців. Вже сьогодні завдяки туризму створено близько 150 млн. робочих місць, його розвиток впливає на сектори економіки: транспорт, торгівлю, зв'язок, будівництво, він є одним з найбільш перспективних напрямів розбудови економіки [122, с.51].

Розвиток міжнародного туристичного бізнесу визначається туристичною інфраструктурою, яка включає зокрема організаторів туроператорів і турагенції. Саме вони є важливими посередниками між споживачами (туристами) та суб'єктами міжнародного туристичного бізнесу. У цій сфері

міжнародного посередництва використовуються організаційно-культурні ресурси для забезпечення запитів на туристичні послуги.

Глобальне середовище створює умови підвищеної конкуренції, що сприяє загостренню уваги менеджерів міжнародного бізнесу до пошуку нових інструментів конкурентоспроможності бізнесу через розвиток власного ресурсного потенціалу, в структурі якого є організаційно-культурні ресурси. Глобалізація не лише мінімізує значення традиційних регіональних конкурентних переваг, але й нівелює роль відстані як захисного бар'єру у конкурентних процесах.

Отже, глобалізація перетворює регіони на повноправних учасників міжнародних економічних відносин, але разом з тим актуалізує для них необхідність ідентифікації та захисту унікальних локальних конкурентних переваг як імперативів підвищення міжнародної конкурентоспроможності в умовах глобальної конкуренції [214, с.271].

Глобальне середовище розвитку міжнародного туристичного бізнесу характеризується певними ознаками: єдиним інформаційним простором для суб'єктів ринку, наявністю споживачів послуг в різних точках світу, міжнародними представництвами суб'єктів туристичного бізнесу і каналами поширення продукції, розміщенням виробництва з урахуванням максимально можливої реалізації конкурентних переваг, економією, одержуваною від міжнародного масштабу діяльності, високими витратами на удосконалення продукції та мінливими технологіями, державним регулюванням галузі (введення єдиних стандартів надання послуг, стимулювання і підтримка певних видів туризму, захистом прав споживачів) [214, с. 270].

Сучасний туризм часто називають феноменом суспільства споживання за декількома причинами. По-перше, це один з самих наочних проявів в культурному, економічному і політичному вимірах. По-друге, масовий туризм одночасно виступає як продукт глобалізації. Тільки в період інтенсивного розвитку транснаціональних зв'язків стало можливим створення відносно дешевого і доступного міжнародного пасажирського транспорту і глобальної

системи телекомунікацій, що забезпечило безпрецедентну мобільність населення. Нарешті, саме сучасне суспільство споживання з багаточисельним середнім класом сформувало попит на такий вид відпочинку, як туризм, а останній став помітним драйвером зростання в секторі послуг та економіки у цілому [122, С. 51].

Сучасний етап глобалізації не лише збагачує творчі сили людини та суспільства, а й спричиняє явища, що ускладнюють життя особистості і суспільства. Глобалізаційний процес відрізняють всебічність, тобто поєднання економічної, політичної і соціокультурної інтеграції; масовість («демократичність»), тобто залучення всіх соціальних верств; планетарність (тенденція до поширення на всю земну кулю); спонтанність (мимовільність, самоорганізація), тобто відсутність у інтеграційних процесів зовнішнього джерела у вигляді спеціального організатора, і хаотичність – невпорядкованість інтеграційних процесів [91, с. 64–65]. Отже, глобалізація впливає на розвиток міжнародного туристичного бізнесу суперечливо: в одних ситуаціях відкриває сприятливі перспективи, в інших – породжує проблеми та небезпеку (рис.1.7).

Таким чином, задля стійкого розвитку бізнес має динамічно реагувати на глобальні виклики через здатність корпоративної культури до управління змінами.

Поява нових торговельних площин та технологій вимагає від туристичного бізнесу нових систем менеджменту, в яких персонал схильний до навчання, гнучкий до змін, комунікаційні зв'язки мають двосторонній напрям, а загальна стратегія розвитку носить адаптивні характеристики [88].

Просович О. зазначає, що глобальний та локальні туристичні ринки сьогодні активно наповнюються новими маркетплейсами, що допомагають продавцям та потенційним покупцям знаходити один одного в Інтернеті, а потім взаємодіяти. Така модель однаково актуальна і для продавців товарів, і для тих, хто пропонує послуги[179].

МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ						ПРОБЛЕМИ ТА РИЗИКИ				
Основне джерело доходу багатьох країн, що розвиваються						Значні трансформації в усіх галузях соціально-політичного життя				
Забезпечення економічних вигід і зайнятості в суміжних галузях						Зростання конкуренції та розвиток дистанцій привводить до знищення природних ландшафтів				
Збільшення експортних надходжень від тур послуг						Розвиток глобальної телекомунікації та мобільності населення є чинником екологічних загроз				
Створення дешевого та доступного пас. транспорту						Універсальність на інститутів, технологій, стереотипів наповнюється на несумісні політичні і культ. системи				
Розширення глобальної системи телекомунікацій та мобільності						Забезпечує диспропорції у зайнятості населення в бік низькваліфікованої праці				
Зростання конкуренції стимулює розвиток дистанцій						Чинник переміщення доходів в країни с високим рівнем дистанції				

Рис.1.7. Позитивні тренди та ризики розвитку міжнародного туристичного бізнесу в умовах глобалізації

Джерело: Складено на основі [20]

Кожна країна сьогодні має національний туристичний портал, який представляє інформацію про туристські можливості на її території (місця розміщення та громадського харчування, визначні місця, культурні та історичні пам'ятки). Така тенденція формує тренд до активного розвитку цифрових маркетплейсів та залучення приватних і державних інвестицій, а також впровадження систем управління, що постійно навчаються [151].

Нові маркетплейси туристичних послуг дозволяють у декілька кліків придбати мандрівку від перевірених туроператорів без візиту до тур агента. Це вимагає суб'єктів туристичного бізнесу виходити на нові площадки збуту та розвивати нові форми контактів із споживачами послуг [160].

Садова Н.В., серед найбільш актуальних питань розвитку міжнародного туристичного бізнесу на макрорівні виділяє дослідження нових форм і методів

організації підприємств туризму в умовах цифрової економіки, модифікацію ризиків підприємницької діяльності в туризмі з урахуванням цифровізації, вплив цифровізації бізнеспроцесів на діяльність підприємств індустрії туризму. І зазначає, що цифровізація економіки призводить до появи нових типів підприємств туризму, в тому числі віртуальних компаній, просторово розподілених мережевих структур та ін. [186].

На макрорівні цифровізація є акселератором соціально-економічного життя суспільства в сучасному світі і здатна стрімко підвищити ВВП [137].

Шморгун Л.Г. підкреслює, що є необхідність у реформатуванні та внутрішній консолідації туристичних фірм, зміні пріоритетів, націленні на оновлення туристичних продуктів, зміщенні акцентів на внутрішній туризм та активізації маркетингової діяльності зі спеціальними пропозиціями, що враховують платоспроможний попит [213].

Ліхоносова Г.С. говорить про можливості сучасного ринку туристичних послуг, зокрема через маркетинговий інструментарій, формування бранда туристичних послуг завдяки інтернет-рекламі, яка надає інструменти виходу рекламодавцю на цільову аудиторію саме в глобальному масштабі [148].

Інтернет та ІТ-революція спричинили розвиток і в туристичній індустрії. Навіть при незначних рекламних бюджетах, кожен суб'єкт туристичного ринку має можливість просувати свій продукт за лічені гроші. Таким чином, цифровізація, активне просування туристичних продуктів через соціальні мережі та маркетплейси, масове впровадження новітніх цифрових технологій, зміна парадигми управління та поглядів щодо відпочинку та туризму вимагають від міжнародного туристичного бізнесу впровадження адаптивних систем управління ресурсним потенціалом та розвитку організаційно-культурних ресурсів [165].

Організаційно-культурні ресурси бізнесу трансформуються при виході їх діяльності за національні межі. Специфікою туристичного бізнесу є те, що частина цих товарів і послуг виникає в країнах, які генерують туристські потоки, друга частина – в країнах і регіонах, які знаходяться на шляху їх

просування (транзитний регіон), третя – в країнах призначення. Тому велика частка туристських компаній прямо або опосередковано бере участь в міжнародному поділі праці, зовнішньоекономічних відносинах з приводу купівлі-продажу туристичних продуктів [195, с.311].

В сучасному глобальному середовищі маркетплейси виступають посередниками ринку, які пропонують клієнтам сайт для зв'язку онлайн-користувачів з інформацією про продукти та послуги різних компаній (авіаквитки, одяг і взуття, інші товари та послуги). Цей метод зручніший для клієнта, так як немає необхідності самому збирати інформацію і вивчати всі пропозиції в мережі, порівнювати ціни, рейтинги та інші показники. B2B- і B2C-майданчики виграють від онлайн-посередників [11, 96]. Крім того, онлайн-посередники іноді надають підтримку для соціальних мереж в Інтернеті, які створюють соціальну спільноту для постачальника і клієнта для прямого зв'язку один з одним, наприклад, різко збільшується тенденція розвитку електронної комерції, онлайн-сайт дозволяє постачальнику і клієнту робити бізнес в цифровому середовищі.

Зростання популярності голосового пошуку один з трендів розвитку інтернету на міжнародному ринку туристичних послуг. У Європі та США інтерес до голосового пошуку набагато вищий, ніж в Україні. В першу чергу це пов'язано з ростом продажів смарт-динаміків Amazon Echo і Google Home. Смарт-динаміки – це пристрої, які не тільки відтворюють звук, а й здатні вловлювати голосові команди. За допомогою такого пристрою з'являється можливість шукати необхідну інформацію прямо під час прослуховування музики. Відповідно оптимізація сайтів під голосовий пошук – це наступний крок розвитку SEO. За оцінками компанії Gartner, до 2020 року 85% взаємодій між брендом і потенційним клієнтом буде відбуватися за допомогою чат-ботів [216].

Перехід від традиційного пошуку в інтернеті до голосових команд відбудеться поступово, у міру того, як боти освоюють усну людську мову. Сьогодні ця функція для бізнесу все ще недоступна через високу вартість.

Проведений огляд теоретичних досліджень проблеми розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу в умовах глобального середовища, дозволяє дійти висновку що існує досить значний перелік факторів різної природи (політичних, національних, регіональних, соціально-економічних, правових тощо), які прямо чи опосередковано визначають ступінь використання організаційно-культурних ресурсів. У даному дослідженні доцільно виокремити соціально-економічні чинники (рис.1.8).

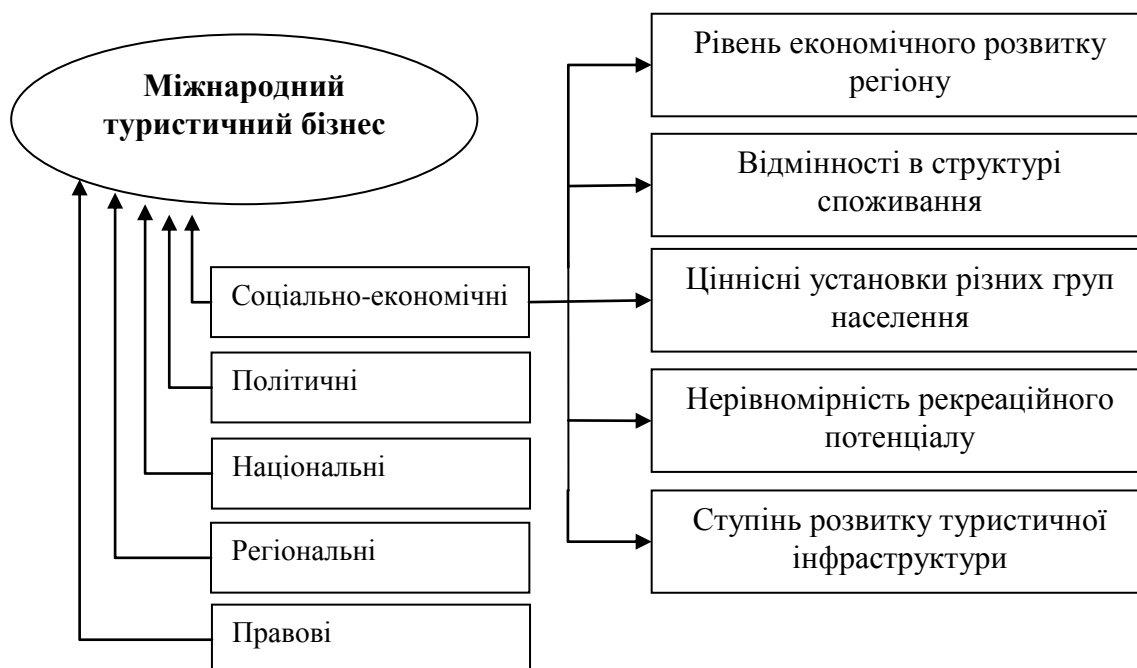


Рис. 1.8. Соціально-економічні фактори впливу на міжнародний туристичний бізнес

Джерело: Складено автором

Проаналізовані чинники макросередовища, разом із іншими трендами, безпосередньо впливають не тільки на перспективні туристичні практики та бізнесові моделі, а й на динаміку та просторову структуру ресурсів міжнародного туристичного бізнесу та визначають довгострокові перспективи розвитку галузі.

На ряді із викликами глобального ринку та міжнародного туристичного бізнесу постає проблема кваліфікації персоналу. По-перше, очевидна нагальна потреба в нових принципах навчання кадрів з огляду на специфіку сфери послуг, по-друге, організаційні системи управління персоналом мають включати гнучкі та інноваційні програми розвитку знань, умінь та навичок адаптування швидких змін попиту та глобальних ринкових викликів [93, 99, 136, 139].

Р.О. Винничук відзначає прямий зв'язок між ростом іміджу суб'єкта туристичної діяльності та кваліфікацією персоналу індустрії туризму. Також акцентує, що для того, щоб працівники були справжніми професіоналами, слід неперервно та методично проводити заходи щодо їх розвитку персоналу. Найоптимальнішим, на її думку, для розвитку персоналу в туризмі є компетентісний підхід, за якого визначаються ключові компетенції, формується модель компетенцій та складається план заходів розвитку відповідно до цієї моделі [85].

Розвиток кадрів туристичної індустрії повинен мати, перш за все, освітню базу, тому перед освітніми закладами постає завдання оновити та пристосувати освітні програми до необхідного теоретичного і практичного рівня релевантного світовим тенденціям формування туристичного ринку [102].

До загальних рекомендацій щодо підвищення якості та конкурентоспроможності туристичної індустрії, зазначає Романова А.А., варто віднести комплексне дослідження туристичного ринку та ринку праці з метою визначення потреб у фахівцях відповідного профілю; гармонізацію стандартів вищої освіти в галузі туризму, розробку освітніх програм та формування базових компетентностей фахівців у сфері туризму з урахуванням виявлених потреб [183].

Якість послуг у сучасних умовах розвитку сфери туризму є однією з найважливіших складових ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії. На міжнародному туристичному ринку якість обслуговування – найсильніша зброя в конкурентній боротьбі. Туристи, які

задоволені обслуговуванням в готелях, ресторанах, бюро послуг, туристичних комплексах певних країн, стають їх активними пропагандистами. Вони часто відвідують ці місця, сприяючи збільшенню потоків туристів, створюючи високу репутацію вподобаним їм туристичним районам. Якість обслуговування в кінцевому рахунку сприяє підвищенню економічної ефективності туризму [14, 16].

Управління якістю туристичного обслуговування має проводитись системно, тобто на підприємствах – суб'єктах туристичної індустрії має функціонувати система управління якістю туристичних послуг. Така система являє собою організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності, процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління якістю туристичного продукту [162].

Важливим відповідальним завданням для туристичних підприємств є створення репутації високої якості обслуговування гостей, яке забезпечується колективними зусиллями працівників всіх служб підприємства, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалювання форм і методів обслуговування, вивченню й впровадженню передового досвіду, нової техніки й технології, розширенню асортиментів і вдосконалюванню якості надаваних послуг [138].

Готельний бізнес України з кожним роком набирає темпів розвитку, що вимагає постійного підвищення вимог до всіх категорій персоналу в готелі, оскільки від цього безпосередньо залежать якість готельних послуг, рівень сервісного обслуговування та прибутковість підприємства [127].

Гіряняк Л.І. підкреслює, що обов'язково варто виділяти ресурси для проходження працівниками відповідних навчань, тренінгів, що однозначно сприятиме підвищенню рівня корпоративної культури обслуговування, наблизатиме ці показники до еталонного рівня. Та пояснює це тим, що умовах високотехнологічного суспільства практично для будь-якого підприємства доступні ті ж самі технічні засоби, устаткування, матеріальне забезпечення. Проте у кожного готельно-ресторанного комплексу може бути сформована

різна культура обслуговування, що й буде одним з вирішальних чинників конкурентоспроможності [87].

Важливість розвитку корпоративної (організаційної) культури в туристичному бізнесі, проблеми її розвитку та перспективи, які суб'єкти бізнесу отримують від впровадження певних управлінських дій, вивчали багато українських та закордонних вчених. Всі вони виділяють нематеріальний характер явища, актуальність формування та розвитку, також відзначають сфери функціонування суб'єкту, на які організаційна культура буде мати вплив при ефективному її впровадженні [35, 36, 40, 42].

Корпоративна культура відносно клієнтів (споживачів) охоплює всі елементи, що характеризують особливості взаємодії суб'єкта туристичного бізнесу із зовнішнім середовищем: уміння заявити про себе, привернути увагу, викликати симпатію.

Споживачі потребують культурного обслуговування і проявів та елементів корпоративної культури від туристичних підприємств більше, ніж самі працівники. Попит на прояви корпоративної культури у туристичних організаціях перевищує пропозицію. Це означає, що найближчим часом конкурентоспроможність туристичних підприємств на туристичному ринку буде визначатися не тільки ціною їхнього продукту та послуг, а й рівнем корпоративної культури [184].

Крупський О.П. стверджує, що розвиток інноваційного потенціалу туристичного підприємства можливо оцінювати та змінювати через модифікацію характеристик організаційної культури. Також автор зазначає, що організаційна культура має бути віднесена до структури інноваційного потенціалу туристичного підприємства [141, 142].

Камінський Б. зазначає, що корпоративна культура туристичної організації є одним із найвпливовіших факторів на бізнес-діяльність туристичних фірм, зокрема, на формування бренду, систему управління персоналом, на формування відносин, манер і правил поведінки колективу та відносин з споживачами, конкурентами, партнерами тощо [121].

Данько Н.І. відзначає, що суб'єкти туристичного бізнесу, враховуючи особливості туристичного галузі, мають впроваджувати та розвивати адаптивні організаційні культури для створення команду для ефективної роботи підприємства [94].

В умовах глобальних перебудов і переорієнтації галузей економіки важливим є зростання потреб і мотивів людей до туристичної діяльності. Туризм, як економічна галузь, поступово займає лідерські позиції в багатьох країнах світу, а також і в Україні. Стан розвитку туристичного бізнесу, економічна та політична нестабільність, умови військового конфлікту, вимагають подальшої розбудови нашої держави, яка обов'язково повинна включати створення умов для розвитку туристичної галузі. При цьому, формування туристичного бізнесу та його інтеграція у світовий ринок туристичних послуг пов'язані з необхідністю розвитку інноваційних організаційно-культурних ресурсів на основі вивчення успішного міжнародного досвіду.

Таким чином, розвиток організаційної культури суб'єктів туристичного бізнесу дозволить створити ефективну модель управління внутрішньо організаційними процесами та позитивний профіль для взаємодії із іншими суб'єктами ринку та споживачами. В свою чергу, розвиток організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу є актуальною необхідністю в умовах сучасних глобальних трендів розвитку туристичного ринку, тому питання потребує подальшого вивчення практичного досвіду та теоретичного обґрунтування драйверів розвитку, розробки нових методів аналізу і оцінки ефективності ступеня розвитку з урахуванням особливостей даної сфери послуг.

1.3 Методика дослідження розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу

Для вивчення проблеми розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу ми виходимо з того, що в процесі розвитку організаційно-культурних ресурсів головним завданням менеджменту є узгодження індивідуальних та організаційних цілей та цінностей з цінностями та нормами з урахуванням психологічних, соціологічних, етичних, культурологічних аспектів.

Процес формування організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу ми розглядаємо як послідовну зміну його станів в просторі та часі і в закономірному порядку.

Ми враховували, те що при теоретичному обґрунтуванні механізму розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу важливо забезпечити комплексний підхід щодо оцінки поточного стану елементів ресурсу та принципове уявлення про причино-наслідкові зміни в якісній структурі організаційно-культурних ресурсів, а також наслідки дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу. Крім того, слід враховувати системний підхід на етапі оцінки ефективності від впроваджених дій та корекції в разі не задоволення результатом. Розвиток організаційно-культурних ресурсів тривалий у часі та має свій усвідомлений початок, коли менеджмент приймає рішення щодо керованого формування цілісної системи організаційної культури, та, як кожний процес розвитку, не має свого кінця, оскільки не має границь досконалості, тому розвиток – це процес послідовної реалізації визначених задач.

Формування методичних засад дослідження ґрунтується на досвіді наукових досліджень науковців з даної проблеми. Як відомо, методику визначають як сукупність взаємозв'язаних способів та прийомів доцільного проведення будь-якої роботи, а механізм є принципом, системою функціонування будь-чого, сукупністю проміжних станів або процесів будь-

яких явищ, тому формуючи інструментарій дослідження, ми орієнтувалися на необхідність забезпечити системний процес дослідження обраного об'єкту.

Незважаючи на те, що організаційно-культурні ресурси інерційні тобто важко піддаються змінам, і їх поліпшення вимагає досить тривалого часу, його розвиток – це керований процес. Формування та розвиток організаційно-культурних ресурсів представляється як процес «вирощування» нових або оновлення наявних елементів і впровадження в життєдіяльність соціально-економічної системи. У даному дослідженні доцільно змінні елементи структури виділити у групи – керовані і некеровані та віднести до рівня культури – суб'єктивного чи об'єктивного (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Принцип керованості зміни елементів організаційно-культурних ресурсів за суб'єктивним та об'єктивним ознаками

Некеровані	Керовані	Рівень ОК
<ul style="list-style-type: none"> – Ставлення людини до буття – Сприйняття простору і часу – Загальне відношення до себе та навколишніх 	<ul style="list-style-type: none"> – Комунікація та система спілкування – Ставлення до робочого часу – Цінності та норми – Ставлення до керівництва – Трудова етика – Традиції, легенди, ритуали 	Суб'єктивна
<ul style="list-style-type: none"> – Менталітет 	<ul style="list-style-type: none"> – Місце та роль працівника – Зовнішній вигляд – Стосунки між людьми 	Об'єктивна

Джерело: складено автором [113, 109]

Некеровані елементи слід враховувати при зміні культури. Керовані елементи культури розрізняються за ступенем їх керованості відповідно на ті, що формуються індивідом (суб'єктивні) та ті, що формуються колективно (об'єктивні). Зазначені групи елементів, що формують структуру організаційно-культурних ресурсів (керовані і некеровані, суб'єктивного чи об'єктивного характеру) було застосовано при анкетуванні суб'єктів туристичного бізнесу та розробці субіндексів (розділ 2, розділ 3).

Одним з основних системних чинників, які суттєво впливають на ефективність функціонування будь-якого суб'єкту бізнесу і, як наслідок, на його фінансову стійкість, платоспроможність, динамічний розвиток, рівень конкурентоспроможності, є ресурсне забезпечення поточної та перспективної діяльності. При дослідженні особливостей ресурсного забезпечення міжнародного туристичного бізнесу вітчизняні та зарубіжні автори застосовували різні підходи [146, 120, 205].

Христенко Л.М. виділяє наступні особливості ресурсного забезпечення підприємства, які необхідно враховувати при його дослідженні: інтегрованість логістичних і управлінських етапів ресурсного забезпечення у бізнес-процеси діяльності підприємства; набуття ресурсами, що складають основу ресурсного забезпечення, різноманітних трансформаційних форм у межах окремих бізнес-процесів діяльності підприємства; узгодження двох сторін ресурсного забезпечення (реального вияву потреби у ресурсах за бізнес-процесами та формування джерел їхнього залучення) на тактичному і стратегічному рівнях; збалансованість взаємозв'язків між самим процесом ресурсного забезпечення для створення нової вартості та процесом формування для цього відповідних можливостей; виявлення і врахування якомога більшої кількості визначальних чинників структури ресурсного забезпечення; урахування залежності ресурсного забезпечення від складного характеру загального, проміжного, об'єктного та пріоритетного цілепокладання діяльності підприємства [208].

Потенціал підприємства як економічну систему можна розглядати з різних поглядів, ґрунтуючись на ресурсній концепції (як сукупність ресурсів та зв'язків між ними), функціональній (як сукупність функцій, які забезпечують реалізацію здібностей і можливостей), ресурсно-цільовій (як сукупність ресурсів та здібностей щодо досягнення певних результатів, цілей) та інших концепціях [198].

В останні роки поширюється наукова думка щодо розгляду ресурсного потенціалу в аспекті його модернізації, трансформації та, таким чином, у довгостроковій перспективі [177, 77].

У сучасних умовах господарювання туристичних підприємств розв'язання проблеми обмеженості певних видів ресурсів потребує дослідження та ретельного аналізу ресурсного потенціалу підприємства. Ефективність і раціональність його використання визначає успіх розвитку як окремо взятого туристичного підприємства, так і туристичної індустрії в цілому.

Для проведення оцінювання ресурсного потенціалу використовують низку методів оцінювання, що дають змогу проводити аналіз цільового стану функціонування підприємства за складовими елементами ресурсного потенціалу. Одним із найпоширеніших методів оцінювання є груповий, який об'єднує три складники: ресурсний, процесноорієнтований, витратний. Він використовується переважно для оцінки стану й характеру використання основних виробничих фондів підприємства. Для характеристики в розрізі ресурсного складника використовують показники забезпеченості підприємства основними фондами: фондвіддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів, коефіцієнти оновлення, придатності та реальної вартості основних фондів у майні підприємства. Формування організаційно-економічного механізму оцінювання ресурсного потенціалу передбачає встановлення цілей і завдань стратегічного управління, проведення оцінки трансформаційних процесів формування та відтворення ресурсного потенціалу, здійснення комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства з використанням організаційного інструментарію управління [86].

На практиці досить часто для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства або окремих його складових користуються такими методами як експертний, бальний, рейтинговий, порівняльний, економіко-математичне моделювання, машинне імітаційне моделювання [206].

Більшість економістів пропонують поділяти методи, що використовуються для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу на витратні, ресурсні, результативні та комплексні [160].

Шаманська О.І. зазначає, що оцінка управління ресурсним потенціалом підприємства має бути комплексною, тобто вона може бути отримана як систематизація результатів комплексного економічного аналізу. У такій оцінці повинні міститися узагальнені висновки щодо використання ресурсів підприємства, засновані на принципі системності. Процес оцінювання повинен відбуватися також у певній послідовності і мати потребу в чіткій організації. Тобто, оцінка – це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства [210, 211].

Таким чином можна зробити висновок, що система показників оцінювання управління ресурсним потенціалом повинна включати показники, що характеризують наявність, склад, стан ресурсів і показники ефективності використання ресурсів. При оцінюванні ресурсного потенціалу й ефективності його використання необхідно чітко уявляти структуру потенціалу, основні характеристики складових елементів, їхнє співвідношення й використання в процесі виробництва. Важливо зрозуміти місце й роль матеріальних елементів ресурсного потенціалу, зв'язок їх з іншими компонентами.

Аналіз наукових джерел показує, що в дослідженнях організаційної культури різних суб'єктів бізнесу використовуються якісні та кількісні методи оцінювання. Якісні методи оцінки організаційної культури – це різні форми описового характеру, засновані на аналізі зібраних первинних даних про компанії (опитування, анкетування і ін.) та інформації приватного характеру (думки співробітників про компанію, її ресурсах та можливостях в розвитку; рівень мотивації; пропозиції щодо вдосконалення роботи; внутрішні конфлікти; неформальні зв'язки) без їх кількісного узагальнення. Перелік методик якісної оцінки організаційної культури (додаток Б, табл.Б.5) досить широкий. Проте, на наш погляд, їх застосування до об'єкта нашого дослідження не дозволить вирішити поставлених завдань.

Кількісні методи оцінки організаційної структури ґрунтуються на ранжуванні проведених опитувань з метою отримання чисельної оцінки стану суб'єкту. Такі методи застосовуються для отримання статистичних даних про

досліджуваний об'єкт (додаток Б, табл. Б.6.). Зазначені методи доцільно використати як основу для формування нашого дослідження, але розширити з урахуванням поставленої мети та об'єкта дослідження.

У даному дослідженні доцільно, аналізуючи структуру організаційно-культурних ресурсів, враховувати використання комунікативних ресурсів бізнесу, які спрямовані на поширення нових правил та концепцій культури гостинності, створенню та розвитку нових нематеріальних ресурсів. Формування методичних засад дослідження ґрунтується на досвіді наукових досліджень науковців з даної проблематики і містить авторські методичні підходи діагностики ступеня розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу.

Таким чином, вивчення передумов формування та розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу представляє науковий та практичний інтерес, а дослідження актуального стану та трендів міжнародного туристичного ринку буде необхідним базисом для розробки механізму їх розвитку. Процес дослідження ми відобразили в структурно-логічні схемі (рис. 1.9).

Методика дослідження організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу має розглядатися в контексті економічного базису організаційної культури і повинна відповідати наступним вимогам: можливість оцінювання рівня розвитку організаційної культури (з позицій управлінської та підприємницької культур); простота інструментарію дослідження, доступності в термінології і в розумінні самого процесу дослідження для всіх працівників організації; надійність методу, його валідність повинна бути підтверджена проведеним дослідженням; простота і ясність математичної обробки отриманих результатів дослідження; розгляд організації як складної системи.

На нашу думку, методика оцінки стану розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу має передбачати кількісні та якісні аспекти визначення та складатись із наступних етапів:

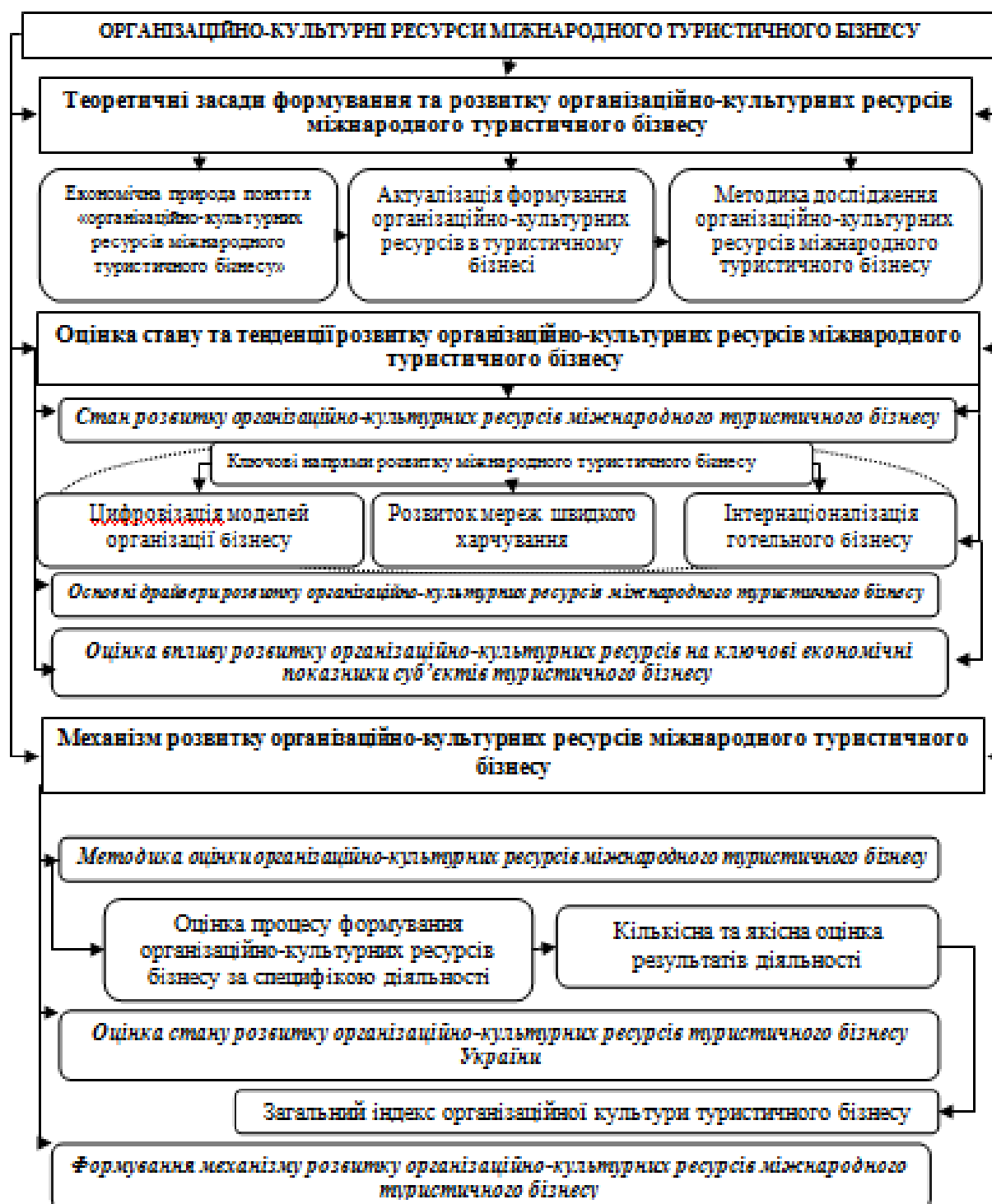


Рис. 1.9. Структурно-логічна схема теоретичного дослідження розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу

Джерело: розроблено автором

- аналітичний – попередній аналіз наявної організаційної культури та визначення специфічних особливостей внутрішньо організаційних та зовнішньо організаційних даних туристичного бізнесу;
- порівняльний – якісний аналіз туристичної ніші на предмет вивчення досвіду розвитку організацій і їх брендів галузі, позитивних і негативних аспектів і результатів діяльності;
- регламентуючий – створення структури організаційної культури шляхом визначення базових цінностей і норм, правил їх реалізації та форм прояву у внутрішньому та зовнішньому середовищі для формування та розвитку іміджу і бренду;
- мотивуючий – створення системи заохочень бажаної для організації поведінки персоналу з метою ефективного досягнення цілей через необхідний для дотримання образу бренду сценарій надання послуги туризму;
- оціночний – визначення інструментів моніторингу реалізації програми розвитку організаційно-культурного ресурсу бізнесу з метою оперативного коректування.

Вважаємо доцільним дослідити стан розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу України в контексті формування культури гостинності, яка відповідає запитам міжнародних туристів.

З огляду тенденцій міжнародного ринку та зміни попиту на туристичні послуги, дослідження стану організаційно-культурних ресурсів бізнесу є важливою науково-теоретичною задачею для формалізації нових конкурентних переваг шляхом створення позитивного онлайн-профілю компаній.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано, що сучасний міжнародний туристичний бізнес, як сукупність багатонаціональних міжнародних компаній, орієнтованих на надання широкого спектру туристичних послуг та створення комплексу туристичних продуктів, являє собою складну соціально-економічну систему,

що залежить від впливу глобальних чинників (демографічних, соціальних, політичних, економічних, технологічних). Суттєві регіональні диспропорції у міжнародному туризмі, зміщення глобальних «полюсів росту» на користь Азіатського та Тихоокеанського регіонів, цифровізація послуг, поширення електронної комерції та онлайн-торговельних платформ і мобільних додатків спричинили динамічний розвиток міжнародного бізнесу шляхом реструктуризації систем управління ресурсним потенціалом і використання нових бізнес-моделей. Зроблено висновок, що інноваційні організаційно-культурні ресурси є важливою складовою створення брендового стилю надання туристичних послуг, формування позитивного онлайн профілю готельних мереж на сайтах маркетплейсів, слугують важливим чинником формування конкурентних стратегій розвитку міжнародного туристичного бізнесу в глобальному середовищі.

2. На основі теоретичного дослідження виявлено, що в наукових джерелах економічну сутність організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу як понятійної категорії не сформовано. У більшості досліджень відзначається, що у створенні унікальної для визначеного суб'єкту системи управління, побудови структури організаційної культури важливі людські ресурси (в частині залучення людського потенціалу, вмінь та навичок працівників), організаційні, управлінські, підприємницькі, інформаційні та адміністративні ресурси тощо. Досліджено генезу розвитку концепції організаційно-культурних ресурсів через вивчення існуючих підходів щодо визначення сутності та структури організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу та виявлено, що їх в умовах глобалізації міжнародного бізнесу доцільно вивчати як нематеріальний ресурс у структурі інноваційного потенціалу суб'єкту туристичного бізнесу. Високий рівень розвитку організаційно-культурних ресурсів дає можливість суб'єктам господарювання швидко адаптуватися до ринкових змін та формувати власний актив, що підвищуватиме не тільки конкурентоспроможність, а й інвестиційну

привабливість міжнародного бізнесу. Запропоновано авторське визначення поняття.

3. Визначено передумови розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу (зміна парадигми корпоративного менеджменту, поглиблення транснаціоналізаційних процесів, номадизм, зміна поколінь, тенденція до подальшого зростання попиту на світовому ринку туристичних послуг, нові соціально-економічні фактори у сфері послуг), обґрунтовано що вони є достатньо інерційними, їх поліпшення вимагає досить тривалого часу, а їх розвиток – це керований процес. Зроблено висновок, що розвиток організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу є актуальною необхідністю в умовах сучасних глобальних трендів розвитку туристичного ринку, тому питання потребує подальшого вивчення практичного досвіду та теоретичного обґрунтування драйверів розвитку, розробки нових методів аналізу і оцінки ефективності ступеня розвитку з урахуванням особливостей даної сфери послуг.

4. У відповідності до поставленої мети сформовано структурно-логічну схему дослідження розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу. Обґрунтовано, що при дослідженні структури організаційно-культурних ресурсів слід враховувати використання комунікативних ресурсів бізнесу, які спрямовані на поширення нових правил та концепцій культури гостинності, створенню та розвитку нових нематеріальних ресурсів. Сформовано гіпотезу, що економічний ефект від розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу за визначеним послідовним механізмом, призведе до створення доданої вартості туристичної послуги, вираженої сильним брендом, і може бути оцінений через показник інвестиційної привабливості міжнародного туристичного бізнесу.

Результати досліджень даного розділу наведено в публікаціях: [106,109, 113,114, 116, 118, 129,130,131].

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Стан розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного ринку

Практики і теоретики управління США і Західної Європи були одними з перших, хто звернув увагу на організаційну культуру як нематеріальний фактор успішної конкуренції. Крім об'єктивних причин (зміна ринкової кон'юнктури, посилення міжнародної і внутрішньої конкуренції, доступність інформації, загроза криз тощо), такий високий інтерес до організаційної культури в США і Західній Європі був викликаний запланованим просуванням самої ідеї підвищення ефективності діяльності бізнесу за рахунок створення етичних цінностей, ідеології управління, об'єднуючих колектив, гуманізації бізнесу тощо.

З тенденціями світової глобалізації особлива увага приділялася вивченню організацій та їх культур. Емпіричні дослідження організаційної культури були проведені в різних країнах та галузях [26].

Особливості формування організаційної культури туристичного бізнесу обумовлені, перш за все, специфічними характеристиками туристичної послуги. Це стосується неосяжності, незбереженості, мінливості якості та невіддільності від об'єкта споживання і джерела надання, якими характеризується будь-яка туристична послуга [80].

В сучасних умовах міжнародні готельні мережі займають значну частку у структурі міжнародного туристичного бізнесу, що обумовлено процесом концентрації капіталу та монополізації глобального туристичного ринку великими багатонаціональними компаніями. Стійкі тенденції зростання обсягів

продажу готельних та супутніх послуг обумовили необхідність дослідити чинники формування організаційно-культурних ресурсів в цьому сегменті міжнародного туристичного бізнесу.

Готельні послуги мають високу трудомісткість і капіталоемність. Унікальність і особливу трудомісткість готельних послуг визначає зміст поняття «гостинність» (hospitality). Гостинність, по-перше, це особливе мистецтво, якому повинен бути навчений персонал готельного господарства, по-друге, життєві принципи поведінки в суспільстві, по-третє, гостинність – це політика готельного господарства, філософія ведення готельного бізнесу [80].

Трудомісткість і в той же час капіталомісткість готельних послуг і їх взаємозалежність пов'язані з тим, що забезпечення гостинності здійснюється з використанням матеріальних об'єктів (зовнішнього оточення). Матеріальні об'єкти готелю включають в себе меблювання і дизайн номера, дизайн інтер'єру готелю, розмір номера (корисна площа номера), планування номера, а також наявність спортивних залів і басейнів, конференц-залів, косметичних та масажних салонів та інших об'єктів. Крім того, завдяки вдалим рішенням по використанню матеріальних об'єктів готелю в обслуговуванні забезпечуються зручність місця розташування готелю, зручність автостоянки та під'їзних шляхів до готелю, близькість до інших підприємств сфери послуг, естетичність будівлі готелю та прилеглих територій.

Аналіз зарубіжної економічної літератури показав, що на ринку готельних послуг різноманітність пропозиції послуг проявляється досить яскраво. Пропоновані послуги формують особливий комплекс послуг – готельне обслуговування, що формується як комбінація певних економічних ресурсів: виробник, слідуючи обраній стратегії і орієнтуючись на певний споживчий сегмент, самостійно визначає трудомісткість і капіталомісткість послуг.

Слід зазначити, що великого значення для розуміння стану розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного ринку має специфіка робочої сили, задіяної в сфері туризму.

Індустрія туризму має характерні регіональні відмінності у використанні трудових ресурсів для організації культури гостинності, що обумовлено специфікою послуг та інтенсивністю туристичних потоків.

Виявлено характерні ознаки формування якості персоналу в країнах ЄС. Так, серед основних факторів, які треба враховувати в процесі розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу саме туристичної галузі, можна виділити специфічні наступні риси робочої сили (рис. 2.1).

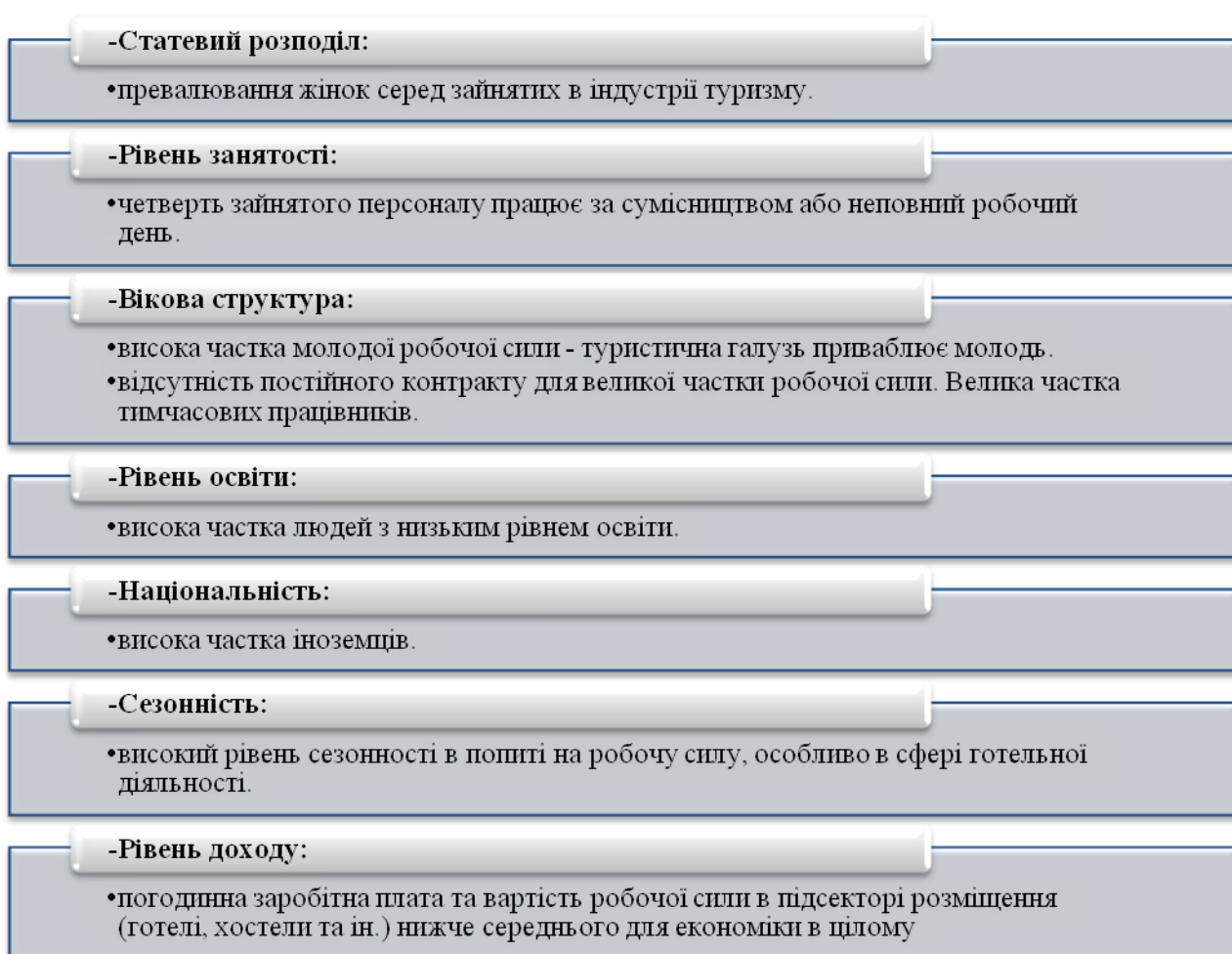


Рис. 2.1. Основні риси робочої сили туристичної галузі

Джерело: складено автором на основі [60]

Як показав аналіз статистичних даних ЄС [60], індустрія туризму є основним роботодавцем для жінок (рис. 2.2). У порівнянні зі сферою послуг, де 41% зайнятих є жінками, робоча сила туристичної галузі включає більше жінок

(58%), ніж чоловіків. Найвищі показники спостерігаються у готельній індустрії (60%), а також у туристичних агентствах та туроператорах (64%). Жіноча зайнятість становить менше 50% зайнятості туризму лише у трьох державах-членах (Бельгія, Люксембург та Мальта); для сектора розміщення це стосується лише двох країн. У Латвії, Литві, Польщі та Словаччині з кожних трьох людей, зайнятих у туризмі, двоє є жінки. У Польщі та Словаччині частка жіночої зайнятості у туристичній галузі майже вдвічі вища, ніж в економіці в цілому (67% проти 36% для обох країн).

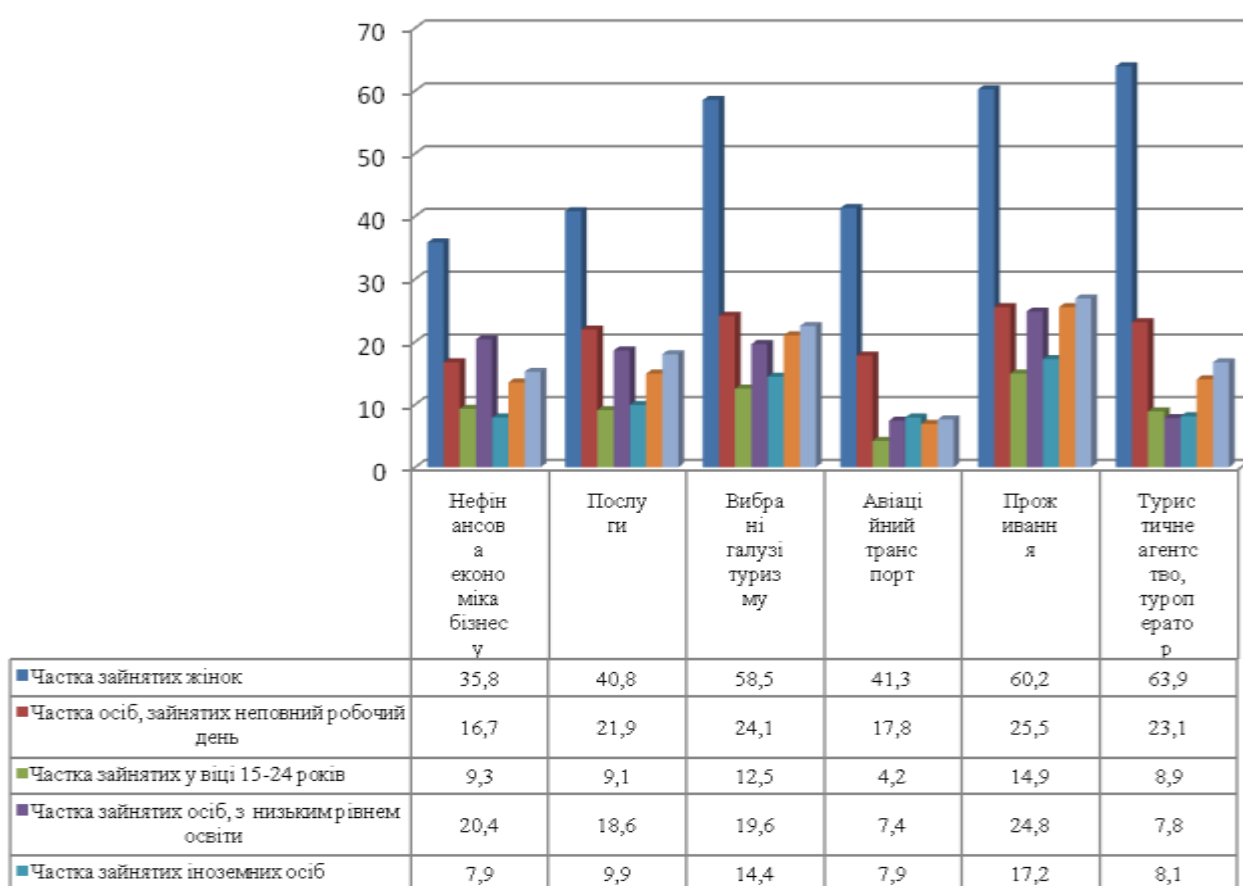


Рис. 2.2. Аналіз структури робочої сили туристичної галузі в країнах ЄС (2017)

Джерело: складено автором на основі [60]

Слід зазначити, що питома вага неповного робочого дня у структурі зайнятості у сфері туризму значно вища (24%), ніж у загальній нефінансовій

економіці (17%) та секторі послуг в цілому (22%). У трьох відібраних галузях туризму частка неповної зайнятості є найвищою в секторі розміщення (25%), за якою тісно йдуть туристичні агенції та туроператори (23%). У авіаційному транспорті 18% штатних працівників працюють за сумісництвом. У більшості держав-членів ЄС туристична галузь має більшу частку неповного робочого дня в структурі зайнятості, ніж решта економіки. У Чеській Республіці та Швеції питома вага працівників, які працюють неповний робочий день у туризмі, майже вдвічі перевищує показники економіки в цілому. Лише чотири країни ЄС мають частку неповного робочого часу, яка нижча в туристичній галузі, ніж в інших секторах економіки – це такі популярні туристичні напрямки як Греція, Іспанія, Кіпр та Португалія.

Також важливо, що галузь туризму приваблює молодь, та, як показує аналіз, 13% працівників, що працюють в цій сфері, знаходяться у віці від 15 до 24 років. У порівнянні зі сферою послуг або нефінансової економіки бізнесу, де цей показник становить всього 9%, туристична галузь має особливо молоду робочу силу, оскільки ці галузі можуть полегшити вихід на ринок роботи. У Данії, Мальті та Нідерландах частка зайнятих в туризмі людей у віці від 15 до 24 років перевищує 20%, і в усіх трьох країнах вона значно перевищує частку, яка спостерігається в економіці в цілому. У секторі готелів і розміщення частка молодих працівників становить 15% в ЄС.

Як вже було зазначено, в туризмі працюють більше жінок та молодих працівників. Що стосується рівня освіти, то люди з низьким освітнім рівнем (ті, хто не закінчив середню освіту) однаково представлені на ринку праці в цілому та в секторі туризму (20% для обох) [60]. Однак, в індустрії готелів і житла цей показник вище – 25%. В таких туристичних країнах як Іспанія, Мальта та Португалія майже половина робочої сили в сфері розміщення належить цій групі людей, при тому, що у двох останніх країнах освічені люди становлять більше половини всієї робочої сили.

Багато іноземних громадян працюють у галузях, пов'язаних із туризмом. У середньому вони складають 15% робочої сили в туристичній галузі (з них 8%

– для країн-членів ЄС, 7% – для країн, що не є членами ЄС). У секторі послуг в цілому частка працюючих іноземних громадян становить 10%, а в загальній нефінансовій економіці – 8%. Розглядаючи це більш детально, ми бачимо, що іноземні робітники складають 8% робочої сили в авіаційному транспорті та в туристичних агентствах або туроператорах, але 17% робочої сили в сфері розміщення (тобто кожен із шести чоловік зайнятий у цьому підсекторі є іноземним громадянином).

У чотирьох державах-членах ЄС більше чверті людей, зайнятих у відібраних галузях туризму, є іноземними громадянами: Кіпр (27%), Ірландія (29%), Австрія (29%) та Люксембург (60%, що трохи вище, ніж 58% іноземних працівників у всьому економічному нефінансовому господарстві Люксембургу).

Оскільки туризм має тенденцію до залучення молодшої робочої сили, часто на початку свого професійного життя, деякі ключові характеристики зайнятості в цьому секторі є дещо менш вигідними, ніж в інших секторах економіки.

Частка працівників з тимчасовим контрактом в сфері туризму значно вища ніж в загальній нефінансовій економіці (21% проти 14% зайнятих). При цьому цей показник може дуже різнитися в залежності від країни – від 8% у Великобританії до 44% на Кіпрі. У всіх країнах, для яких дані доступні, крім Литви, у людей менше постійної роботи в туризмі, ніж в економіці в середньому. У деяких країнах частка тимчасових працівників у туризмі в тричотири рази вище, ніж у нефінансовій економіці в цілому (зокрема, у Болгарії, Греції та на Кіпрі). У секторі готелів і розміщення у кожного з чотирьох працівників немає постійного контракту.

Аналогічним чином, ймовірність того, що працівник займатиме свою поточну посаду менш ніж на рік значно вище в туризмі, ніж в економіці нефінансової економіки в цілому (23% проти 15%). У економіці ЄС в середньому три з чотирьох працівників (75%) працювали з одним і тим самим роботодавцем протягом двох років і більше, тоді як у туризмі це стосується лише двох з трьох зайнятих (67%). Авіаційний транспорт, як правило, пропонує

більш стабільні робочі місця, причому лише 8% працівників мають стаж роботи менше одного року, у порівнянні з 27% у готельній індустрії та 17% – для зайнятих в туристичних агенціях чи туроператорах. У секторі розміщення в Греції та на Кіпрі більше половини робочої сили займали свою посаду менше одного року (53% та 52% відповідно).

Попит на туризм протягом року сильно змінюється: туристичне проживання має найвищий рівень заповнюваності в ЄС в літні місяці (рис. 2.3).

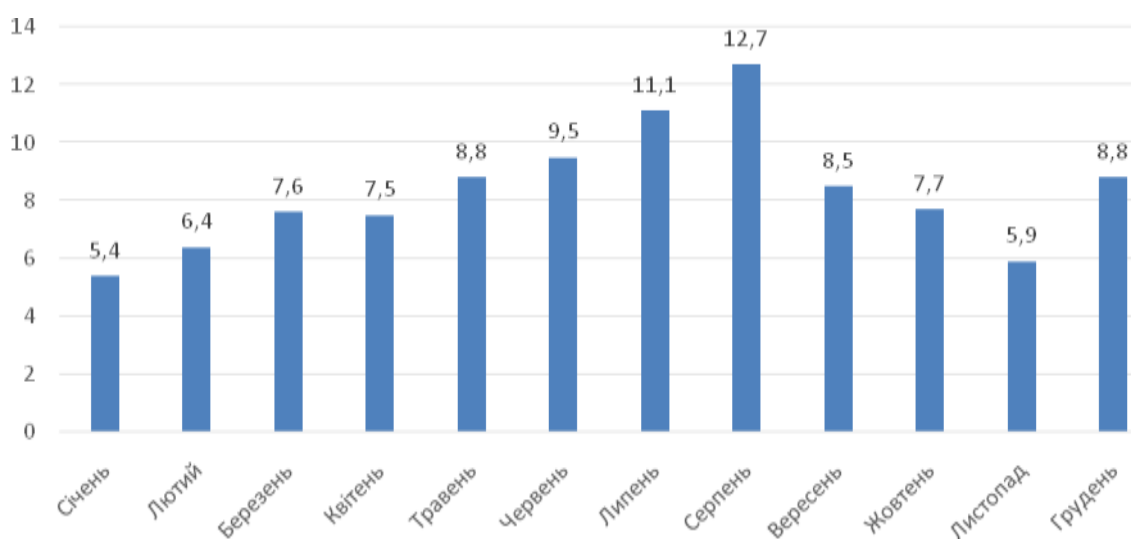


Рис. 2.3. Розподіл кількості відвідувань за місяцями в ЄС (2018)

Джерело: складено автором на основі [65]

Як видно, в ЄС в середньому кількість ночей, що витрачаються на проживання в готелях, у третьому кварталі року (піковий квартал) у 2,9 рази вище, ніж у першому кварталі (найнижчий квартал).

Ці сезонні коливання лише частково призводять до сезонних коливань зайнятості. Найвища зайнятість кварталу в туризмі лише в 1,2 рази вище, ніж у найнижчому кварталі [60]. Це найбільше впливає на сектор розміщення, де найвищий рівень зайнятості на квартал складає на 10,8% більше, ніж у середньому за рік, тоді як у повітряному транспорті цей показник всього на 4,8% вище, а в туристичних агентствах і туроператорах – лише на 2,5% вище.

Вартість робочої сили та заробіток, як правило, значно нижчі в туристичній галузі, ніж у загальній економіці ЄС [65]. У економіці середня

погодинна робоча вартість у 2012 році становила 24,5 євро (дод. 4). У трьох відібраних галузях туризму (повітряний транспорт, проживання, туристичні агентства та туроператори) середня погодинна робоча сила склала лише 20,2 євро у 2012 році.

З огляду на особливості робочої сили в туризмі, що були зазначені вище, це спостереження не є несподіваним: відносно молода робоча сила з великою часткою тимчасових контрактів та низьким стажем роботи призводить до менших трудових витрат для бізнесу але і нижчі заробітки для персоналу. Для сектора розміщення – в якому працює більше людей з низьким освітнім рівнем та на умовах неповного робочого дня – відмінності ще вище. У 2010 році [60] для людей, зайнятих у готельній галузі, валова погодинна заробітна плата становила 9,5 євро, для повітряного транспорту – 23,6 євро (значно вище середнього для економіки в цілому), а для туристичних агентств та туроператорів – менше 13 євро.

Валові погодинні заробітки в туризмі найвищі в Данії, Люксембургу, Норвегії та Швейцарії (рис. 2.4), але ці країни також є серед п'яти країн, що мають найвищий середній погодинний дохід у загальній економіці.

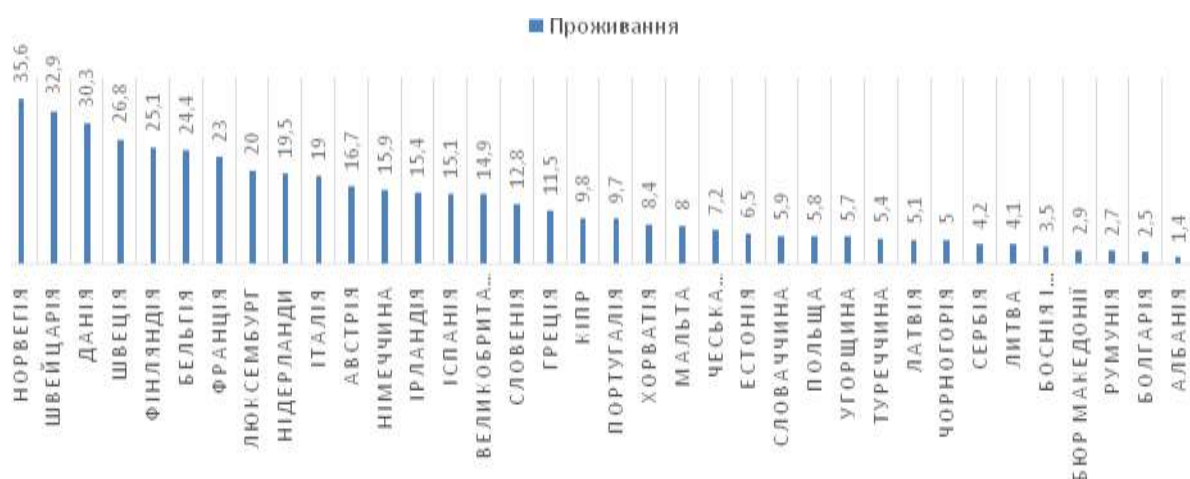


Рис. 2.4. Вартість погодинної оплати в сфері розміщення в ЄС, євро/година (2018 р.)

Джерело: складено автором на основі [65]

Таким чином, характеризуючи робочу силу в туристичній сфері ЄС, можна констатувати, що вона відрізняється високою питомою вагою жінок та людей з низьким рівнем освіти, майже чверть з яких є іноземцями та працюють на умовах тимчасових контрактів. В зв'язку з цим, компанії потребують специфічних підходів до вироблення стратегії щодо розвитку організаційно-культурного ресурсу. Слід зазначити, що найбільш послідовними в цьому напрямку є міжнародні корпорації, саме вони задають тон в цій сфері. Глобальні бренди готелів позитивно впливають на встановлення стандартів організаційної культури.

Укрупнення бізнесу на основі концентрації виробництва – характерна риса сучасного міжнародного ринку туристично-рекреаційних послуг. Широке поширення в світовій практиці одержало створення глобальних готельних мереж (наприклад, «Holiday Inn», «Hilton Hotels», «Marriott»). Застосування подібної форми об'єднання капіталу дозволяє знизити витрати по просуванню, дотримуватися єдиних стандартів обслуговування [66].

На сьогодні найпотужнішими корпораціями в туристичній сфері є холдингові компанії, що володіють різноманітними брендами мереж готелів. Щороку їх фінансові обороти зростають, як видно в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові показники найбільших міжнародних готельних корпорацій

Корпорація / Показник	Од. виміру	2014	2015	2016	Сукупний середньорічний темп зростання (CAGR)
1	2	3	4	5	6
HILTON WORLDWIDE HOLDINGS INC.					
<i>Дохід</i>	млн. дол. США	10502	11272	11663	5,38%
<i>Чистий прибуток</i>	млн. дол. США	682	1416	364	-26,94%
MARRIOTT INTERNATIONAL, INC.					
<i>Дохід</i>	млн. дол. США	12784	13796	14486	6,45%
<i>Чистий прибуток</i>	млн. дол. США	626	753	859	17,14%
HYATT HOTELS CORPORATION AND SUBSIDIARIES					

Корпорація / Показник	Од. виміру	2014	2015	2016	Сукупний середньорічний темп зростання (CAGR)
1	2	3	4	5	6
<i>Дохід</i>	млн. дол. США	4415	4328	4429	0,16%
<i>Чистий прибуток</i>	млн. дол. США	346	124	204	-23,21%
INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP					
<i>Дохід</i>	млн. дол. США	1858	1803	1715	-3,93%
<i>Чистий прибуток</i>	млн. дол. США	392	1224	417	3,14%
ACCOR HOTELS					
<i>Дохід</i>	млн. Євро	-	1368	1603	17,18%
<i>Чистий прибуток</i>	млн. Євро	-	271	299	10,33%
WYNDHAM WORLDWIDE					
<i>Revenue</i>	млн. дол. США	-	-	5600	
<i>Net income</i>	млн. дол. США	-	-	611	

Джерело: складено автором на основі [3, 27, 38, 30, 31, 71]

Згідно рейтингу Brand Finance Hotels [155] Hilton, безумовно, є найціннішим брендом вартістю 7,8 млрд. доларів США, збільшивши цей показник на третину порівняно з минулим роком – 5,8 млрд. дол. США (рис. 2.5).

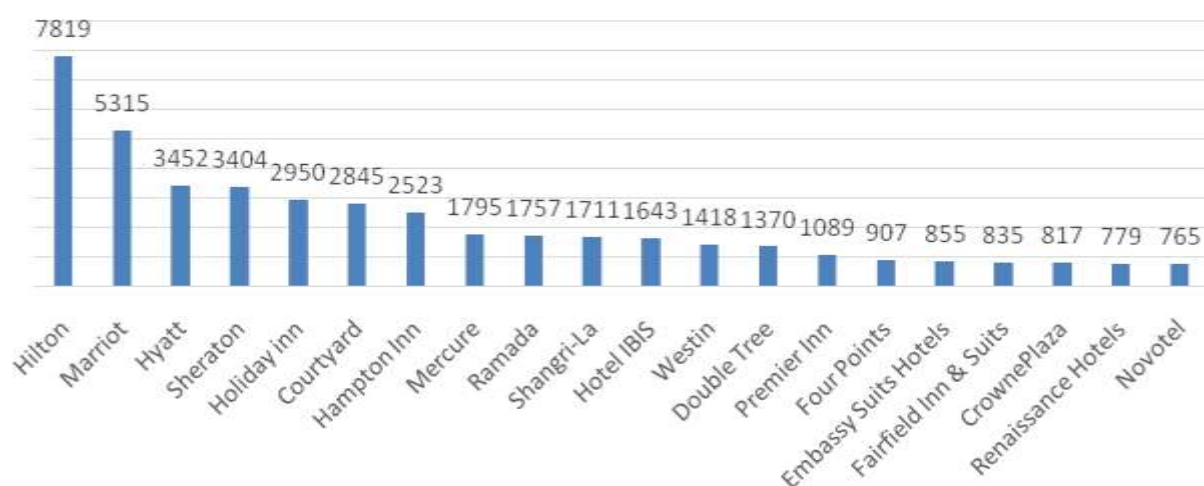


Рис 2.5. ТОП-20 брендів готелів в світі за показником вартості, млн. дол. США (2017)

Джерело: складено автором на основі [25]

Хілтон також є найціннішою групою у таблиці. Шість світових брендів Hilton Worldwide увійшли до 50-ти найкращих компаній, що становить 13,3 мільярда доларів США від «Хілтона» у верхній частині таблиці до «Вальдорфу Асторії», що в 50-му місці збільшується в нижній частині таблиці (дод. 6).

Як зазначає Кріс Нассета – Президент HILTON WORLDWIDE HOLDINGS INC [54], на сучасному етапі корпорація виділяє для себе чотири основні пріоритети: 1) об'єднати культуру і організацію; 2) покращити основні показники роботи, 3) розширити та зміцнити бренди, 4) пришвидшити зростання. Центральне місце в досягненні змін у всіх цих сферах є формування організаційної культури, яка об'єднує 300000 співробітників Hilton Worldwide.

«Справа не в тому, що у нас не було культури, а в тому, що у нас було багато культур, тому що компанії, що входять в холдинг, ніколи не були справді інтегровані», – пояснює Нассета.

Задати однаковий тон для розробки єдиних підходів до формування організаційно-культурних ресурсів холдингу з трьомастами працівників є серйозним викликом для менеджменту.

Отже, ми бачимо трансформацію в принципах управління глобальними корпораціями: зміщення ключового акценту з контролю фінансової і операційної діяльності до контролю принципами формування організаційної культури (рис. 2.6). На думку Нассети [54], суб'єкти міжнародного туристичного бізнесу, які зроблять це, найкращим чином будуть лідерами галузі в наступні 10-20 років. Транснаціональні холдинги ставлять перед собою завдання посилити лідерство компанії в місії, баченні, цінностях та ключових пріоритетах на кожному рівні своєї ієрархії: «від прибиральниці номеру до генерального директора мережі готелів».

Водночас, розуміючи важливість креативності і індивідуального підходу на місцях, топ менеджмент корпорацій націлений на лібералізацію жорсткого контролю за операційною і фінансовою діяльністю персоналу готелів. Так, наприклад, Ritz Carlton Hotel L.L.C. проводить політику розширення можливостей, яка передбачає, що працівники можуть витратити до 2000 дол.

США щодня щоб задовольнити гостя без дозволу менеджера. Така практика дає працівникам величезне відчуття відповідальності. Щоб дозволити працівникам діяти самостійно, компанія повинна їм довіряти. З цієї причини основні цінності компанії мають бути закріплені дуже глибоко, тому компанія The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C цілеспрямовано фокусується на постійній підготовці своїх співробітників.



Рис. 2.6. Ключові напрями перетворень для суб'єктів міжнародного туристичного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Згідно з проведеними емпіричними дослідженнями, які пов'язані з опитуванням співробітників 20 готелів в двох туристичних місцях Кашмірської долини Індії [4] – Шрінагар і Фалгам, зроблено висновки щодо важливості стимулювання співучасті у співробітників. Так, статистичні дані показують, що працівники віддають перевагу політиці участі персоналу у прийнятті рішень, оскільки це стимулює почуття співучасті серед працівників та переконання в тому, що вони здійснюють певний внесок у рішення, які впливають на їх роботу. Крім того, дослідники виявили, що ефективні організації постійно розвивають свою здатність давати працівникам відчуття співучасті. Також виявлений зв'язок між вищезгаданими організаційними цінностями та

економічними результатами, такими як рентабельність, задоволеність працівників, організаційна ефективність тощо.

Однак, результати дослідження показали, що на даний момент існують статистично значущі відмінності між поточною та бажаною організаційною культурою. Тому досліджувані організації повинні зосередити зусилля на бажаних організаційних цінностях, зокрема залученні, участі, організаційних змінах, інноваціях тощо.

З плином часу, важливість інтернаціоналізації та глобалізації зростає у прогресії і в цих умовах дуже мало компаній успішно вижили і зберігли свою позицію на ринку завдяки *крос-культурному менеджменту* [41]. Якщо суб'єкти бізнесу працюють у країні з робочою силою різних культур, для них важко визначити можливості зростання шляхом спільної роботи. Це тому, що робота з робочою силою різноманітних культур збільшує ризик неефективності, нерозуміння та розпорошення зусиль, оскільки вводяться нові методи, які використовуються в інших культурах для виконання однієї і тієї ж задачі. Крім того, працюючи в міжкультурній обстановці, для бізнес-організацій важливо усвідомлювати, як організація впливає на різні культури та їх представників. Також організації повинні проводити ефективний лідерський підхід до мотивації працівників.

Одна із найбільших готельних корпорацій Marriott Hotels & Resorts є прикладом досить ефективного крос-культурного менеджменту, адже за період свого існування вона накопичила солідний позитивний досвід управління персоналом різних культур. Згідно останніх досліджень [41], аналіз діяльності цієї компанії доводить, що при правильному підході, робота з культурно різноманітною робочою силою вигідна як компанії, так і її працівникам. При цьому, важливо відмітити, що в тих компаніях, де не ігноруються культурні відмінності, культурне різноманіття позитивно впливає на управління організаційно-культурними ресурсами та лідерство в організації. Тому лідери нинішніх організацій повинні мати здатність управляти людьми, що належать до різних культур.

Оскільки на сучасному конкурентному глобальному ринку з'являються нові продукти для проживання, нові претенденти повинні розуміти найважливіші аспекти розробки, успішного запуску та ринкового позиціонування для росту.

Серед ключових факторів успіху для розвитку нових брендів готелів компанія Ernst & Young [15] називає побудову організаційної культури, заснованої на цілях компанії. Бренди та організації, що мають амбіційну та гуманістичну ціль всередині та демонструють її у всіх точках доступу клієнтів, користуються перевагами того, що всі зацікавлені сторони – від торгових представників та IT-персоналу до керівників – об'єднані однією ідеєю.

Для успішного запуску бренда в сучасному середовищі розробники брендів повинні йти в ногу з тенденціями та динамікою ринку. Завдяки технології, яка поширює інформацію швидше, ніж будь-коли раніше, очікується, що споживчі переваги та розуміння стануть швидше розвиватися. Успішні бренди суб'єктів розміщення завтра будуть інвестувати, щоб зрозуміти ключові диференціації ринку та розуміння споживачів, а також розвивати концепцію та досвід вже сьогодні, щоб залишатися актуальними в довгостроковій перспективі.

IBISWorld визначив 250 ключових факторів успіху для готельно-розважального бізнесу [21], серед яких найважливішими є:

- 1) мати доступ до гнучкої робочої сили з навичками і досвідом в різних сферах (multiskilled);
- 2) бути частиною франчайзингової мережі (IBIS, Hilton тощо);
- 3) отримувати переваги від усних рекомендацій та позитивних відгуків споживачів послуг.

Для готелів та туристичних компаній, які продають мрії та досвід подорожей, організаційна культура посилює етику обслуговування гостей та створює незабутній досвід. Незалежно від того, чи подорожують люди для ведення бізнесу чи для задоволення, вони хочуть відчувати турботу і увагу до себе, щоб їх добре цінували і вітали, тому готелі та туристичні компанії, за

визначенням, повинні надихати і піклуватися про клієнтів, більше, ніж у багатьох інших галузях [32].

2.2. Основні драйвери розвитку організаційно-культурних ресурсів в міжнародному туристичному бізнесі

Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників [157]. Організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу концентрують політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційно-культурних ресурсів є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

Основні драйвери розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу – це рушійні сили, які забезпечують позитивну динаміку імплементації його ключових складових. Серед найважливіших можна виділити економічні, соціальні і технологічні (рис. 2.7).

Серед економічних драйверів необхідно виділити: значне зростання глобального ринку туризму, попиту на робочу силу в цій сфері, збільшення масштабів діяльності міжнародних корпорацій та ріст рівня конкуренції.

Глобальний туристичний ринок є однією з найбільших галузей із загальним економічним внеском (прямим, непрямим та індукованим) у 2016 році понад 7,6 трлн. дол. [1], при цьому його прямий економічний вплив, включаючи розміщення, транспорт, розваги та визначні пам'ятки, був приблизно 2,3 трлн. дол. США.



Рис. 2.7. Основні рушійні сили (драйвери) розвитку організаційно-культурних ресурсів в туристичній сфері

Джерело: складено автором

Всесвітня індустрія туризму показує стійке зростання протягом п'яти років до 2017 року. Міжнародні туристичні прибуття продовжують зростати [22], оскільки глобальний дохід на душу населення зростає, а споживчі настрої покращуються (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Глобальна динаміка прибуття туристів

Джерело: складено автором на основі [194]

Очікується, що в найближчі роки галузь продовжить рости, оскільки світова економіка продовжує зміцнюватися. Незважаючи на деякі проблемні області через конфлікти або регіональні економічні проблеми, деякі чинники, такі як збільшення наявного доходу на душу населення та покращення споживчих настроїв, вказують на значне зростання туризму.

У досліджуваному періоді попит на ринку туристичних послуг був досить високим. Проте, результати туристських напрямків виглядають неоднозначно, що обумовлено різкими коливаннями валютних курсів, падінням цін на сировинні ресурси, в тому числі нафту, зростанням стурбованості з приводу безпеки і захисту людей [79]. Цьому сприяло збільшення наявних доходів в країнах-імпортерах туристів, а також скорочення попиту в країнах-експортерах. Будучи основною категорією міжнародної торгівлі послугами в умовах повільного відновлення економіки, витрати на міжнародний туризм значно зросли.

Витрати іноземних відвідувачів на розміщення, харчування та напої, розваги, шопінг та інші товари та послуги в туристичних цілях досягли 1220 млрд. дол. США (1,102 млрд. євро) в 2016 році (табл. 2.2). Європа отримує найбільшу частку доходів від туризму, на другому місці Азія і Тихоокеанський регіон, на третьому – Америки.

Звертає увагу той факт, що саме Центральна і Східна Європа, до якої відноситься і Україна показує найбільший приріст в 2016 році.

Туризм є важливим джерелом прибутку в іноземній валюті і суттєвим внеском у економіку, створюючи умови для зростання зайнятості населення в країні і всебічного розвитку.

Процеси глобалізації свідчать про те, що туризм як напрям міжнародної торгівлі послугами є невід'ємним елементом цивілізованого суспільного розвитку. Міжнародний туристський ринок виступає в якості потужного чинника соціально-економічного розвитку країни, забезпечуючи стимулювання

приток іноземних надходжень, підвищення зростання зайнятості населення, його добробуту і розширення міжособистісних контактів.

Таблиця 2.2

Доходи від міжнародного туризму у розрізі регіонів

Показник	Дохід, млрд. дол. США			Приріст, %	
	2014	2015	2016	15/14	16/15
Дохід міжнародного туризму (млрд. дол. США)					
<i>Найрозвинутіші країни</i>	829	773	787	-6,8	1,8
<i>Країни, що розвиваються</i>	423	422	433	-0,2	2,6
Всього	1252	1196	1220	-4,5	2,0
У розрізі регіонів:					
Європа	513,7	449,6	447,3	-12,5	-0,5
<i>Північна Європа</i>	81,5	77,3	74,6	-5,2	-3,5
<i>Західна Європа</i>	174,2	145,8	145,3	-16,3	-0,3
<i>Центральна/Східна Європа</i>	58,8	50,4	52,6	-14,3	4,4
<i>Південна Європа</i>	199,2	176,1	174,7	-11,6	-0,8
Азія та Тихоокеанський регіон	359	349,4	366,7	-2,7	5,0
<i>Північно-Східна Азія</i>	176,9	167,1	168,9	-5,5	1,1
<i>Південно-Східна Азія</i>	108,2	108,5	117,2	0,3	8,0
<i>Океанія</i>	44,2	42,3	46,7	-4,3	10,4
<i>Південна Азія</i>	29,8	31,6	33,8	6,0	7,0
Америки	288,9	305,6	313,2	5,8	2,5
<i>Північна Америка</i>	225,9	239,7	243,7	6,1	1,7
<i>Карибський басейн</i>	26,7	28,5	30,2	6,7	6,0
<i>Центральна Америка</i>	10,6	11,4	12,2	7,5	7,0
<i>Південна Америка</i>	26,7	26,1	27	-2,2	3,4
Африка	36,5	32,8	34,8	-10,1	6,1
Близький Схід	53,6	58,2	57,6	8,6	-1,0

Джерело: складено автором на основі [64]

Збільшення міжнародних зв'язків вирішує питання збереження пам'яток культурно-історичного, природної спадщини, призводить до відкриття нових напрямків, впливаючи на диверсифікацію структури економіки. Зазначені обставини обумовлюють значимість вивчення цього напрямку.

В якості каталізатора розвитку туристична індустрія за рахунок високого мультиплікативного ефекту впливає на сполучену з нею транспортну систему і систему зв'язку, сфери сільського господарства та торгівлі [79]. Ступінь

розвитку міжнародного туризму залежить від впливу численних економічних і соціальних факторів, а саме зростання доходів населення, вдосконалення туристських формальностей (складність оформлення закордонних паспортів, віз, митні правила, валютний контроль, обмін валюти, санітарні правила, питання в'їзду-виїзду, перебування і пересування), підвищення рівня транспортного обслуговування, збільшення тривалості відпусток, розвитку міждержавної взаємодії та іншого.

Як зазначається у аналітичній статті Євростату [60], туризм може сприяти зайнятості та економічному зростанню, а також розвитку в сільських, периферійних або менш розвинених територіях. Економічна діяльність, пов'язана з туризмом, нараховувала станом на 2013 рік понад 12 млн. людей в ЄС. Майже 7 млн. з них працюють у промисловості харчових продуктів та напоїв (рис. 2.9), а 2 млн. – у транспорті. Сектор житла (не включаючи нерухомого майна) становить 2,4 млн. робочих місць у ЄС; туристичні агентства та туроператори складають майже півмільйона. В трьох галузях, які майже повністю покладаються на туризм (проживання, туристичні агентства / туроператори, повітряний транспорт), зайнято 3,3 млн. людей в ЄС. Серед зайнятих у секторі послуг 22% людей припадає на сферу туризму.

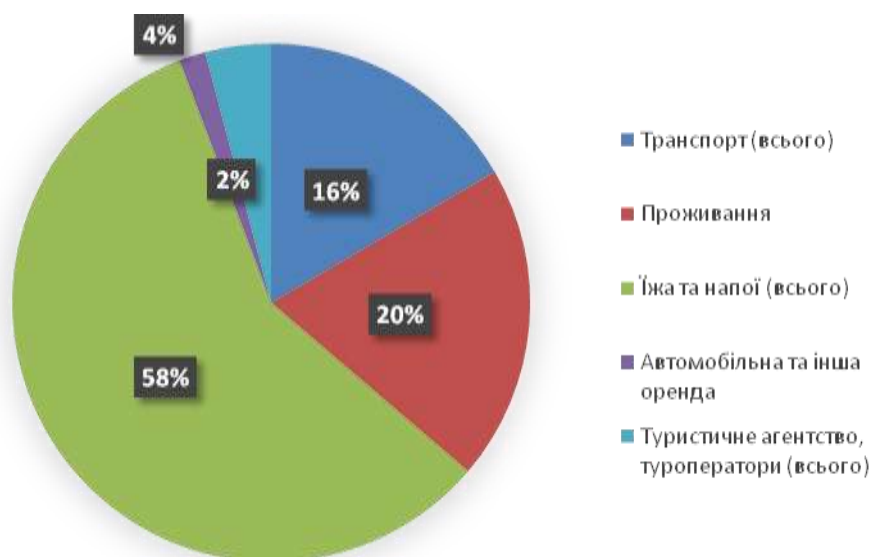


Рис. 2.9. Структура зайнятості в туристичній галузі ЄС (2013)

Джерело: складено автором на основі [60]

Основна маса людей занята в сфері громадського харчування (58%), на другому місці – проживання (20%), тобто послуги готелів, хостелів, апартаментів тощо.

Водночас, якщо дивитися на галузі, які безпосередньо покладаються тільки на туризм – лівова частка зайнятих зосереджена в готельній індустрії (рис. 2.10). Вона різниться в залежності від країни від 52% (Данія і Фінляндія) до 87% (Кіпр).

Туристична активність може негативно вплинути на якість життя місцевого населення у популярних туристичних районах. Однак, приплив туристів також може підвищити місцеву економіку та ринок праці.



Рис. 2.10. Частка зайнятих в готельній індустрії в загальній структурі зайнятих в туризмі ЄС (2018)

Джерело: складено автором на основі [65]

Порівнюючи регіональні дані про туристичну активність [28] (наприклад, річну кількість ночей, витрачених туристами, на душу місцевого населення) з регіональними рівнем безробіття та розраховуючи відхилення для кожної місцевості від середнього рівня безробіття в країні, ми бачимо, що в 30 із 40 регіонів з найвищим показником туризму рівень безробіття нижче середнього по країні.

У табл. 2.3 перераховані регіони, що мають туристичну активність понад 20 (туристичні ночі на одного мешканця).

Таблиця 2.3

Порівняння показників безробіття для регіонів з найбільшою кількістю «туристичних» ночей на одного мешканця з національним рівнем безробіття в 2018 році

Регіон	Кількість ночей, проведених у туристичному помешканні	Населення	Кількість «туристичних» ночей на одного мешканця	Різниця між регіональним та національним рівнями безробіття, %
Егейські о-ви (Греція)	23 579 791	334 652	70	-6,4
Балеарські о-ви (Іспанія)	62 698 745	1 115 841	56	-4,4
Больцано (Італія)	28 428 922	515 714	55	-8,3
Іонічні о-ви (Греція)	10 543 079	208 241	51	-5,1
Тіроль (Австрія)	34 534 903	721 574	48	-2,4
Ядранська Гравця (Хорватія)	63 286 178	1 405 908	45	-0,1
Канари (Іспанія)	94 304 512	2 114 845	45	8,0
Алгарве (Португалія)	18 290 626	442 358	41	0,6
Зальцбург (Австрія)	21 004 395	534 185	39	-2,1
Крит (Греція)	23 327 136	630 085	37	-2,5
Корсика (Франція)	9 391 573	323 092	29	-0,4
Тренто (Італія)	15 369 920	536 237	29	-5,8
Зеландія (Нідерланди)	9 830 149	380 621	26	-2,0
Мадейра (Португалія)	6 516 775	261 313	25	1,1
Корнуолл і острови Схілли (Великобританія)	13 161 809	538 101	24	-2,3
Валле-д'Аоста (Італія)	2 986 319	128 591	23	-3,8
Нагір'я та острови (Великобританія)	9 212 882	466 336	20	-2,2

Джерело: складено автором на основі [65]

У всіх, крім трьох з цих 17 регіонів, рівень безробіття лежить нижче середнього по країні. Два з трьох регіонів, де це не відповідає дійсності, Канарські острови та Мадейра, є острівними регіонами, розташованими відносно далеко від материка (і економіки материка).

У багатьох країнах світу туризм став важливим джерелом доходів бюджету і належить до найперспективніших галузей національної економіки. Розбудова рекреаційно-туристичної галузі та посилення її впливу на економічний розвиток стали одним із пріоритетних напрямків розвитку світового господарства. Цей бізнес приваблює підприємців із багатьох причин: невеликі стартові інвестиції, зростаючий попит на туристичні послуги, високий рівень рентабельності й мінімальний термін окупності витрат [140].

У розвинених країнах високий рівень розвитку характерний як для внутрішнього, так і міжнародного туризму. Розвитку міжнародного туризму в країнах, що розвиваються сприяло створення лояльного торгового режиму, інституційного середовища, зміцнення потенціалу перспективних секторів, вдосконалення системи освіти. У країнах з перехідною економікою переважає міжнародний туризм, при цьому спостерігається відновлення ринку внутрішнього туризму.

У середньостроковій перспективі, за оцінками вчених [145; 202], домінування розвинених країн збережеться. Розширення участі в міжнародній торгівлі туристичними послугами країн, що розвиваються стримується обмеженими фінансовими, кадровими, інституційними ресурсами, а також введенням іншими країнами торговельних обмежень для захисту своїх ринків і інтересів. У довгостроковій перспективі країни, що розвиваються мають реальну можливість підвищити конкурентоспроможність і розширити свою частку на світовому ринку.

На підставі статистичних даних ЮНВТО і ЮНКТАД можемо зробити висновки, що за такими показниками, як частка в структурі світового туристичного ринку, інтенсивність туристичних потоків і рівень доходів виділяють групу країн, які традиційно є монополістами світового туристичного

ринку. До їх числа відносяться США, Китай, Франція, Іспанія, Італія, Німеччина. Основними факторами, які обумовлюють лідируюче положення даної групи країн, є потужна туристична інфраструктура, високий рівень сервісу для туристів і висока маркетингова активність в сфері просування свого туристичного продукту на світовий ринок [212].

Ряд країн, таких як Франція та Сполучені Штати, постійно користуються популярністю у туристичних напрямках. На лідируюче положення зазначених країн вплинув ряд факторів:

- вигідність географічного положення та природно-кліматичні умови, що визначають тривалість туристичного сезону;
- наявні пам'ятники історії, архітектури, які обумовлюють широту;
- культурно-історичної спадщини;
- високий рівень сервісу і якості обслуговування;
- взаємодія місцевого населення, підприємств малого бізнесу з туристами, засноване на знанні іноземних мов, здійсненні реклами туристських можливостей;
- проведення заходів щодо державної підтримки сфери туризму.

Прогнозується, що витрати на подорож будуть зростати протягом наступних п'яти років, оскільки глобальні економічні умови продовжують покращуватись [21]. Ця галузь особливо чутлива до макроекономічних чинників, геополітичної нестабільності та фактичного або загрозового тероризму. Очікується, що кількість міжнародних прибуваючих туристів у світі зростатиме.

Активне зростання відбувається не просто в галузі, а на рівні міжнародних корпорацій, отже, виникає *необхідність управління все більшою кількістю персоналу по всьому світу*. Щороку такі гіганти як Marriott International, Inc., Hilton Worldwide Holdings Inc., Hyatt Hotels Corporation збільшують кількість своїх брендів і готелів, утворюючи глобальні корпоративні структури, які проте потребують якісних управлінських рішень і індивідуального підходу до кожного клієнта та співробітника.

Слід зазначити, що якщо спочатку ці гіганти нарощували власний портфель готелів та нерухомості, то в останні роки активно розвивається схема, коли готель беруть в управління, або на умовах франчайзингу.

Так, формуванню глобальних готельних мереж сприяють, по-перше, укладення договорів франшизи або розширення бізнесу на основі франчайзингу, по-друге, висновок управлінських контрактів. Франчайзинг є формою стратегічного альянсу, яка дозволяє головній фірмі розширити свою частку на ринку швидше і з меншими капітальними витратами, ніж при традиційних способах організації бізнесу. У готельній індустрії франчайзинг, з одного боку, є формою підприємництва, з іншого боку, каналом збуту готельних послуг. На міжнародному ринку існують готельні ланцюги, в яких всі готелі функціонують на основі укладених договорів франшизи. До таких готельним ланцюгах відносяться Cendant Corp., Choice Hotels bit.

Серед переваг франчайзингу в готельній індустрії можна відзначити наступні позитивні моменти:

- ідентичність готельної марки дозволяє спростити споживчий вибір готельного обслуговування в містах або країнах, в яких діє готель обраної споживачем марки. Так, споживачі готельних послуг з діловою метою поїздки забезпечують готелям високі доходи за рахунок збільшення обсягу ділових поїздок. Їх компанії укладають контракти з готельними мережами на постійне обслуговування в готелях однієї і тієї ж марки. У зв'язку з цим, даний споживчий сегмент стимулює розвиток готельних мереж і інтернаціоналізацію даної діяльності;

- укладення договору франшизи дозволяє готелю користуватися системою резервування та бронювання (GDS). Великі готельні мережі створюють і використовують власні GDS, які спочатку інтегруються з національними, а потім з міжнародними GDS, які охоплюють не тільки готельний бізнес, а й сферу туризму в цілому. Це сприяє формуванню цілісної інформаційної системи, що дозволяє туристові отримувати необхідну інформацію про поїздку;

– взаємовідносини сторін при франчайзингу дозволяють підтримувати певні стандарти готельного обслуговування. Франшизодавець проводить регулярні інспекційні перевірки якості послуг готелів, що входять в його ланцюг, з метою підтвердження встановлених їм стандартів.

Ідентичність готелів, що входять в мережу, має перераховані вище переваги, однак, внаслідок цього готелі втрачають свою унікальність. Тому незалежні готелі, тобто готелі, що не входять в мережі, створюють готельні асоціації, як альтернативну франчайзингу форму організації збуту готельних послуг. Готельні асоціації дозволяють входити в них окремим суб'єктам, зберігати не лише господарську або юридичну самостійність, але і індивідуальність готелю. У той же час такі готелі отримують економію на маркетингових витратах, придбання обладнання, підключенні до GDS.

Укладання контрактів на управління готелями також сприяє інтернаціоналізації готельного бізнесу та розвитку міжнародного ринку даного виду послуг [95]. Керуючі компанії (management companies), укладають контракт на управління з власником готелю. Якщо укладення договору франшизи дозволяє готелю отримати економічні переваги, то управлінський контракт дає переваги в області професійного управління.

Готельні міжнародні мережі, що діють у багатьох країнах, створюють власні управлінські компанії або користуються послугами незалежних компаній. Поширеним фактом є те, що власники готелів укладають контракти на управління їх власністю, якщо кількість номерів у готелі більше 300 [95]. Незважаючи на головну перевагу управлінських контрактів, що полягає в професійному управлінні готелем, існують і їх недоліки.

Для власників готелів контрактне управління стало ризикованим, тому однією з умов контракту в даний час є пайова участь управлінської компанії у власності господаря готелю. Для управлінської компанії складності виникають у зв'язку з розбіжностями з власником готелю в стратегічно важливих питаннях, тим самим, виникають обмеження в прийнятті управлінських рішень.

Як зазначає в своєму щорічному звіті найбільший оператор ринку Hilton Worldwide Holdings Inc. [27]: «Інвестиції в нерухомість були найважливішою складовою зростання нашого бізнесу в перші роки. Наші нерухомі об'єкти з часом зростали за рахунок нового будівництва, покупки або оренди готелів, інвестицій у спільні підприємства та придбання інших готельних компаній. Останніми роками ми розширили нашу готельну систему через інвестиції в нерухомість та ще більше, збільшивши кількість угод про управління та франчайзингу з власниками сторонніх готелів.

Як результат, в управлінні Hilton Worldwide Holdings Inc. знаходиться більше нерухомості, ніж у власності, але ще більше контролюється за допомогою франчайзингових угод (рис. 2.11).

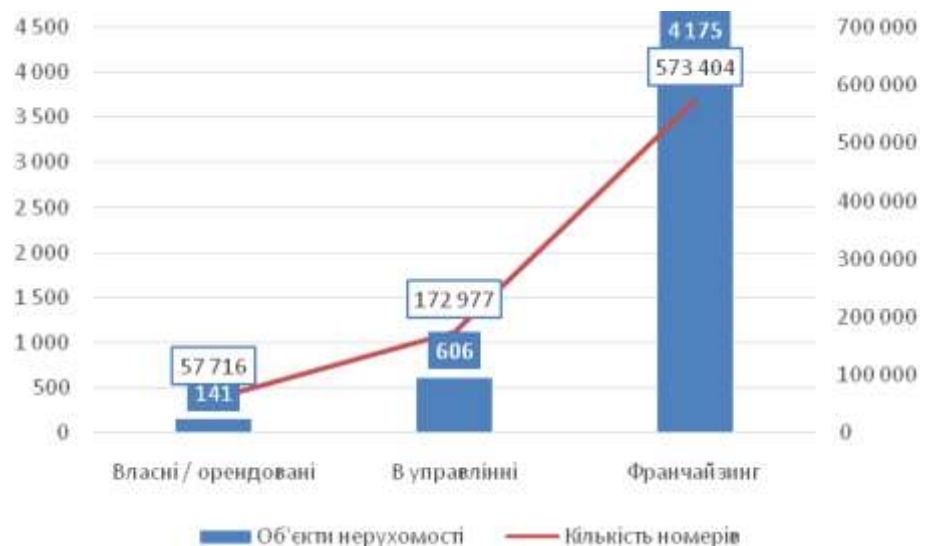


Рис. 2.11. Розподіл об'єктів нерухомості та кількості номерів за типом контролю корпорації Hilton Worldwide Holdings Inc.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Корпорації розвивають свій менеджмент та бізнес у сфері франчайзингу, залучаючи власників готелів, щоб вони стали частиною їх системи та брали участь у їх брендах та комерційних службах для підтримки своїх готелів. Ці контракти потребують невеликих капіталовкладень, але забезпечують значну віддачу від інвестицій, коли виплачується винагорода.

Розвиток франчайзингових угод на міжнародному туристичному ринку, з одного боку, відкривають для корпорацій нові можливості заробітку, а з іншого провакують нові виклики для менеджменту і корпоративної ефективності, в тому числі це стосується і організаційної культури. Так, як показало дослідження проведене румунськими дослідниками (на прикладі, двох готелів Бухареста, пов'язаних з міжнародною готельною мережею [47]), готелі, що експлуатуються під контрактами управління, мають сильнішу організаційну культуру, ніж ті, що працюють за договором франчайзингу.

Необхідно зазначити, що *зростання конкуренції та виникнення нових брендів на глобальному ринку туризму* змушує компанії шукати все нові джерела збільшення ефективності, конкурентних переваг та забезпечення стабільного зростання. Це стало драйвером для розвитку організаційної культури.

Як зазначають дослідники [95], ринок готельних послуг є ринком покупця, тобто пропозиція готельних послуг або відповідає попиту, або випереджає його.

При такому ринку покупець самостійно вибирає виробника послуг і визначає економічні умови купівлі-продажу послуг. Конкуренція на ринку готельних послуг заснована на вдосконаленні техніки і технології готельного обслуговування, його організації, кваліфікації трудових ресурсів, як готельного обслуговування, імідж готелю на ринку, приналежності готелю до відомої готельної марки тощо. Згідно зарубіжним дослідженням, готельний бізнес досяг інтернаціонального рівня, при високих темпах зростання і сильній конкуренції.

Основною особливістю даного ринку виступають економічні відносини між суб'єктами ринку з приводу купівлі-продажу унікального продукту – комплексу готельних послуг. Унікальність полягає, по-перше, в приналежності даного продукту до сфери послуг, по-друге, галузевих особливостях попиту і пропозиції, продавців і покупців на даному ринку. В цілому ринок послуг,

характеризується наступними особливостями, які в тій чи іншій мірі притаманні ринку готельних послуг:

- горизонтальною (за споживчими характеристиками) і вертикальною (за рівнем якості) диференціацією пропонованих на ринку послуг;
- чутливістю до змін економічної кон'юнктури; значущістю впливу фактора сезонності, а також моди, реклами, інформації;
- поглибленою сегментацією попиту на послуги в залежності від доходу споживача, ціни, суб'єктивної оцінки споживачем послуг;
- наявністю бар'єрів входу на ринок, присутністю ефекту від масштабу виробництва;
- присутністю на ринку послуг суспільно значущих благ (освіта, житло, медицина, культура, соціальне забезпечення);
- територіальною прихильністю і локалізованістю обслуговування [95].

Як зазначає Hilton Worldwide Holdings Inc. [27] рівень конкурентоспроможності в готельному бізнесі та житловій промисловості зазвичай залежить від таких факторів як: привабливість об'єкта, місця розташування, рівня обслуговування, якість приміщень, наявність зручностей, варіантів харчування та напоїв, а також торгових точок, наявності приміщень для громадських зборів та інших конференц-послуг для гостей, узгодженості обслуговування, репутації бренда та наявності програм лояльності глобальної системи. Всі ці чинники прямо чи опосередковано залежать від рівня організаційної культури, який забезпечує готель чи корпорація.

У всьому світі нові бренди орієнтовані на ринкові можливості в різних масштабах. У Північній Америці та Європі більшість готелів прагнуть привернути увагу мандрівників середнього та верхнього цінових сегментів. Така ж тенденція щодо орієнтації на середній рівень цін спостерігається і на Близькому Сході. Розкішні бренди традиційно домінують у готельному середовищі Дубаї. Однак, тут уряд Дубаї скасував плату муніципалітету за

кожну ніч у три- і чотиризіркових готелях, тому учасники ринку були стимульовані впроваджувати бренди в нижчих і середніх цінових сегментах.

У Азії розвиток нових брендів був найвидатнішим у Китаї, де вони мали можливість побудувати довгострокові брендові активи на ринку з невеликою лояльністю до брендів. Наразі розвиток нових брендів відбувається практично в усіх цінових сегментах, але трохи більше концентрований у верхньому рівні.

Також на основі проведеної оцінки стану і перспектив розвитку можна виділити тенденції, які характерні для міжнародного ринку туризму [79]:

- можливість диверсифікації туристичного продукту;
- регіоналізм, що характеризує виробництво туристських послуг з найменшими витратами в місці їх споживання;
- розвиток внутрішнього туризму;
- збільшення числа туристів «третього» віку (60 років і старше) і споживаних ними послуг;
- розвиток нових туристичних напрямків;
- поляризація туристських переваг – розвиток масового та індивідуального видів туризму;
- здійснення реклами туристських можливостей для збільшення внутрішніх і в'їзних потоків і зростання надходжень в економіку країни.

Турбота про безпеку людей і охорона навколишнього середовища на сьогоднішній день є невід'ємною частиною індустрії туризму. З кожним роком туристів, які обирають більш безпечний для природного середовища відпочинок, стає все більше. При цьому фахівці туристичної та готельної індустрії відзначають, що мандрівники стали в цьому питанні більш відповідальними. Згідно з дослідженням туристичної асоціації АВТА кожен третій відпочиваючий вважає, що готелі крім зірок також повинні мати екологічний рейтинг. У порівнянні з 2010 роком показник відповідальності мандрівників, які обирають екологічний відпочинок, виріс з 29% до 33%. При цьому серед жіночої аудиторії опитаних, дотримуватися екологічних норм під

час подорожей готові 38%, а також 49% туристів, які вирушають на відпочинок кілька разів на рік.

Дослідження компанії АВТА [193] підтверджують, що суб'єкти, які вдосконалюють готельний і туристичний бізнес з точки зору безпеки та охорони навколишнього середовища, мають конкурентну перевагу. Споживачі цих послуг відзначають, що готові більше заплатити за відпочинок, який відповідає екологічним нормам і стандартам. У міжнародному туризмі просуванням «зелених» технологій займається міжнародна організація Travelife Sustainability System, яка заохочує готелі, що займаються природоохоронною діяльністю і просувають ідеї охорони навколишнього середовища серед своїх гостей. Travelife Sustainability System має спеціально розроблену систему екологічного аудиту, який передбачає нагороди в залежності від досягнень підприємства готельного бізнесу. Дана ініціатива підтримується багатьма найбільшими туроператорами. Нагороди за заслуги в сфері природоохоронної діяльності та захисту навколишнього середовища, часто є ключовими інструментами продажів туристичних продуктів. Це підтверджує, що сучасні мандрівники при виборі місця відпочинку і проживання враховують екологічну складову готелю і її досягнення в галузі охорони природного середовища.

Завдяки логотипам «Travelife», присуджених туристичним компаніям і підприємствам готельного бізнесу, мандрівники мають можливість зробити більш усвідомлений вибір. На сьогоднішній день система Travelife зареєструвала 17 тисяч готелів, з яких 1500 підприємств пройшли повну екологічну експертизу, а понад 500 – отримали заслужені нагороди в сфері екології [163].

В епоху глобальної інформатизації, що спостерігається в останні десятиліття, ключового значення набувають *технологічні чинники розвитку*, такі як впровадження ІТ в сфері: надання послуг, управління персоналом, забезпечення безпеки проживання тощо.

В даний час широке застосування інформаційних технологій формує два види ринкового простору: реальне і віртуальне. Віртуальний ринковий простір

виступає фактором підвищення збуту продукту (товару або послуги), економії часу споживачів. Інформаційні послуги взаємодіють з іншими видами економічної діяльності та сприяють її ефективному здійсненню. Особливістю систем резервування та бронювання (GDS) в туризмі є їх багатофункціональність. Провідні GDS в туризмі мають високий технічний рівень, мобільність, надійність та інтеграцію в глобальну мережу Internet. До таких систем відноситься система Amadeus Global Travel Distribution, що складається з підсистем, які надають інформаційні послуги для різних видів діяльності в туризмі: Amadeus Air, Amadeus Fare Guote, Amadeus Hotels, Amadeus Cars, Amadeus-Росія. Вхідна в систему Amadeus підсистема Amadeus Hotels містить наступну інформацію про готелі світу: місце розташування готелю (регіон, місто, частина міста), наявність вільних місць, приналежність до готельної мережі, види готельних послуг, вартість послуг, умови оплати послуг і інша цінна для споживача інформація. В системі Amadeus бронюються місця в 35000 готелях. До інших великих GDS в туризмі відносяться Worldspan (бронюються місця в 29000 готелях), Galileo (бронюються місця в 29500 готелях), а також Sabre [95].

Бронювання і резервування готельних місць часто здійснюється через посередників, тобто туристські агентства. Глобальна мережа Internet сприяє зближенню виробників і споживачів готельних послуг, що, тим самим, формує нову маркетингову стратегію готелів. Суть даної стратегії зводиться до нових взаємовідносин споживача і виробника готельних послуг, в процесі яких виключаються посередники. У теорії маркетингу це називається «індивідуальним маркетингом» (дод. Г). З економічної позиції дана стратегія приносить готелям приблизно 10-15% економії від вартості її послуг, тому що така сума виплачується в якості комісійної винагороди туристським агентствам.

Характерною рисою процесу глобалізації в туристичній сфері, що сприяє розвитку партнерських відносин, є зростання ролі сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій, зокрема наявність на ринку послуг так званих глобальних он-лайн агентств подорожей, де торгівля послугами відбувається

виключно в он-лайн режимі (відсутність офісів, представництв, безпосереднього контакту зі співробітниками). Інтернет як бізнес-середовище привабливий тим, що відрізняється не тільки низьким порівняно з оффлайном порогом входження для нових гравців, але і пропонує дуже широкий спектр напрямків роботи, а також у більшості випадків не вимагає прив'язки до певного місця.

Серед провідних он-лайн агентств подорожей виділяють наступні (<http://www.travelweekly.com>), з оборотом у 2013 р. відповідно: 1) Expedia – \$ 39,4 млрд; 2) Priceline (Booking.com) – \$ 39,2 млрд; 3) American Express – \$ 30,3 млрд; 4) Carlson Wagonlit Travel – \$ 26,9 млрд; 5) BCD Travel – \$ 22,4 млрд; 6) HRG North America – \$ 16,0 млрд; 7) FCA USA – \$ 13,1 млрд; 8) Orbitz Worldwide – \$ 11,4 млрд; 9) AAA Travel – \$ 3,8 млрд; 10) Fareportal/Travelong – \$ 3,5 млрд. [6].

Маркетплейси є фажливими посередниками ринку [6], які агрегують пропозиції постачальників товарів або послуг на одному майданчику, а потім дають зручні інструменти для пошуку, допомагають у проведенні транзакцій і регламентують взаємодію між клієнтом і постачальником. Присутність третьої сторони – постачальників – робить модель маркетплейсів складнішою, ніж звичні моделі бізнесу в e-commerce, зате вони виявляються більш гнучкими і легше масштабуються.

Booking.com – веб-сайт, що поєднує в собі функції бронювання засобів розміщення, авіаквитків, оренду автомобілів та резервацію ресторанів. Він був заснований в Амстердамі в 1996 році, та придбан в 2005 році за 133 000 000\$ американською компанією The Priceline Group (в лютому 2018 року перейменована в Booking Holdings), що фокусується на європейський ринок. Штаб-квартира компанії знаходиться в Амстердамі. Станом на квітень 2018 року в базі даних сайту містяться 1 745 254 об'єктів розміщень в 227 країнах, сайт доступний в 42 мовних версіях. Компанія «Booking.com» нараховує понад 17 000 співробітників у 198 офісах у 70 країнах світу (табл. 2.4). Також цей сайт

є найбільш відвідуваним туристичним сайтом з трафіком 100 млн. відвідувань на місяць[165, 10].

Таблиця 2.4

**Класифікація маркетплейсів з надання туристичних послуг
в режимі он-лайн**

Сфера туристичних послуг	Назва	Електронна адреса сайту	Примітки (Інші послуги, географія тощо)
1. Бронювання готелів, апартаментів	Booking Hotels AirBnb Trivago	Booking.com Hotels.com AirBnb.com Trivago.com	На сайтах можливе бронювання авіаквитків, оренди автомобілів, а також замовлення ресторанів.
2. Бронювання авіабілетів	Skyskanner Aviasales Bravoavia Momondo Anywayanyday	Skyskanner.com Aviasales.ru Bravoavia.com Momondo.com Anywayanyday.com	Окрім бронювання авіа білетів можливе бронювання готелів, трансферу, оренди авто.
3. Оренда / сумісне використання транспорту	Rental Cars Kayak Car rentals BlaBlaCar	Rentalcars.com kayak.com carrentals.com blablacar.com	Можливе бронювання готелів, трансферу та авіаквитків.
4. Бронювання автобусних квитків	GoEuro BusFor Busbud	GoEuro.com Busfor.ua Busbud.com	Можливе бронювання не тільки автобусних перевезень, а й авіа білетів та квитків на потяг.
5. Бронювання турів	TripAdvisor eBay for travel	Tripadvisor.com ebay.com	Бронювання засобів розміщення, замовлення ресторанів.

Джерело: складено автором на основі [7, 44, 46]

Загалом можна сказати, що на даний момент сайт Booking.com є найпопулярнішим та найбільш використовуваним при бронюванні житла для туристичних подорожей, що і підтверджують статистичні дані та відгуки користувачів. Наразі ця компанія є лідером на ринку через свій багаторічний досвід і вдале керування (табл. 2.5).

Досягнення компанії в цифрах: довгострокові відносини з більш ніж 950 тисяч готелів по всьому світу і 95 млн. відгуків гостей, 1,5 млн. номерів, заброньованих за добу у 230 країнах. Це найбільш відвідуваний туристичний

сайт за трафіком 100 млн відвідувань на місяць, сайт який доступний для більш ніж 220 країн, на 42 мовах [124].

Таблиця 2.5

Кількість офісів компанії за регіонами світу

Регіон	Країни	Кількість офісів
Європа	Нідерланди, Австрія, Бельгія, Болгарія, Хорватія, Кіпр, Чеська Республіка, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Грузія, Греція, Угорщина, Ісландія, Ірландія, Італія, Латвія, Литва, Норвегія, Польща, Португалія, Румунія, Російська Федерація, Словаччина, Словенія, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Об'єднане Королівство, Україна	58
Америка	США, Мексика, Канада, Коста Ріка, Домініканська Республіка, Панама, Пуерто Ріко, Аргентина, Бразилія, Чилі, Колумбія, Перу	25
Азійсько - Тихоокеанський	Австралія, Нова Зеландія, Камбоджа, Китай, Гонконг, Індія, Індонезія, Японія, Малайзія, Філіппіни, Сінгапур, Південна Корея, Шрі-Ланка, Тайвань, Таїланд, В'єтнам	27
Африка	Гана, Кенія, Марокко, Нігерія, ПАР	5
Близький Схід	Єгипет, Ізраїль, Йорданія, Саудівська Аравія, Туреччина, ОАЕ	7

Джерело: складено автором на основі [9]

Комп'ютеризація готелів спрямована на швидке і якісне обслуговування споживачів. На ринку інформаційних послуг розроблені спеціалізовані комп'ютерні системи управління готелем, головними постачальниками яких виступають MAI Hospitality, Prologic і Multi-Systems Inc.

Постійні досягнення в технологіях та зміни в очікуваннях споживачів щодо того, як вони хочуть взаємодіяти з компаніями вимагають від туристичної індустрії безперервного пошуку шляхів задоволення зростаючих потреб та впровадження інновацій, що з одного боку забезпечують найсучасніші наукові досягнення, а з іншого залишають особистий контакт на комфортному рівні. Як приклад сучасних нововведень можна виділити онлайн реєстрацію на літак, мобільні пасажирські квитки та готельні номери з картками доступу (без ключів).

Такий тренд вводить додатковий культурний імператив: гнучкість і навчання. Лідери туризму дедалі частіше визнають необхідність створення адаптованих культур, щоб вони мали кращі можливості відповідати на мінливі ринкові та конкурентні умови, а також використовувати інформацію та технології для перетворення досвіду споживачів у контакт з клієнтами.

В світлі таких світових трендів до змін постає питання, яким чином суб'єкти міжнародного туристичного бізнесу можуть це зробити якнайкраще. Ми виділили кілька питань, які можуть допомогти лідерам почати думати про культуру організації та про те, як культура може розвиватися на динамічному ринку.

Яка є сучасна культура організації? Це може здатися очевидним, але, за твердженням експертів [32], у лідерів часто виникають труднощі з тим, щоб описати те, що управляє їхньою компанією, чи підтримує чинна культура стратегічні пріоритети бізнесу.

Культура не є амбіційними цінностями, розміщеними на веб-сайті. Культура є кульмінацією спільних цінностей, переконань та припущень, які формують поведінку організації. Ці «неписані правила» керують тисячами рішень партнерів по всій компанії щодня. Лідери повинні враховувати: Які саме ті неписані правила, які всі просто знають, але чітко не можуть виразити? Як я можу сформулювати ці правила таким чином, щоб люди могли їх зрозуміти?

Як зазначає міжнародна консалтингова компанія Ernst & Young [15], конкурентне середовище для нових брендів готелів може бути кращим, ніж будь-коли завдяки технологічній інтеграції в галузі, що дозволило вирівняти правила гри. Нові учасники зараз співіснують з давніми глобальними гравцями в онлайн-світі прозорих цін, маркетингу соціальних мереж та цифрової репутації.

Як наслідок, відбуваються фундаментальні зміни у параметрах визначення ефективності організаційно-культурного ресурсу організації. Особливо це питання стало актуальним у сфері оцінки готелів за статусом так званих наявних «зірок».

Слід зазначити, що огляд та класифікація закладів розміщення з'явилися ще на початку ХХ ст. У наступні десятиліття туристична гілка влади багатьох країн створила та впровадила індивідуальні офіційні рейтингові системи готелів. Проте турбулентні зміни глобальної готельної індустрії протягом останніх двох десятиліть зробили офіційні системи оцінок зірок застарілими і іноді несумісними. Довіра до цих систем зменшилася, і в багатьох випадках споживач більше покладалася на соціальні медіа та інші канали, щоб судити про якість готелю.

Дослідження тайської компанії QUO GLOBAL [48] показують, що офіційно акредитовані «зірки» беруть на себе відповідальність за вплив на споживчі рішення, проте оскільки рейтингові системи мають різні значення на ринках, вони страждають від невідповідностей та не спрямовані на відображення досвіду гостей. З іншого боку, бренди готелів та репутація нерухомості стають все більш цінними та критичними для прийняття рішень.

Фахівці з промисловості заявляють, що для того, щоб бути актуальними, офіційну систему класифікації потрібно переглядати та модернізувати послідовно, враховуючи останні тенденції та глобальні перспективи, враховуючи численні конкурентні аспекти та залучення гостей як ключових зацікавлених сторін. Це повинно стимулювати покращення обслуговування та стимулювати інновації в сфері послуг.

У більшості бальних систем оцінювання, готелі класифікуються за критеріями і їм присвоюються конкретні показники чи рейтинги. При цьому в центрі уваги основні засоби (обладнання та нерухомість), а також контрольний перелік наявності певних сервісів. Оціночні комісії проводять одноразову перевірку, щоб присвоїти рейтинг зірки. Однак, без подальшого періодичного аудиту або інтеграції зворотного зв'язку з клієнтами оцінювання навряд чи повною мірою відобразатиме якість та прийнятну вартість об'єктів та послуг.

Системи зірок, з одного боку, включають в себе критерії, які більше не актуальні на сьогоднішній день, а з іншого – не враховують стратегічні потреби багатьох готелів у диференціації послуг та обслуговування «нішевих» сегментів

ринку. Хоча рейтинги надають перевагу гравцям по всьому світу, готелі виграють сьогодні, коли забезпечують чітку сегментацію клієнтів і адресують свої зусилля до їх унікальних потреб та бажань.

Системи також не враховують деякі ключові фактори, які впливають на досвід клієнтів та сприйняття готелів – наприклад, місце розташування, дизайн та конкурентний набір послуг.

В Банкоці тільки 20% готелів, що входять в ТОП-рейтинг відомого міжнародного сайту TripAdvisor (<https://www.tripadvisor.com/>) акредитовані і мають «зірки» [48].

Офіційні оцінки зірок не говорять про досвід гостей. Системи не в змозі ефективно передавати унікальність досвіду, інновацій або способів, що готель відповідає потребам певного цільового ринку.

Деякі респонденти опитивань підкреслюють, що офіційні рейтинги менш надійні, ніж відгуки споживачів в Інтернеті, і фактичний досвід часто не відповідає очікуванням гостя [48].

Як зазначають мандрівники, вони «часто дивляться на бренд з точки зору його належності до міжнародної мережі або глобального альянсу», і «перевіряють кілька джерел інформації, щоб бути впевненим у якості». Багато говорять про цінність відгуків клієнтів, стверджуючи, що «особисті рекомендації надають набагато більш детальну та надійну інформацію, і на сьогоднішній день вона легко доступна». Для готелів це явище становить вирішальну необхідність переключення тактики – від продукто-орієнтованого, до досвіду соціального залучення.

В зв'язку з цим, важливим елементом розвитку організаційно-культурного ресурсу в туристичній сфері постають *соціальні драйвери*, пов'язані, перш за все, з активним *розвитком соціальних мереж*, прискоренням передачі інформації (позитивної і негативної про якість послуг і менеджмент компанії), виникненням інформаційних каскадів і т.д.

Так, більшість мандрівників не зосереджують увагу на рейтингах зірок чи інших галузевих класифікаціях під час пошуку готелю, а оцінюють їх варіанти на основі наступного [48]:

- Місцезнаходження (місто / місце призначення / область)
- Тип поїздки (бізнес, відпочинок та ін.)
- Спеціальні критерії (безкоштовний бездротовий доступ до Інтернету, фуршет, парковка тощо)
- Ціна / найкраща цінність, виходячи з вищевказаних критеріїв
- Онлайнові відгуки / репутація (загальна та пов'язана з конкретними критеріями).

Такі сайти, як Booking.com, TripAdvisor, Kayak, Trivago та Skyscanner, стали популярними, оскільки вони об'єднують велику частину цієї інформації в одному місці, щоб допомогти мандрівнику швидко знайти найкращий готель для його або її конкретних потреб.

Ще одним важливим аспектом впливу соціальних драйверів є *демократизація суспільства та розвиток індивідуалізму в сучасному глобальному середовищі*, що означає зміщення уваги на права і свободи вираження власної думки громадян. Як наслідок, думка кожного індивідуума стала значити набагато більше, адже завдяки інтернет технологіям вона може бути розповсюджена миттєво по всьому світу.

Серед сучасних тенденцій в інноваційному менеджменті компаній спостерігається орієнтація на цифрові зміни. Але у своїй більшості суттєвих змін не відбувається, проте вони полягають в інвестуванні окремих стартапів або проектів, які лише частково ведуть до «оцифрування» бізнесу шляхом впровадження окремих інновацій. Франк Тан (Frank Thun) [59] відзначає, що це лише поверхнево впливає на діяльність компаній та якість менеджменту. З часом ці компанії зтикаються з проблемами, які пов'язані із управлінням. Традиційне управління ґрунтується на тому, що менеджер знаходить «один найкращий спосіб» виробляти продукцію (чи послуги) і здійснює виконання та

контроль за цим процесом. Дискутуючи про цифрові зміни, Франк Тан (Frank Thun) вважає, що ця формула управління виявляється поганою в постійно змінюваних у часі великих масивів інформації, і технологічно складних у часі цифрових змін. У зв'язку з цим, можемо зробити висновок, що інновації та зміни є слабким місцем традиційної системи менеджменту. Всі ці цифрові ініціативи знову і знову торпедуються ієрархією, подібно до імунної системи, яка нападає на вірус змін, що поширюються починаючими підприємствами, цифровими лабораторіями та практичними діями. Ці напади навіть не можуть бути зроблені із зловмисним наміром. Ці напади походять з твердої віри в правила та процеси, які просто несумісні з інноваціями та цифровими змінами.

Якість прийняття рішень та готовність до рішучих змін у цифровому середовищі є великою проблемою навіть для менеджерів здатних до рішучих дій на шляху до оцифрування бізнесу. Адже виникає нова проблема: визначити менеджеру наскільки «добре» для компанії та для споживачів ці нові рішучі зміни. Насправді, часто небезпечно покладатися на окремого виробника. Проведені дослідження Франк Тан (Frank Thun) показують певні аналітичні помилки: по-перше, припущення та аналіз, які призводять до прийняття рішення, можуть мати недоліки, зокрема з причинами того, що існує надто мало перевірок отриманої інформації, які могли б перешкодити цьому. По-друге, є ризик недостатньої інформації: на точне сприйняття необхідно дуже багато часу. Третій чинник – це заборона: кожна особа підкоряється певним упередженням, адже саме так працює розум. Недостатній час на оцінку обставин пов'язаний часто з великою кількістю зобов'язань, що стимулює прийняти з високим рівнем впевненості окреме рішення інтуїтивно: «Я відчуваю це правильно. Як я можу помилятися? Отже, давайте будемо діяти так і зараз!» Автор відзначає, що реальність управління бізнесом складна: існує багато ситуацій, коли тенденція робити добро не допомагає взагалі, тому що всі варіанти можуть бути «сірими» (ніякими).

Важливий, на нашу думку, є висновок Тана, що у менеджменті найбільшим ворогом хороших рішень є час. За умови достатності часу, можна

позбутися всіх логічних помилок, отримати всю інформацію з усіх різних точок зору, репетирувати рішення про видалення упереджень та зменшити складність ситуацій, але, на жаль, не часу вистачає, тому другий важливий висновок: зміни необхідно починати з делегування.

Делегування – це розподіл відповідальності серед підлеглих для здійснення конкретних заходів. Чим більша зона повноважень делегована, тим більше часу буде вільно менеджером. Протилежністю Micro-Managing (мікро управління) є делегування.

Делегування повноважень може бути кращим інструментом для того, щоб люди могли розвиватися та навчатися. Згідно дослідженням, більшість керівників, які навчаються новим системам управління в цифровому середовищі, вважають, що делегування є найкращим інструментом, який має менеджер. Manager-tools.com називає це однією з трьох фундаментальних навичок, які повинен мати менеджер. В основі делегування є опис процесу управління – це ні що інше, як інструмент для постійного делегування функціональних обов'язків. Делегування у цьому контексті – це новий підхід до управління. У більшості керівників частіш за все управлінський підхід є використанням елементів делегування, є випадковим, тимчасовим розподілом відповідальності за деякі незначні цілі, що можуть включати деякі незначні повноваження щодо прийняття рішень.

У більш широкому розумінні делегування – це майстерність. Це вимагає майстерності надання управлінських преференцій, встановлення цілей, збереження рукописів під час виконання, надання зворотного зв'язку тощо. Чим більше делегування практикується, тим більше зростає компанія.

За типологією Т. Дейла і А. Кеннеді, яка виділяє чотири типи організаційної культури на основі рівня небезпеки і швидкості отримання зворотного зв'язку, підприємства туристичної галузі відносяться до «культури високого рівня небезпеки і швидкого зворотного зв'язку».

Поряд з такими змінами парадигми технології, готельєрами розробляються бренди, які обслуговують новий набір демографічних та

психографічних профілів клієнтів. Ті мандрівники, що народилися приблизно в період між 1980 і 2000 роками і старші – багаті, але саме молоді туристи – основні цілі сучасних бренд-розробників. Ці мандрівники шукають унікальні продукти та бренди, що відображають їх особисті цінності.

Відповідно, адаптивні та сучасні бренди новостворених компаній відходять від філософії гостинності «вдома поза домом», надаючи перевагу таким формам організації відпочинку, де розміщені менші номери, що підкреслюють функціональний дизайн, громадські приміщення, призначені для стимулювання соціальної взаємодії, приладдя та сервіси, які сприяють здоровому способу життя, вдосконалена технологія на всій території суб'єкта туристичного бізнесу, інтеграція місцевих культурних елементів у досвід гостя та недорогий дизайн і рівень обслуговування.

2.3. Оцінка впливу розвитку організаційно-культурних ресурсів на ключові економічні показники міжнародного туристичного бізнесу

У 1992 році Джеймс Хескет та Джон Котер, як професори Гарвардської бізнес-школи, завершили великий дослідницький проект, який деталізував організаційні культури 200 компаній та як культура кожної компанії вплинула на її довгострокові економічні показники. Вони виявили, що ці культури цінують висококваліфікованих працівників, клієнтів та власників, і ці культури заохочують лідерство від усіх, хто працює в компанії. Отже, якщо клієнт потребує змін, культура фірми майже змушує людей змінювати свою практику для задоволення нових потреб. І хтось, а не лише кілька людей, має повноваження робити саме це. Один видатний експонат в цій книзі підкреслює різницю в результатах протягом одинадцятирічного періоду між 12 компаніями, які зробили і двадцять компаній, які не мали такої культури [59].

Інтерес до особливостей управління бізнесом в індустрії гостинності, нвагомою частиною якої є готельний бізнес, визначається рядом причин. По-

перше, це – один з основних секторів сфери послуг, питома вага в ВВП якого швидко набирає в останні півстоліття оберти в економічно розвинених країнах. Активізацію готельного бізнесу можна вважати типовим непрямим індикатором зростання добробуту і мобільності населення в постіндустріальному суспільстві. Розвиток внутрішнього і міжнародного туризму, що грає істотну роль в економіці вже цілого ряду країн Європи та Азії, в принципі неможливо розглядати поза адекватного йому готельного забезпечення. По-друге, становлення і розширення міжнародних готельних мереж є супутниками експансії транснаціональних компаній і відображають загальну тенденцію до глобалізації інфраструктури бізнесу. По-третє, великий готельний бізнес дає багатий матеріал для осмислення надзвичайно актуальних в теорії і практиці стратегічного управління фірмами на початку XXI ст., проблем їх мережевої організації та конкуренції на основі нематеріальних активів [124].

Як зазначив Ларионов В. А. [95], розвиток міжнародного ринку готельних послуг носить нециклічний характер основних тенденцій в порівнянні з трендами розвитку світової економіки, що проявляється в позитивних темпах зростання основних показників.

Він виділяє наступні сучасні тенденції процесу його транснаціоналізації:

1. Активне входження глобальних готельних мереж на національні ринки і ациклічний характер розвитку даного процесу в порівнянні з темпами зростання світової економіки. Входження міжнародних компаній відбувається, як правило, у формі поглинання національних учасників ринку, чиї активи недооцінені в результаті впливу глобальної фінансової кризи 2008 року. При цьому найбільш активно цей процес розвивається в сегменті недорогих готелів.

2. Франчайзинг та контракт на управління (management contract) як найбільш поширена форма входження на національні ринки. Це викликано досить консервативною стратегією розвитку глобальних мереж в умовах рецесії світової економіки.

3. Наростання конкуренції між глобальними і національними готельними мережами. Дана тенденція активно простежується на ринках Росії, країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

4. Позитивний вплив на розвиток інфраструктури туризму і сфери гостинності на національному рівні в ситуації активного входження на ринок глобальних готельних мереж.

Однією з найважливіших характеристик готельної індустрії є її дуже висока фрагментація. Галузь відрізняється величезним розмаїттям типів готелів та готельних фірм:

– готелі та мотелі різних класів і категорій (диференціюються за системами «зірок», «корон», «ключів», балів, розрядів, «башточок» або за кількістю номерів і іншими критеріями);

- курортні готелі;
- бізнес- та конгрес-готелі;
- туристичні готелі;
- апарт-готелі, таймшери і кондомініуми;
- транзитні готелі та мотелі тощо.

Даний організаційний плюралізм відображає характерний для цього бізнесу великий спектр економічних можливостей і смакових переваг клієнтів, що, з одного боку, об'єктивно стримує концентрацію галузі, а з іншого – сприяє розмиванню самого поняття «готелі» [124].

Функціонування і розвиток організаційних різновидів готелів і готельних фірм зумовлюються специфікою їх цільових клієнтських аудиторій [124].

У сучасній теорії стратегічного управління, що вивчає джерела і механізми створення конкурентних переваг, домінує так званий ресурсний підхід [59]. Його головна теза полягає в тому, що притаманна суб'єктам бізнесу неоднорідність може бути стійкою з огляду на володіння унікальними ресурсами здібностями, які, будучи джерелами економічних рента, визначають конкурентні переваги конкретних суб'єктів. В рамках галузі або стратегічної групи видатні результати бізнесу повинні бути захищені факторами, що

ускладнюють копіювання її переваг. До таких «механізмів ізоляції» відносяться: галузеві технічні стандарти, унікальні комплементарні активи, неявні знання (технологічне чи управлінське ноу-хау), високі витрати перемикання на нових постачальників і т.п. Особливо сильні захисні механізми організаційного походження (траєкторія розвитку і невизначеність причинно-наслідкових зв'язків): в разі здібностей, вбудованих в управлінські рутину, процеси і культуру фірми, то, що є визначним, не можна купити або продати, чи не прибрати саму фірму або одне або більше її підрозділів [84]. Дана логіка стратегічного управління знаходить яскраве підтвердження в готельному бізнесі в силу специфіки конкуренції в індустрії гостинності та самого готельного продукту [124].

Для будь-якого суб'єкту бізнесу можна виділити сім основних типів активів, важливих для їх успішного розвитку: фінансові, фізичні, людські, технологічні, унікального місця розташування, організаційні (системи менеджменту, організаційна культура тощо) і репутаційні. При всій важливості для готельного бізнесу фінансових і технологічних активів, а також фізичних активів, які в разі готелю пов'язані з характеристиками його будівель, меблів, декору, обладнання тощо, і, зрозуміло, активів, пов'язаних з його місцем розташування, ключове значення для довгострокових конкурентних переваг готельної мережі мають людські, організаційні із визначеним кодексом організаційної культури та нематеріальні активи, такі як бренд, логотип, салоган тощо. Ці види активів, які є ключовими для суперництва в сфері послуг гостинності, за своєю природою нематеріальні і тому практично не піддаються ідентифікації та оцінці за допомогою кількісних вимірювань.

Об'єднання готелів, що знаходяться в різних країнах світу, в єдину готельну мережу зі створенням унікального мережевого готельного бренду є сьогодні найбільш поширеною у світовій практиці формою стратегічного управління готельним бізнесом. Більшість міжнародних готельних мереж – це глобальні компанії: вони багатонаціональні за капіталом, готельні мережі є майже на всіх континентах, а міжнародні операції є їх основним джерелом

прибутку. До числа пріоритетних стратегічних завдань багатьох міжнародних готельних мереж входить глобальна експансія, максимально можливе охоплення найбільш стратегічно важливих регіонів. Крім того, розвиток готельної мережі передбачає взаємодію з безліччю різних культур, національних мов і локальних економічних особливостей [73]. Нарешті, більшість великих готельних мереж конкурують один з одним на одних і тих самих глобальних сегментах туристичного ринку: сегментах міських / бізнес-готелів, готелів для туристів-індивідуалів / туристичних груп і курортних готелів.

Вплив організаційної культури на діяльність компанії проявляється в наступних формах [70]:

- ототожнення співробітниками власних цілей з цілями організації і з організацією в цілому через прийняття її норм і цінностей;
- реалізація норм, регламентуючих прагнення до досягнення цілей;
- формування стратегії розвитку організації.

Організаційна культура виражається у взаємодії туристської компанії з клієнтом. Сюди входять всі елементи, що характеризують особливості контакту фірми з зовнішнім середовищем: вміння заявити про себе, привернути увагу, викликати симпатію. Звичайно, це і рекламна діяльність, і робота фахівців туристської організації зі зв'язків з громадськістю та інше. Велике значення у формуванні культури має наявність іміджу і бренду у організації.

Імідж, інакше кажучи, психологічний образ і «добре» ім'я компанії, що складаються у зовнішньому середовищі. Це один з найважливіших компонентів успішного розвитку туристичної компанії, завданням якого є не стільки забезпечення популярності, скільки формування довіри фірмі, її діяльності та кінцевого продукту.

Таким чином, етичні аспекти відіграють одну з ключових ролей в підвищенні ефективності ведення туристського бізнесу, так як від дотримання норм етики залежить ділова репутація туристської організації, характер її

взаємин з партнерами, ставлення до неї клієнтів, а також розвиток міжнародних зв'язків [128].

До ключових економічних показників готельного бізнесу відносяться показник заповнюваності (OR), середня щоденна вартість номеру (ADR), середній дохід з номеру (RevPAR) (табл. 2.6). Слід зазначити, що саме ці індикатори прийнято включати у перелік ключових показників ефективності (KPI) менеджерам або управляючим готелів.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники готельного бізнесу

Показник	Спосіб розрахунку
Показник заповнюваності (OR - Occupancy Rate)	кількість проданих номерів, розділених на загальну кількість номерів, доступних в готелі або групі готелів.
Середня вартість номеру на день (ADR – Average Daily Rate)	являє собою дохід від готельних кімнат, поділений на загальну кількість кімнат, що продаються за певний період; вимірює середню ціну за номер; надає корисну інформацію щодо цінового середовища та характеру клієнтської бази готелю чи групи готелів.
Середній дохід з номеру (RevPAR – Revenue per Available Room)	є добутком середньої вартості (ADR) та середнім відсотком щоденного заповнення; не включає додаткові доходи, що не пов'язані з приміщенням та отримуються готелем, наприклад, від продажу продуктів харчування та напоїв, послуг паркування та інших надходжень від обслуговування гостей.
Дохід, отриманий від зданого номеру (RevPOR - Revenue per occupied room)	розраховується шляхом ділення загального прибутку на кількість кімнат, які фактично продаються гостям: $RevPor = \frac{\text{Загальний дохід}}{\text{Зайняті приміщення}}$
Загальний дохід від наявного у продажу номеру (TRevPAR - total revenue per available room)	розраховується шляхом ділення загального чистого доходу майна на загальну кількість вільних номерів.

Джерело: складено автором на основі [3, 30, 31]

Слід зазначити, що серед перелічених показників особливої уваги заслуговує показник заповнюваності, адже його значення відображає інтеграційний ефект від багатьох чинників таких як місцерозташування готелю, якість послуг, лояльність клієнтів, тощо, які в свою чергу є результатом ефективності спільної діяльності менеджменту і персоналу.

За показником заповнюваності в світі обіймають перші місця такі мережі як Hyatt Hotels Corp, Hilton Worldwide Holdings та Marriot International. Вони ж є й лідерами і за іншими показниками (рис. 2.12).

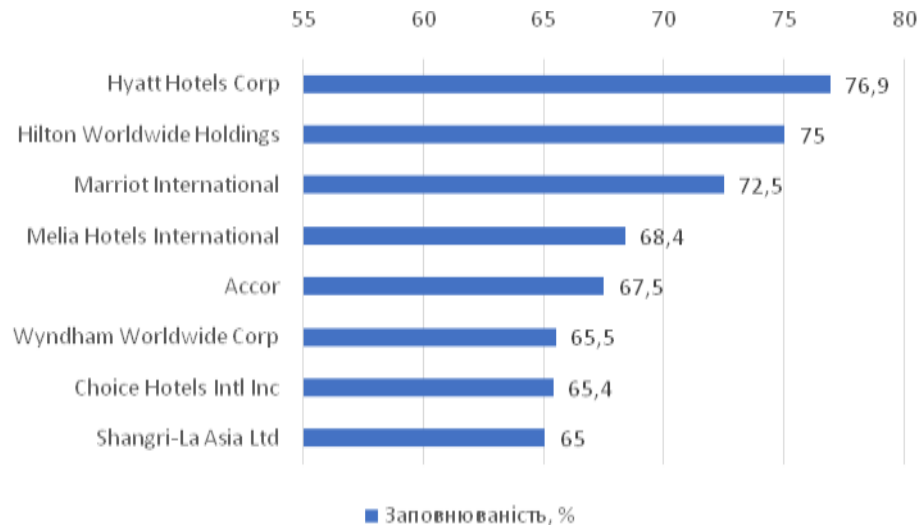


Рис. 2.12. Рейтинг готельних мереж за показником заповнюваності, % (2018)

Джерело: складено автором на основі [182]

Причому ці компанії демонструють позитивну динаміку розвитку щороку (рис. 2.13).

Цікавим є той факт, що однією з ключових складових свого успіху на ринку, для компаній є ефективне просування свого образу досконалого роботодавця. Так, саме ці компанії входять в міжнародний рейтинг-100 Fortune «Найкращі компанії для роботи» (табл. 2.5). Компанія Fortune складає щорічний список у партнерстві з "Great Places to Work", який проводить широкомасштабні опитування працівників понад 230 000 чоловік у цілому в різних корпораціях та галузях. Коефіцієнт для кожної компанії розраховується з результатів опитування і виявлення індексу довіри з випадкової вибірки працівників. У опитуваннях детально описано деякі працівники, які отримують винагороду, на своїх робочих місцях. У Хілтоні, наприклад, всі новоспечені батьки отримують два тижні оплачуваної відпустки, включаючи додаткові вісім

тижнів для матерів, які щойно народили, а усиновлювачам виплачується до 10000 дол.

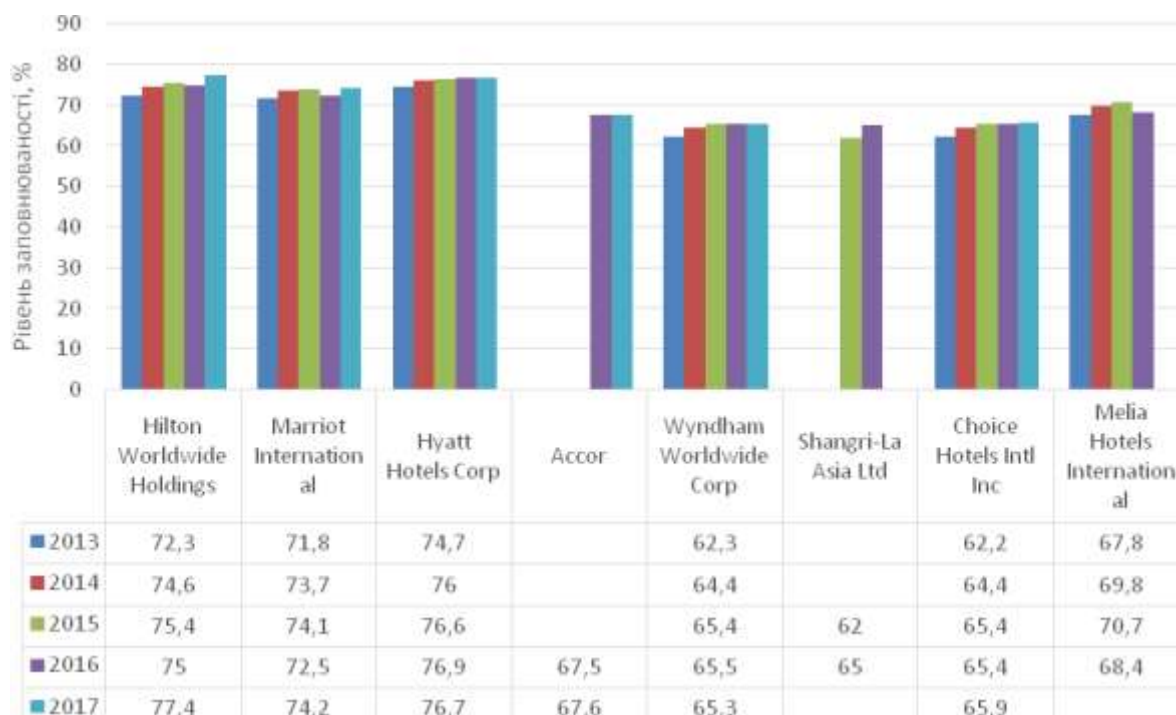


Рис. 2.13. Динаміка показників заповнюваності ключових готельних мереж світу, %

Джерело: складено автором на основі [182, 89, 73]

Співробітники компанії Hyatt можуть забронювати до 12 вільних номерів в рік в будь-якому готелі цієї мережі у світі. Також в компанії є ряд різноманітних бізнес-ресурсів для мереж та наставництва. У компанії Marriott працівники отримують виплати з фонду TakeCare, які включають в себе захист доходів від хвороби, травми або народження дитини та багато іншого. Four Seasons також має політику щодо безкоштовних кімнат для своїх співробітників.

Через процес відбору працівники пишаються тим, що вони були обрані, а не найняті.

В сфері розвитку організаційно-культурного ресурсу задають тон, як правило, міжнародні корпорації, не виключенням є і індустрія туризму.

Як вже зазначалося в пункті 2.2, зростаючий рівень конкуренції спонукає мережі до активного розвитку організаційної культури (2.7).

Таблиця 2.7

**Компанії готельної індустрії в Рейтингу-100 Fortune
«Найкращі компанії для роботи»**

Місце в рейтингу	Місце в рейтингу (минулий рік)	Назва компанії	Всього співробітників	Зростання кількості посад на повний робочий день, %	Кількість років у рейтингу
26	56	Hilton	165 506	6	2
32	47	Hyatt	100	-	4
33	83	Marriott International	218 512	-1	20
79	70	Four Seasons Hotels & Resorts	41 201	1	20

Джерело: складено автором на основі [182]

Суть мережевого принципу організації полягає в заміні багаторівневих ієрархій кластерами фірм або спеціалізованих бізнес-одиниць, що координуються ринковими механізмами замість адміністративних [182].

Готельна мережа – це довгострокове взаємовигідне об'єднання готельних підприємств, а також фірм супутніх галузей в єдину структуру і систему стратегічного співробітництва з метою створення спільних відмінних компетенцій. Розвитку співпраці сприяють єдина стратегія і спільні взаємовигідні стратегічні дії (особливо в сфері маркетингу) на основі загальної системи інформаційної взаємодії (включаючи єдині системи бронювання і глобальні дистрибутивні системи) і сильного мережевого бренду, що призводить до взаємного посилення конкурентних позицій і брендів готелів мережі і фірм супутніх галузей і формуванню комплементарних активів в рамках мережі. Компанії об'єднуються в мережу з метою розвитку і передачі один одному нових компетенцій, що супроводжується створенням ключових

чинників конкурентоспроможності готельної мережі і комунікаційних рента. Важливо відзначити, що, як правило, мережеві форми поширені в сегменті готелів високого класу (категорії 4 * і 5 * зірок), і пов'язано це з необхідністю того, щоб кожен готель відповідав найвищим стандартам обслуговування. Саме мережа здатна створювати, розвивати і передавати необхідні для цього компетенції [37].

Важливу роль для центральної фірми грає система автоматизованої інформаційної взаємодії в мережі з питань поточного управління всіма мережевими готелями. Ці системи інформаційного обміну, засновані на застосуванні найновіших продуктів інформаційних технологій в області готельного бізнесу, дозволяють відстежувати прийом і розміщення гостей з усього світу, прискорювати і спрощувати роботу персоналу готелів мережі, управляти їх службами і номерним фондом в рамках всієї мережі, автоматизувати управлінський і фінансовий облік, здійснювати централізоване мережеве планування [182].

У готельному бізнесі величезну роль грають нематеріальні елементи пропозиції (зокрема, бренди). До того ж необхідне задоволення часом вкрай диференційованого попиту клієнтів на найвищому рівні, з урахуванням всіх важливих стандартів сервісу. Слід також зазначити, що складність управління готелем і пропозиції готельного продукту полягає в особливостях самої галузі (сезонність попиту і його неоднорідність, висока ступінь «залученості» персоналу готелю в наданні послуги тощо.). З огляду на цю специфіку, можна стверджувати, що великою підмогою у вирішенні багатьох проблем стає мережева структура. Завдяки мережі готелі, що входять до неї, можуть найбільш ефективно використовувати можливості зовнішнього середовища (наприклад, вигоди географічної «розгалуженості») і наявні внутрішні мережеві ресурси для формування стратегічних компетенцій і комплементарних активів, таких важливих для створення якісного готельного продукту [37].

Як бачимо, за останні 5 років (з 2013 по 2017 рр.) саме світові лідери готельної галузі показали високу динаміку приросту вартості своїх акцій

(табл. 2.8). Отже розвиток організаційної культури суб'єкту бізнесу позитивно впливає на його інвестиційну привабливість.

Таблиця 2.8

**Динаміка курсів акцій ключових міжнародних компаній в готельній
індустрії (2013-2017 рр.)**

Компанія	Країна	Валюта	2013	2014	2015	2016	2017	Приріст (2017/ 2013), %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Marriot International	США	USD	40,31	61,91	71,45	68,16	107,44	166,54
Indian Hotels Co Ltd	Індія	INR	55,94	113,76	113,34	90,10	117,80	110,58
Hyatt Hotels Corp	США	USD	49,80	59,56	48,16	54,97	77,54	55,70
Choice Hotels Intl Inc	США	USD	42,15	49,54	54,02	49,23	65,33	55,01
Wyndham Worldwide Corp	США	USD	72,97	85,64	68,66	76,88	112,44	54,09
Intercontinental Hotels Group	Велико-британія	USD	44,80	49,33	46,06	46,98	63,27	41,23
Hilton Worldwide Holdings	США	USD	45,66	49,96	53,95	46,81	64,39	41,03
Mandarin Oriental Intl Ltd	Гон Конг	USD	1,57	1,57	1,44	1,28	2,20	40,13
Resorttrust Inc	Японія	JPY	1834	2735	3030	2316	2561	39,64
City Developments Ltd	Сінгапур	SGD	9,35	10,30	7,65	8,47	12,98	38,82
Nh Hotel Group	Іспанія	EUR	4,34	3,95	4,52	4,01	5,99	38,02
Accor	Франція	EUR	34,25	37,28	37,02	37,88	43,77	27,80
Melia Hotels International	США	USD	11,24	11,09	13,37	11,07	14,08	25,21
Shangri-La Asia Ltd	Китай	USD	15,00	10,52	7,14	8,12	17,70	18,00
La Quinta Holdings Inc	США	USD	16,86	22,16	11,82	41,30	18,46	9,49

Продовження табл. 2.8

Whitbread Plc	Велико-британія	GBp	3751	4770	4401	3776	4000	6,64
Sh Jinjiang Intl Hotels	Китай	HKD	2,73	2,57	3,03	2,05	2,72	-0,37
Homeinns Hotel Group	Китай	USD	41,94	29,45	34,16	35,71		-14,85
Extened Stay America Inc	США	USD	26,06	19,88	14,50	15,94	19,00	-27,09
Rezidor Hotel Group	Бельгія	SEK	36,42	28,10	27,40	35,90	24,55	-32,59
Starwood Hotels & Resorts	США	USD	57,74	55,65	64,49	68,43	1,12	-98,06

Джерело: складено автором на основі [37]

Можливо передбачити, що чим більший показник заповнюваності готелю, тим більший дохід від реалізації послуг отримує мережа. Це має позитивно впливати в кінцевому результаті на вартість акцій холдингу. Ми підтвердили цю гіпотезу емпірично: проведений кореляційний аналіз (див. табл. 2.9) виявив наявність сильного кореляційного зв'язку між цими величинами.

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнту кореляції між вартістю акцій та показником заповнюваності мережі готелів

Компанія / Рік		Hilton Worldwi de Holdings	Marriot International	Hyatt Hotels Corp	Wyndham Worldwide Corp	Choice Hotels Intl Inc	Melia Hotels International
Країна	Рік	США	США	США	США	США	США
Вартість акцій, дол. США	2013	45,66	40,31	49,80	72,97	42,15	11,24
	2014	49,96	61,91	59,56	85,64	49,54	11,09
	2015	53,95	71,45	48,16	68,66	54,02	13,37
	2016	46,81	68,16	54,97	76,88	49,23	11,07
	2017	64,39	107,44	77,54	112,44	65,33	14,08
Показник заповнюваності, %	2013	72,30	71,80	43,86	56,21	62,20	67,80
	2014	74,60	73,70	57,56	69,81	64,40	69,80
	2015	75,40	74,10	53,24	75,97	65,40	70,70
	2016	75,00	72,50	48,27	67,35	65,40	68,40
	2017	77,40	74,20	59,83	96,57	65,90	
Коефіцієнт кореляції		0,88	0,75	0,73	0,81	0,81	0,74

Джерело: розраховано автором

На відміну від показника заповнюваності, аналіз коефіцієнту кореляції між вартістю акцій та середньою вартістю номеру на день (ADR) для вибраних міжнародних мереж готелів показав значно нижчий показник або навіть відсутність взаємозалежності (табл. 2.10). Отже, середня вартість номерів готелю не завжди впливає на його інвестиційну привабливість.

Таблиця 2.10

Розрахунок коефіцієнту кореляції між вартістю акцій та середньою вартістю номеру на день (ADR) в мережі готелів

Компанія		Hilton Worldwide Holdings	Hyatt Hotels Corp	Wyndham Worldwide Corp	Choice Hotels Intl Inc	Melia Hotels International
1		2	3	4	5	6
Країна		США	США	США	США	США
Вартість акцій, дол. США	2013	45,66	49,80	72,97	42,15	11,24
	2014	49,96	59,56	85,64	49,54	11,09
	2015	53,95	48,16	68,66	54,02	13,37
	2016	46,81	54,97	76,88	49,23	11,07
	2017	64,39	77,54	112,44	65,33	14,08
Середня вартість номеру на день, \$	2013	191,15	215,00	110,03	110,30	89,20
	2014	199,40	214,00	115,14	114,92	92,70
	2015	184,78	218,00	120,30	120,30	105,20
	2016	185,18	226,00	123,97	124,13	103,00
	2017		229,00	127,21	126,72	
Коефіцієнт кореляції		-0,30	0,75	0,68	0,82	0,52

Джерело: розраховано автором

Одним із основних фінансових показників будь-якого суб'єкту бізнесу є виручка від реалізації або рівень доходу, що воно отримує за певний період. Як бачимо найбільш вражаючі результати за цим параметром в останні 5 років демонструє Marriot International, при цьому за цей період відбулось зростання майже на 80% (табл. 2.11).

Як показав кореляційний аналіз, в основному існує позитивний кореляційний зв'язок між рівнем доходу та вартістю акцій, а також середньою вартістю номеру (ADR).

Таблиця 2.11

Рівень доходів провідних міжнародних готельних мереж

Компанія	Країна	Доходи, млн. дол. США					Приріст (2017/2013), %
		2013	2014	2015	2016	2017	
Marriot International	США	12 780	13 800	14 480	17 070	22 890	79,11
Hilton Worldwide Holdings	США	9 740	10 500	11 270	7 380	9 140	-6,16
Wyndham Worldwide Corp	США	5 010	5 280	5 540	4 930	5 080	1,40
Hyatt Hotels Corp	США	4 180	4 420	4 330	4 430	4 480	7,18
Melia Hotels International	США	1 350	1 460	1 740	1 800	1 890	40,00
Intercontinental Hotels Group	Велико-британія	1 220	1 130	1 180	1 270	1 390	13,93
Choice Hotels Intl Inc	США	724	758	860	925	1 010	39,44

Джерело: складено автором на основі [37]

Водночас, рівень заповнюваності не для усіх мереж показує взаємозалежність із виручкою від реалізації. Можливим поясненням є те, що доходи мережі формуються не тільки безпосередньо від здачі номерів, але й від надання супутніх послуг та інших джерел, наприклад, франчайзингу (яскравий приклад Hilton Worldwide Holdings) (табл. 2.12).

Таким чином, можна зробити висновок, що рівень заповнюваності як умовний індикатор ефективності діяльності менеджменту і персоналу готелю, а отже і його організаційно-культурних ресурсів, демонструє більший зв'язок з вартістю акцій, аніж з рівнем доходу корпорації.

Слід зазначити, що міжнародні інвестиції в готельний сектор світової економіки становлять близько 30% в обсязі всіх інвестицій. Джерелом інвестицій виступають в першу чергу власні капітали глобальних готельних мереж [95]. Дана обставина визначила зростання обсягів інвестицій в Америці на 1 млрд. дол. В порівнянні з 2015 роком в європейському регіоні, на Близькому Сході і в Африці спостерігається збереження обсягів транзакцій на

утраті 11 млрд. дол. Азіатський регіон хоча і демонструє невелике зростання обсягу транзакцій, однак основним стримуючим фактором виступає невисокий рівень ліквідності активів готельного сектора.

Таблиця 2.12

**Коефіцієнт кореляції між рівнем доходів та вартістю акцій,
заповнюваністю, середньою вартістю номеру (ADR) та доходом від зданого
номеру (RevPOR) в мережі готелів**

Компанія	Країна	Вартість акцій	Заповнюваність	Середня ціна	Дохід з 1 номеру
Hilton Worldwide Holdings	США	0,1418	-0,1084	0,3057	0,3556
Marriot International	США	0,9324	0,4718	-	-
Huatt Hotels Corp	США	0,7162	0,7789	0,6549	0,7558
Intercontinental Hotels Group	Великобританія	0,7712	-	-	-
Wyndham Worldwide Corp	США	-0,2683	0,1828	-0,0649	0,0192
Choice Hotels Intl Inc	США	0,8469	0,8532	0,9806	0,9615
Melia Hotels International	США	0,6626	0,3672	0,9736	-

Джерело: розраховано автором

Основні центри інвестиційних потоків зконцентровані в Австралії і Японії. Інвестиційне середовище в Азіатському регіоні характеризується переважанням стратегій диверсифікації активів та отримання вигод на ефекті масштабу, що визначило зростання обсягу інвестицій в даному регіоні.

Висновки до другого розділу

1. Доведено, що організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу мають характерні ознаки в частині використання робочої сили, зокрема, з гендерної позиції домінує зайнятість жінок (58%), над чоловіками; питома вага неповного робочого дня у структурі зайнятості туристичної галузі значно вища (24%), ніж у загальній нефінансовій економіці

(17%) та секторі послуг в цілому (22%). Міжнародний туристичний бізнес є сферою, яка приваблює працездатну молодь: 13% працівників, що працюють в цій сфері, знаходяться у віці від 15 до 24 років; рівень освіти переважно низький – перевалювання осіб, хто не має середньої освіти (20% – в сфері послуг і 25% – в готельному бізнесі та індустрії житла). Виявлено, що іноземні робітники складають близько 8% робочої сили, зайнятої в обслуговуванні туристичних потоків в авіаційному транспорті та в туристичних агентствах або туроператорах, при цьому близько 17% робочої сили зайнято в сфері розміщення туристів (тобто кожна із шести осіб, зайнята у цьому підсекторі є іноземним громадянином). Така структура персоналу міжнародного туристичного бізнесу потребує специфічних підходів щодо вибору стратегії розвитку організаційно-культурних ресурсів компаній. Виявлено, що міжнародні готельні корпорації мають досвід формування та реалізації стратегій з розвитку організаційно-культурних ресурсів як важливого конкурентного фактора у формуванні глобального бренду на міжнародному ринку туристичних послуг.

2. Доведено шляхом аналізу фінансових звітів найкрупніших міжнародних готельних корпорацій наявність тенденції сталого розвитку туристичних холдингових компаній та формування цінних брендів, про що свідчить щорічний ріст фінансових оборотів зазначених корпорацій. Трансформаційним принципом управління глобальних корпорацій є зміщення пріоритетів з контролю фінансової і операційної діяльності до контролю принципами формування організаційної культури в аспектах посилення лідерства у місії, баченні, цінностях та ключових пріоритетах на кожному рівні організаційної структури. Ресурсоутворюючими чинниками ефективного менеджменту корпорацій є лібералізація жорсткого контролю за операційною і фінансовою діяльністю персоналу готелів та розвиток крос-культурної грамотності з метою росту ефективності управління різноманітною робочою силою, які впливають на організаційно-культурні ресурси міжнародного

туристичного бізнесу через формування структурних елементів культури – норм, правил, традицій тощо.

3. Виявлені тенденції стабільного зростання туристських прибуттів, що свідчить про зростання туристичної активності та ріст витрат на міжнародний туризм. Відмічено, що доходи від міжнародного туризму в результаті аналізу даних UNWTO туристичних регіонів у 2016 році склали 1,102 млрд. євро, найбільший приріст показала Центральна і Східна Європа, зокрема Україна, що свідчить про стабільний тренд росту і появу на ринку нових суб'єктів господарювання, розвиток франчайзингових угод, наслідком чого є зростання конкуренції та виникнення нових брендів. що змушує компанії шукати все нові джерела збільшення ефективності, конкурентних переваг та забезпечення стабільного зростання. Це стало економічним драйвером для розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу.

4. Доведено, що активний розвиток соціальних мереж, платформ для швидкого обміну повідомленнями, інтернет-ресурсів для поширення власної думки (позитивної чи негативної), з точки зору туристів, є надійнішим джерелом оцінки фактичного досвіду відповідності заявлених послуг міжнародного бізнесу із реальним досвідом споживача, поширеного через інтрнет-відгуки. Тенденція до активізації та росту віртуального простору для спілкування та обміну досвідом туристів спричиняє посилення впливу соціального драйверу розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу з метою формування позитивного іміджу, що підвищує рівень лояльності споживача до туристичного продукту, покращує впізнаваність бренду на міжнародному туристичному ринку та дозволяє розширити можливості впливу на суспільну думку, в наслідок чого популярність суб'єкта туристичного бізнесу зростає за рахунок стабільного туристського потоку.

5. Виявлено, що розвиток технологічних інновацій у туристичному бізнесі таких, як онлайн реєстрація на літак, мобільні пасажирські квитки, готельні номери з картками доступу (без ключів), поширення систем

резервування та бронювання (GDS) формують зміни в очікуваннях споживачів щодо форм взаємодії з компаніями та вимагають від туристичної індустрії безперервного пошуку шляхів задоволення зростаючих потреб та впровадження технологічних інновацій, які, з одного боку, забезпечують найсучасніші наукові досягнення, а з іншого залишають особистий контакт на комфортному рівні. Такий технологічний драйвер організаційно-культурних ресурсів вводить додатковий імператив: розвиток адаптивних організаційних культур в міжнародному туристичному бізнесі, що підвищить конкурентоспроможність та відповідність ринковим вимогам за умови адекватного попиту використання інформації та технологій для перетворення досвіду споживачів у контакт з клієнтами.

6. Обґрунтовано на основі аналітичного дослідження зарубіжної економічної літератури вплив нематеріальних активів туристичного бізнесу (людських, організаційно-культурних, репутаційних) на сталий розвиток довгострокових конкурентних переваг готельної корпорації. Нематеріальність організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу характеризується складністю ідентифікації та кількісної оцінки та потребує визначення критеріїв оцінки економічного ефекту інтеграційних заходів із впровадження та розвитку нематеріальної складової менеджменту готельного бізнесу. До ключових економічних показників готельного бізнесу, що в грошовому форматі характеризують ефективність спільної діяльності менеджменту і персоналу відносять показник заповнюваності (OR), середню щоденну вартість номеру (ADR), середній дохід з номеру.

7. Підтверджено методом кореляції гіпотезу прямої залежності показника заповнюваності готелю та доходу від реалізації туристичних послуг та впливу на ріст акцій холдингу та його інвестиційну привабливість. Математичний розрахунок коефіцієнту кореляції вартості акцій та середньої вартості номеру на день продемонстрував низьку залежність, що говорить про відсутність стабільного впливу показника на інвестиційну привабливість, отримано позитивну кореляційну залежність між рівнем доходу, вартістю акцій та

середньою вартістю номеру, взаємозалежність рівня заповнюваності із виручкою від реалізації є виключною, що говорить про диферентність джерел формування доходів готельних підприємств від здачі номерів та надання супутніх послуг. Доведено, що рівень заповнюваності готелю є умовним індикатором та кількісним показником оцінки ефективності діяльності менеджменту з розвитку організаційно-культурних ресурсів.

Результати досліджень даного розділу відображено у працях: [107,108, 110, 115].

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Критеріальний підхід оцінювання розвитку організаційно-культурних ресурсів в міжнародному туристичному бізнесі

Однією з ключових проблем організаційної культури є проблема її вимірювання. У більшості робіт з менеджменту пропонуються різні інструменти діагностики, які дозволяють чітко визначати стрижневі цінності організаційної культури і можуть виявитися особливо корисними в якості інструменту ефективного управління організаційними змінами.

Під методикою оцінки організаційно-культурних ресурсів маємо на увазі систему послідовних дій, спрямованих на дослідження організаційної культури та специфіки суб'єкту для отримання відомостей про стан компанії і виявлення її переваг і недоліків.

Типології, визначені нами у першому розділі та інструменти оцінки організаційної культури внаслідок аналізу літератури дали змогу визначити, що існує дві групи методик оцінки організаційної структури – якісні і кількісні.

Якісні методи оцінки організаційної культури припускають дослідження описового характеру, засновані на аналізі зібраних первинних даних про компанію (опитування, анкетуваннятощо) і інформації приватного характеру (думки співробітників про компанію, її ресурси та можливості розвитку; рівень мотивації; пропозиції щодо вдосконалення роботи; внутрішні конфлікти; неформальні зв'язки без їх кількісного виразу).

Приклади якісних методів оцінки було розглянуто у першому розділі в результаті чого було виявлено, що вони дозволяють отримати наочний результат дослідження і охарактеризувати організаційну культуру суб'єкту.

Недолік цього методу обумовлюється неможливістю виявити глибинні особливості організаційної культури.

Кількісні методи оцінки організаційної культури ґрунтуються на проведенні різних опитувань з метою отримання числової оцінки стану організації. Такі методи застосовуються для отримання статистичних даних про досліджуваний об'єкт. Основним недоліком кількісних методів оцінки організаційної культури є складність отримання дійсно правдивих відповідей респондентів.

На думку Слинкова О.К. та Харитоновна П.В. [190], типології організаційної культури, представлені в літературі, виключно різноманітні і настільки не схожі одна на одну, що самі можуть бути предметом класифікації, проте для комплексного дослідження організаційно-культурного ресурсу туристичного бізнесу абсолютно не потрібно аналізувати організацію за декількома десятками класифікаційних ознак, досить інтерпретувати організацію з позицій її внутрішнього і зовнішнього середовища.

Водночас, розробляти власну методику слід в тому випадку, коли жодна з існуючих не задовольняє основним вимогам дослідника. Методика дослідження організаційної культури повинна відповідати наступним вимогам:

- можливість всебічної оцінки організаційно-культурного ресурсу (з позицій різних типів організаційних культур);
- простота інструментарію дослідження, доступності в термінології і в розумінні самого процесу дослідження для всіх працівників організації;
- надійність методу, його валідність повинна бути підтверджена проведеним дослідженням;
- простота і ясність математичної обробки отриманих результатів дослідження;
- розгляд організації як складної системи.

Слід зазначити, що незважаючи на велику кількість існуючих методів оцінки організаційної культури компанії, практично всі вони мають загальний характер і не враховують специфіки галузі, в якій працює підприємство. Також аналіз

літературних джерел щодо організаційної культури на підприємствах туристичної галузі [190] дозволяє зробити висновок, що в основному авторами пропонується використовувати загальновідомі методики.

Крім того, більшість з описаних методик мають досить складну структуру і велику кількість специфічних питань, що ускладнює ефективне їх застосування на практиці.

Водночас, як зазначає Кузнецова С.А. [143], при побудові (або реорганізації) механізму розвитку організаційно-культурних ресурсів для конкретного суб'єкта бізнесу доцільно розглядати його галузеву специфіку. Так, вона пропонує враховувати наявність п'яти специфічних ознак, які характеризують галузеву специфіку та визначають специфіку формування організаційно-культурного ресурсу підприємства: 1) сезонність діяльності; 2) публічність; 3) персонал; 4) складність виробничого процесу; 5) конфіденційність інформації.

Попри підвищену потребу українського бізнесу в розвитку організаційно-культурних ресурсів в межах власного бізнесу, у спеціальній літературі практично відсутні напрацювання щодо теоретичних, методологічних та організаційних засад механізму формування організаційно-культурних ресурсів з врахуванням специфічних ознак бізнесу [143].

Відправним кроком впровадження організаційно-культурних ресурсів є чітке розуміння специфіки діяльності бізнесу, оскільки саме врахування таких специфічних ознак при побудові (або реорганізації) системи організаційної культури бізнесу забезпечує її подальшу дієвість та загальну ефективність [143].

Туризм як економічна галузь – це 100% сервісний бізнес. Його особливість полягає в тому, що предметом продажу є не сама послуга, а цінність вражень від перебування в туристичному центрі або місці відпочинку.

Нами запропоновано експрес-методику оцінки організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу, який складається із 4 послідовних етапів (рис. 3.1).

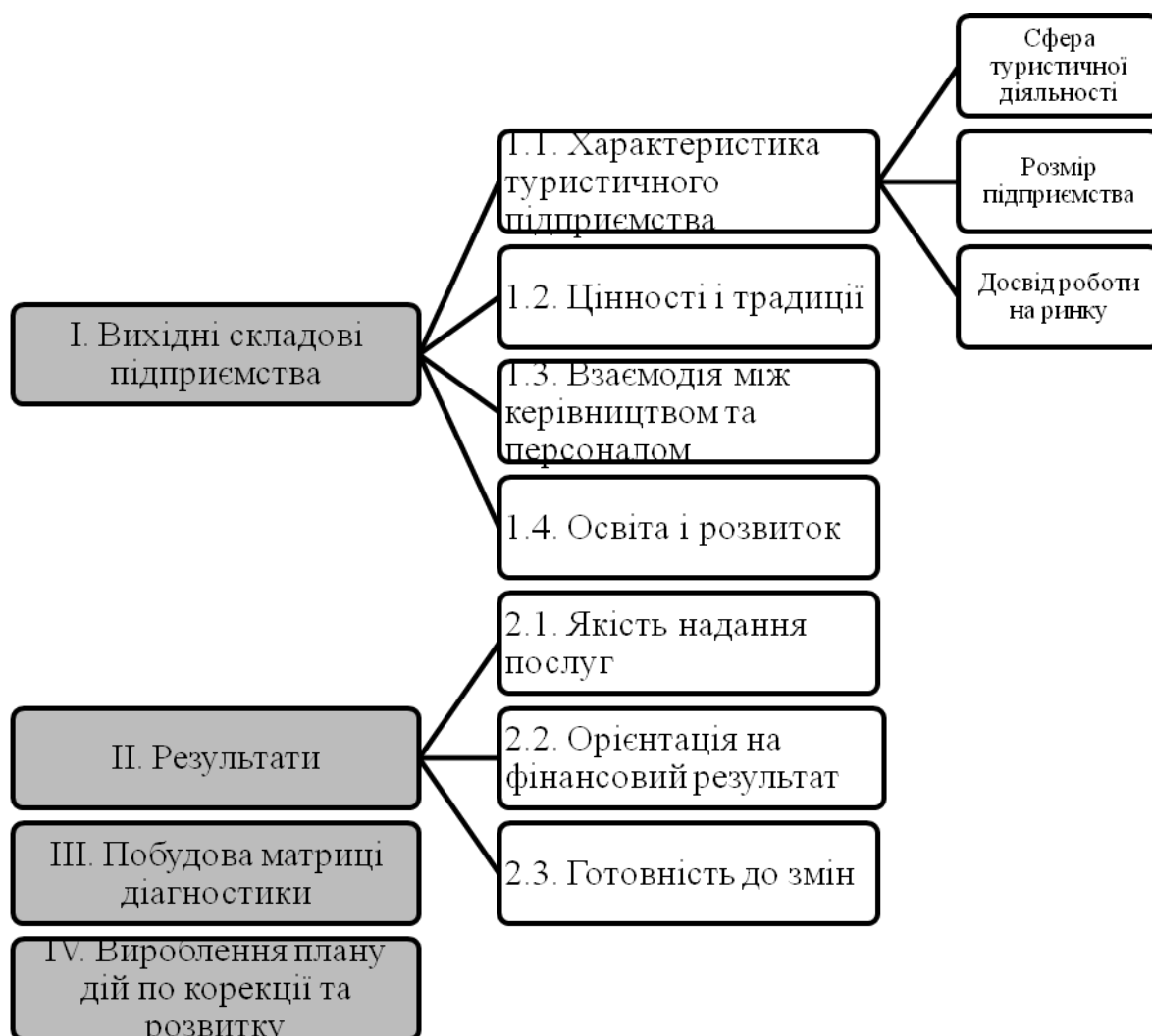


Рис. 3.1. Експрес-методика оцінки організаційної культури суб'єкта туристичного бізнесу

Джерело: складено автором [111]

Охарактеризуємо кожний етап більш детально.

Основна ідея полягає в тому, що при оцінці організаційно-культурних ресурсів важливо чітко розуміти, що основна мета його розвитку і вдосконалення полягає в підвищенні конкурентоздатності суб'єкту та забезпеченні стійкого фінансового розвитку. При цьому у процесі виробництва послуг є *вихідні показники* суб'єкту, які характеризують внутрішню організаційну інфраструктуру, що забезпечує сам процес виробництва, та *отримані результати*: якість надання послуг та їх відповідність вимогам ринку.

Охарактеризуємо кожний етап більш детально.

Характеристика туристичного суб'єкту. Сфера туристичної діяльності. Однією з форм прояву організаційно-культурних ресурсів суб'єкта туристичного бізнесу є його імідж, що забезпечує йому і його турпродукту популярність і довіру, що має величезний вплив на потенційних покупців туристських послуг. На імідж турфірми впливають якість турпродукту, політика цін, реклама, стиль відносин з постачальниками, партнерами, споживачами, офіційна атрибутика, оформлення і місце розташування офісів, зовнішній вигляд і поведінку співробітників і ін.

Розмір. Розміри бізнесу необхідно визначати як його обсягами в загальному розумінні, так і сегментацією діяльності – кількістю окремих напрямів бізнесу.

Обсяги бізнесу визначають обсяги процедур та документального забезпечення організаційно-культурних ресурсів, його різноманітність та специфіку. Так, для великих підприємств характерні велика численність працівників та значні обсяги бізнес-процесів, що ставить в актуальну площину необхідність виокремлення спеціального підрозділу, який займається питаннями управління організаційно-культурних ресурсів та, зокрема, впровадженням потужної системи організаційної культури. З іншого боку, для малих підприємств можуть бути притаманні великий спектр компонентів організаційно-культурного ресурсу поряд із незначними їх обсягами. У такому випадку необхідно передбачати відповідний менеджмент організаційної культури зі встановленням додаткових вимог до професійної компетенції фахівців по персоналу [143].

Цінності і традиції. Ядром організаційної культури виступають цінності, які завжди носять конкретно-історичний характер. В умовах швидких змін зовнішнього середовища, тобто в умовах невизначеності, ефективним засобом координації організаційної діяльності стає впевненість у тому, що всі робітники поділяють одні й ті ж цінності, установки та цілі. Успіх у клановій культурі

визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей, наприклад.

Цінності орієнтують індивіда в тому, яку поведінку слід вважати допустимимим або неприпустимим. Так, в деяких організаціях вважається, що клієнт завжди правий, тому в них неприпустимо звинувачувати клієнта за невдачу в роботі членів організації. В інших – може бути все навпаки. Однак і в тому, і в іншому випадках прийнята цінність допомагає індивіду зрозуміти те, як він повинен діяти в конкретній ситуації.

Будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж декількох поколінь працівників організації.

Взаємодія між керівництвом і персоналом. На організаційно-культурний ресурс міжнародного туристичного бізнесу впливає стиль управління, який представляє собою узагальнений вид поведінки керівника у відносинах з підлеглими, сукупність найбільш характерних і стійких методів і форм його роботи з ними. Різні стилі керівництва формують особливий характер відносин, зв'язків, форми взаємодії, стиль спілкування та інші важливі комунікативні особливості організаційної культури. Від стилю керівництва багато в чому залежать методи і форми мотивації і стимулювання.

Так наприклад, стиль керівництва, взаємодія персоналу з гостями, а також внутрішній інтер'єр багатьох готелів, що входять у міжнародні готельні мережі, часто просто копіюють один одного. Тому в перспективі подальше вдосконалення організації управління даних готелів повинне йти по шляху оптимального поєднання стандартизації та індивідуалізації готельних послуг за національною, віковою, статевою і навіть особистісною ознаками [100].

Взаємодія між керівництвом і персоналом впливає на процес прийняття рішення. Так можна виділити моноактивний, поліактивний та реактивний тип ділової культури (рис. 3.2).

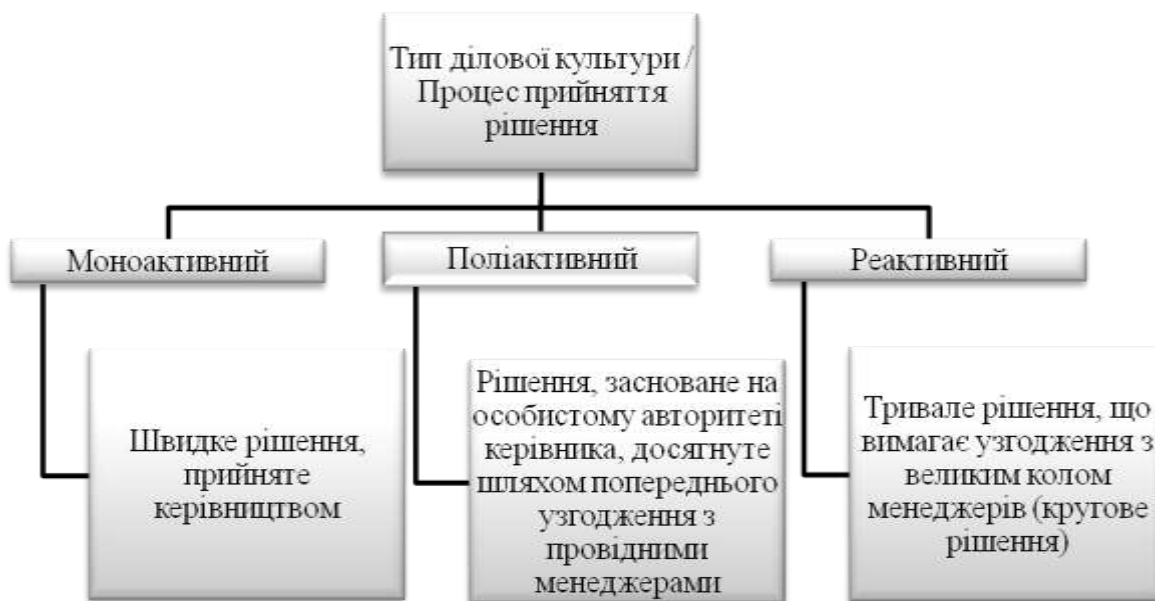


Рис. 3.2. Процес прийняття рішення в залежності від типу ділової культури суб'єкта туристичного бізнесу

Джерело: складено автором

При моноактивному типі ділової культури туристичного підприємства рішення приймаються швидко, але як правило однією особою. Характерний такий тип для невеличких компаній. При поліактивному типі рішення хоча і приймається керівником, проте попередньо обговорюється з провідними спеціалістами компанії. Найбільш довго розглядаються і приймаються рішення при реактивному типі ділової культури, коли для узгодження необхідно «зібрати підписи» широкого кола керівників підрозділів (характерне для державних установ та великих компаній з високим ступенем бюрократизації).

Освіта і розвиток. Культура завжди пов'язана з освітнім і виховним ефектом. Фірми схожі на великі родини, тому менеджери повині піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом цих зусиль є збільшення «людського капіталу», тобто приріст знань та навичок робочої сили, яку компанія може використовувати для досягнення своїх цілей. Таким чином, організація розширює кількість та якість економічних ресурсів, що знаходяться в її розпорядженні.

На другому етапі важливо оцінити як організаційно-культурний ресурс впливає на результативність та конкурентоспроможність туристичного бізнесу. Зокрема, важливо ідентифікувати рівень розвитку таких параметрів як: 1) якість надання послуг; 2) готовність до глобальних викликів і змін.

Якість надання послуг. Оскільки організаційна культура в кінцевому підсумку втілюється у результати господарської діяльності – економічні блага, тому вона сприяє підвищенню якості послуг, що пропонує організація, тобто якість праці переходить в якість продуктів і послуг компанії.

Готовність до змін суб'єкта. Стан та процес розвитку організаційної культури можна класифікувати за різними ознаками відповідно до визначальних властивостей, якими характеризується даний процес. Тому на основі досліджень та практичного досвіду можемо виділити такі види розвитку організаційно-культурних ресурсів за класифікаційними ознаками [167].

I. За швидкістю зміни організаційної культури [167]:

1. Революційний – швидка та кардинальна зміна основних елементів організаційної культури у короткі терміни. Такий тип розвитку можливий за умови значних потрясінь в діяльності та (або) як відповідь на динамічні зміни середовища суб'єкта господарювання.

2. Поступовий – повільна, поступова зміна елементів організаційної культури з метою досягнення більшої ефективності їх впливу.

II. За характером зміни організаційної культури [167]:

1. Розвиток – підвищення рівня організаційної культури, розвиток компонентів, нарощення сили організаційної культури.

2. Деградація – зниження рівня організаційної культури бізнесу, втрата актуальності для працівників основних компонентів культури, сила організаційної культури зменшується.

III. За факторами, які спричинили перетворення організаційної культури [11]:

1. З ініціативи менеджменту – зміни ініціюються керівництвом суб'єкту бізнесу та впроваджуються в його діяльності з метою досягнення намічених цілей.

2. З ініціативи персоналу – зміни викликані тим, що працівники не задоволені поточним станом справ та прагнуть змін в організації діяльності та розвитку колективу.

3. Як відповідь на зміну зовнішнього середовища – при значних змінах у середовищі роботи бізнесу досить часто виникає потреба впроваджувати інновації в організаційній культурі, які будуть адекватними новим вимогам та умовам, саме тому і проходить зміна організаційної культури.

4. Змішаний тип. Можлива комбінація визначених вище стимулів.

Ми вважаємо, що для туристичної галузі такий показник як готовність до змін є досить суттєвим, адже тут працюють з представниками соціуму, які багато подорожують, мають доступ до інформаційно-комунікаційних благ та постійно змінюють свої вимоги до сервісів. Підприємства, які відповідають таким викликам і готові змінюватись під нові закони ринку, залишаються у грі, інші змушені піти.

Для того, щоб алгоритм був дієвим важливо мати критерії оцінки за усіма запропонованими параметрами. В цьому контексті пропонується шкала оцінок, що представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Критерії визначення рівня розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу

Показник	Критерій
I. Вихідні дані	
1.1. Характеристика суб'єкта туристичного бізнесу: Сфера туристичної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - готельні послуги - ресторанный послуги - послуги туристичного оператора
Розмір суб'єкта	<ul style="list-style-type: none"> - міжнародна мережа - велике підприємство - середнє підприємство - мале підприємство

Продовження таблиці 3.1

Досвід роботи на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - до 1 року (новостворене) - від 1 до 3 років - від 3 до 10 років - більше 10 років - підприємство має багатовікову історію і історичну цінність 		
1.2. Цінності і традиції	Новаторський тип культури (орієнтація на ризик і нові технології)	Ідеологічний: наявність в організації прийнятих більшістю цінностей, базових переваг, формальних і неформальних норм.	Догматичний тип: жорстокість і догматизм формальних норм. Нетерпимість до будь-яких виявів інакомислення та ініціативи з боку керівництва. Цінності, проголошені керівництвом, носять декларативний характер.
1.3. Взаємодія між керівництвом та персоналом	Реактивний	Поліактивний	Моноактивний
1.4. Освіта і розвиток	Велика увага до освіти і розвитку власного персоналу (застосування передових технологій)	Середній рівень уваги	Низький рівень уваги
II. Результати			
2.1. Якість надання послуг	Висока Велика увага до деталей. Повністю клієнтоорієнтована поведінка	Середня Споживач - мета	Низька Ставлення до споживача як до засобу існування організації
2.2. Орієнтація на фінансовий результат	Висока	Середня	Низька
2.2. Готовність до змін	Висока	Середня	Низька
Визначення рівня розвитку організаційної культури	Високий	Середній	Низький

Джерело: складено автором

Для зручності застосування прикладних програм з метою визначення загального стану розвитку організаційної культури в галузі, пропонується використовувати розроблений автором Індекс розвитку організаційної

культури, який відповідно складається із 2-х субіндексів: 1) Субіндекс "Вихідні дані для виробництва послуг"; 2) Субіндекс "Результати діяльності". При цьому передбачається застосування наступної формули:

$$I_{OK} = \frac{S_{вих} + S_{рез}}{2} \quad (3.1),$$

де:

I_{OK} - Індекс розвитку організаційної культури в галузі

$S_{вих}$ - Субіндекс "Вихідні дані для виробництва послуг"

$S_{рез}$ - Субіндекс "Результати діяльності".

Водночас, обидва субіндекси визначаються із застосуванням формули для обчислення середнього значення для відповідної групи підприємств (кількість спіробітників, оборот компанії, сфера діяльності, тощо) що приймають участь в опитуванні.

Після проведення оцінки організаційної культури за визначеними критеріями можливо віднесення її до того чи іншого типу. Ми пропонуємо досить просту систему оцінки розвитку (табл.3.2).

Для практичного застосування запропонованого алгоритму оцінки було розроблено Бальну шкалу для оцінки відповідей на питання «Анкети для оцінки рівня розвитку організаційної культури підприємства туристичної галузі» (Додаток Ж) та таблицю діапазону значень (Додаток Ж, таблиця 2).

Високий рівень розвитку організаційно-культурного ресурсу на туристичному підприємстві означає орієнтацію на новаторство і нові технології. Як було визначено у другому розділі дослідження, актуальним драйвером розвитку організаційно-культурного ресурсу є процес інформатизації туристичної індустрії, яка розвивається за такими напрямками як оснащення бізнесу сучасними засобами інформаційних технологій (інформаційних і комунікаційних систем – ІКС) і використання їх як нового маркетингового та інфраструктурного інструменту, що дозволяє суттєво підвищити ефективність надання послуг.

Таблиця 3.2

Характеристики основних типів організаційної культури за рівнем розвитку

Показник	РІВЕНЬ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ		
	Високий	Середній	Низький
Цінності і традиції	новаторський тип культури (орієнтація на ризик і нові технології)	ідеологічний. наявність в організації прийнятих більшістю цінностей, базових переваг, формальних і неформальних норм.	догматичний тип - жорстокість і догматизм формальних норм. Нетерпимість до будь-яких виявів інакомислення та ініціативи з боку керівництва. Цінності, проголошені керівництвом, носять декларативний характер.
Взаємодія між керівництвом та персоналом	поліактивний	моноактивний	реактивний
Освіта і розвиток	велика увага до освіти і розвитку власного персоналу (застосування передових технологій)	середній рівень уваги	низький рівень уваги
Якість надання послуг	висока, велика увага до деталей. Повністю клієнтоорієнтована поведінка	середня. Споживач - мета	низька. Ставлення до споживача як засобу існування організації
Орієнтація на фінансовий результат	висока	середня	низька
Готовність до змін	висока	середня	низька

Джерело: складено автором [119]

Також великої уваги підприємство має приділяти освіті персоналу. У сучасних ринкових умовах навчання персоналу являє собою важливий аспект, що дозволяє підвищити рівень конкурентоздатності суб'єкта. У зв'язку з цим зростання значущості навчання персоналу обумовлюється трьома взаємопов'язаними факторами [188].

По-перше, навчання персоналу являє собою найважливіший засіб досягнення стратегічних цілей компанії. Це обумовлено тим, що від того, наскільки персонал обізнаний про стратегічні цілі, що стоять перед організацією, і те, якою мірою працівник підготовлений до роботи з їх досягнення, багато в чому залежать результати діяльності всієї організації.

Ефективна діяльність організації в зростаючих конкурентних умовах неможлива без ефективної роботи співробітників на всіх рівнях організації. І тут головною перешкодою на шляху досягнення високих результатів організаційної діяльності, виступає професійна невідповідність працівників до нових умов. Дане обмеження можливо подолати тільки за умови розробки нової політики в сфері навчання персоналу для всіх категорій працівників.

По-друге, навчання персоналу представляє важливий аспект процесу підвищення значущості людських ресурсів в компанії. Деякі компанії не приділяють уваги процесу навчання персоналу, вважаючи більш простим шляхом прийняти на роботу співробітників більш високої кваліфікації. Однак, з плином часу, з'являються нові засоби і технології виробництва, змінюється навколишнє серед, і рівень професіоналізму працівника, який не проходить навчання, істотно знижується відповідно до нових умов.

Таким чином, навчання персоналу являє собою найважливіший інструмент, із застосуванням якого організація отримує можливість не тільки підвищити потенціал складових її людських ресурсів, а й впливати на процес формування організаційної культури.

По-третє, без проведення своєчасного навчання персоналу, здійснення корпоративних змін буде вкрай ускладнено або стане неможливим зовсім.

Важливо відзначити, що сам процес навчання створює передумови для вирішення нових і все більш складних завдань, в зв'язку з тим, що співробітники організації оволодівають новими підходами до здійснення трудової діяльності, а також новими знаннями і навичками.

Ще одним важливим показником розвинутого організаційно-культурного ресурсу є готовність до змін. В даний час важливою є адаптація до постійно

змінюваних умов. У світовій індустрії туризму відбуваються зміни, що визначають напрямок її розвитку в третьому тисячолітті. Ці зміни настільки глибокі, що дозволяють говорити про трансформацію самої природи туристського бізнесу. Завдяки комп'ютерним інформаційним технологіям, що пронизують суспільство наскрізь, між суб'єктами ринку туристичних послуг складається принципово інший тип відносин.

Поряд з туристськими сторінками міжнародних корпорацій і незалежних приватних компаній, в Інтернеті з'явилися мегасайти туристичної інформації, керовані посередниками (booking.com, tripadvisor.com, інш.). Ці порівняно нові утворення являють собою віртуальні магазини, що пропонують широкий спектр туристичних продуктів і забезпечені стандартним механізмом пошуку інформації та замовлення продуктів. За електронним каталогом споживач вибирає потрібні товари (послуги), оформлює необхідні документи для покупки і виробляє оплату.

Однією з причин кризи підприємств є те, що персонал суб'єктів туристичного бізнесу і, перш за все, керівники виявляються не готові усвідомити нову реальність і піти на необхідні зміни. У той же час організації мають можливість зробити вибір того шляху, який, на їхню думку, допоможе їм вижити в складних швидкоплинних умовах. Суб'єкти бізнесу туристичної галузі мають бути готовими до постійних змін, адаптації і модернізації своїх сервісів.

3.2. Стан розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу України

У нашій державі наразі триває активний процес становлення підприємництва. Цей новий клас, соціальний портрет представника якого суперечливий, багатогранний, складний, формувався з різних соціальних прошарків: із бізнесменів минулих років, які у переважній більшості працювали

у «тіні»; із номенклатурників, які пройшли соціальну конверсію і знайшли своє місце у новому економічному просторі; із молодих людей, які ще не встигли опанувати нову професію, але вже опанували ази бізнесу [185].

Поширеною організаційно-правовою формою комерційних організацій є корпорація. Такі комерційні структури, здебільшого чисельні організації мають найбільше можливостей формувати організаційно-культурний ресурс. Вони зазвичай є лідерами в економіці держави, і впливають не тільки на економіку, а й на політику, соціальне життя. Цим і пояснюється пильна увага суспільства до їхньої діяльності, так само як і важливість організаційної культури для бізнесу [23].

Поняття організаційно-культурних ресурсів для українського туристичного бізнесу не має належного місця у переліку важливих категорій, якими оперують керівники.

Туристична галузь в Україні розвивається досить динамічно, хоча і час від часу переживає кризові моменти, внаслідок економічних і політичних загострень в країні.

Насамперед необхідно зазначити, що туристичний бізнес в Україні, як і в світі загалом, виступає важливою складовою соціально-економічного розвитку [196]. За даними багатьох досліджень, позитивний вплив туризму на економіку в цілому постійно зростає. Україна посідає одне з провідних місць в Європі щодо забезпеченості курортними та рекреаційними ресурсами. Серед них найбільш цінними вважають унікальні кліматичні зони морського узбережжя та Карпати, а також мінеральні води та лікувальні грязі практично всіх відомих бальнеологічних типів. Згідно даних статистики, курортні та рекреаційні території в Україні становлять близько 9,1 млн. га (15%) території. На основі оцінки потенціалу курортних та природних лікувальних ресурсів маємо всі підстави стверджувати, що це перспективи розвитку туристичної галузі України [124].

В Україні існують усі передумови для розвитку туристичної сфери. Вигідне географічне розташування, сприятливий клімат, різноманітний рельєф,

унікальне поєднання природно-рекреаційних ресурсів, культурно-історичної спадщини, розгалуження санаторно-курортної бази – все це є перевагами в конкурентній боротьбі України в пропозиції туристичного продукту. Туристичний потенціал України на сьогодні розкрито не повною мірою, про що свідчить 1,5-2,5 % частка туристичної галузі в структурі ВВП країни [51]. Основними перепонами, що перешкоджають розвитку туристичного бізнесу в Україні, сьогодні виступають переважно військово-політичні, управлінські, економічні, екологічні та культурні чинники.

До перспективних напрямів і тенденцій розвитку ринку готельних послуг в Україні можна віднести наступні [152]:

1. Активний розвиток малих готелів. Це пов'язано з перевагами сучасних туристів: вони хочуть бачити в готелі не тільки засіб розміщення, але, і хочуть повною мірою відчувати домашній затишок, унікальність і неповторність, що як раз є однією з відмінних рис малих незалежних готелів. Конкурентною перевагою малого готелю є індивідуальне ставлення до кожного клієнта, тобто персоніфікований підхід до гостей та атмосфера дому далеко від дому. Перевагою сегмента міні-готелів є досить швидка окупність (3-5 років) при відносно невеликих вкладеннях (0,2-2 млн. дол.).

2. Найбільшої популярності набувають найдешевші засоби розміщення – хостели (від англ. Hostel – молодіжний гуртожиток). Конкуренції серед них практично немає, а попит великий, оскільки більшість приїжджих – відряджені з регіонів, студенти, лоу-кост туристи, яким потрібні мінімальні зручності і ночівля, і які не можуть собі дозволити проживання в «зіркових» апартаментах. Наразі у Києві є трохи більше десятка костелів, що в порівнянні із Краковом, де працює близько 100 молодіжних готелів, є дуже незначним показником. Їх організаторами стали власники міні-готелів, пансіонатів і багатоквартирних будинків.

3. Перспективним напрямком може стати ринок апартаментів, який поки не отримав належного розвитку в Україні. Апартаментами в світовій практиці прийнято називати мебльовані готельні номери, що поєднують в собі домашній

затишок і доступ до готельного сервісу. Найчастіше апарт-готелі розміщуються на верхніх поверхах готельних і багатофункціональних комплексів, розташованих в престижних районах. Апартаменти можуть пропонуватися як в короткострокову, так і довгострокову оренду, а також продаватися. На даний момент в Києві налічується 5-7 об'єктів, які в тій чи іншій мірі відносяться до категорії апарт-готелів. При цьому до числа якісних професійних об'єктів можна віднести лише один - апартаменти «Senator Apartments».

4. У зв'язку з переважанням в столиці і великих містах України представників ділових кіл, бізнесменів, які приїжджають на переговори або у справах компаній виникає потреба в готелях високого класу типу конгрес-готелю (з великими конференц-залами, банкетні та переговорними залами), розташованих недалеко від офісів і ділових центрів.

5. У міру насичення ринку готелями 4-5 зірок відбудеться зміщення пріоритетного напрямку розвитку в бік проектів середнього рівня – готелів 2-3 зірок і менш категорійних готелів.

6. Розвиток вітчизняних готельних мереж – наприклад, «Premier Hotels», «Чорне море», і їх вихід за межі України.

Військовий конфлікт на Сході України значно погіршив туристичну привабливість України для іноземців, про що говорить динаміка в'їзду іноземних громадян в Україну (рис. 3.3). Однак, починаючи з 2016 року прослідковується поступове зростання іноземних гостей.

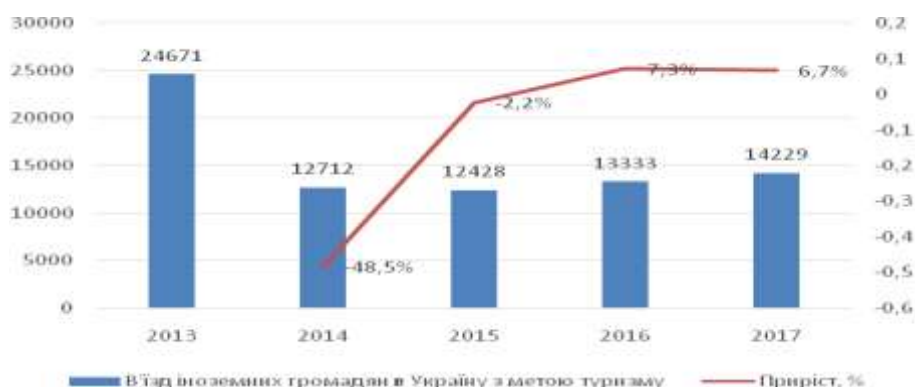


Рис. 3.3. В'їзд іноземних громадян в Україну, тис. ос.

Джерело: складено автором на основі [201]

Крім того, останнім часом в Україні, щорічно зростає кількість відвідувачів із західних країн, таких як США, Франція, Німеччина, Італія, Велика Британія, Канада та інш. (рис. 3.4). Водночас, потоки людей з сусідніх держав, таких як Росія, Польща, Угорщина, Словаччина навпаки зменшується.

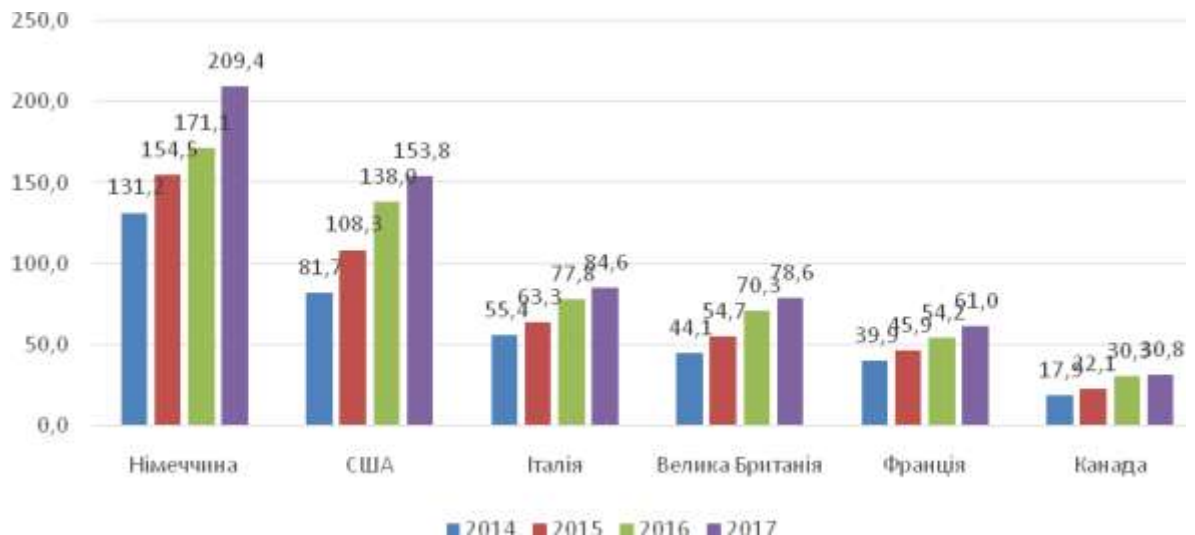


Рис. 3.4. Динаміка кількості в'їздів іноземних громадян з провідних західних країн світу в Україну

Джерело: складено автором на основі [201]

Це означає, що об'єкти туристичної інфраструктури України (готелі, ресторани, рекреаційні комплекси) відчувають певні зміни у вимогах клієнтів і мають реагувати на ці виклики. Західні клієнти, з одного боку, як правило, мають більш високий рівень доходу, а з іншого більш вимогливі щодо сервісу, якості послуги, цифрових технологій, а також організаційної культури підприємств туристичної галузі.

Динаміку виїздів українських громадян за кордон з метою відпочинку зображено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Віїзд громадян України за кордон, тис. ос.

Джерело: складено автором на основі [201]

Оцінюючи поточну організацію рекреаційного господарства України, можна стверджувати, що на світовому ринку туристичних послуг вона є незадовільною та неконкурентоспроможною. Так, основний матеріально-технічний комплекс є застарілим, 70% його інфраструктури потребує реконструкції та відновлення, рівень сервісу не відповідає міжнародним стандартам, індустрія розваг фактично не розвинена та не організована, пам'ятки культури та історії занедбані, низку проблем екологічного, соціального та економічного характеру не вирішено [90]. На сучасному стані туризму в Україні все ще позначається радянська практика організації туристичної галузі, спрямована на задоволення внутрішнього попиту та орієнтована на лікувально-реабілітаційну діяльність.

В останні роки суб'єкти готельного господарства розвиваються в негативних умовах, що призводить до зниження туристичної та бізнес-активності, дефіциту фінансування, відсутність привабливих для будівництва готельних комплексів, земельних ділянок, довгої окупності таких проєктів тощо.

Аналіз розвитку готельного господарства в регіонах України показав, що найбільше таких підприємств знаходиться в Львівській (8,33%), Одеській (8,89%), Закарпатській (8,86%), Івано-Франківській (8,08%) областях та м.Київ (5,94%) [169]. Найменше готельних підприємств розташовано в Луганській області: 0,49% від загальної кількості готелів та аналогічних засобів розміщення. Цікавим є те, що наповненість готелів є сезонною (в областях, що не відносяться до активних туристичних зон, влітку вона найнижча, в курортних же зонах – влітку і взимку вона найвища). Також завантаження готелів протягом року, як правило, нерівномірне і по днях тижня – на вихідних воно знижується, зростаючи в будні за рахунок тих осіб, які перебувають у відрядженні. Істотну конкуренцію підприємствам готельного господарства, в т. ч. готелям, створюють фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які переважно містять невеликі готелі і є власниками приватних будинків і квартир. Вони пропонують відвідувачам повний спектр основних і додаткових готельних послуг при значно нижчій їх вартості. Кількість таких підприємств становить майже 59% [169].

Тільки ті готелі, які мають висококваліфіковані кадри, можуть витримати конкуренцію, тому одним із шляхів вирішення проблем розвитку готельного господарства в регіонах України є професійна підготовка персоналу. Крім того, посилення заходів з рекламування готельного господарства України дозволить певною мірою знизити зовнішню конкуренцію. Додатково суб'єктам туристичного бізнесу в сучасних умовах туристичного ринку України робити акцент на формування екстра-сервісу як елементу організаційно-культурного ресурсу, тобто задовольняти потребу споживача трохи більше, ніж він того очікує, а це викликає необхідність постійного розвитку та навчання персоналу.

Одним з варіантів є отримання державної підтримки готельного господарства в регіонах України, наприклад, на кордоні можна видавати іноземцям проспекти з усіма готелями того чи іншого регіону зокрема або країни в цілому [169].

Як було показано в другому розділі цього дослідження, для успішного розвитку готелів важливим фактором є формування бренду і мережі. В Україні національні бренди поки що тільки розпочинають розвиватися. Найпотужнішою національною мережею є Reikartz Hotels & Resorts – мережа готелів рівня «3 і 4 зірки», розташованих у великих містах і привабливих курортах України. У мережі є 5 брендів VitaPark, Reikartz, Reikartz Collection, Optima і Raziotel, 36 готелів, розташованих в 24 містах і регіонах (рис. 3.6).

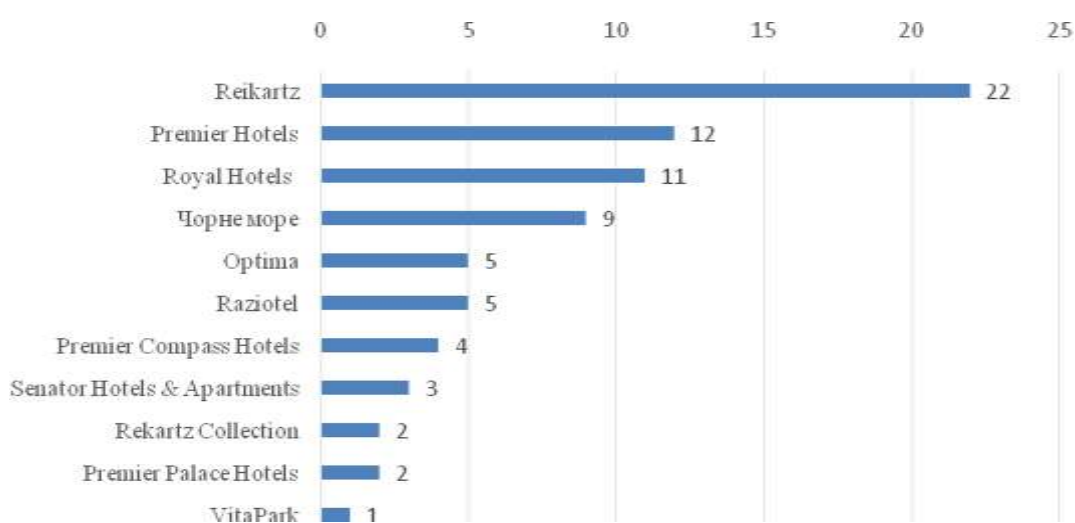


Рис 3.6. Національні бренди готелів в Україні (од., 2018)

Джерело: складено автором на основі [3, 27, 38, 30, 31, 71]

На основі даних офіційних сайтів готельних мереж нами було складено рейтинг готельних брендів, де зазначене порівняння національних та міжнародних готельних брендів з точки зору кількості представлених на туристичному ринку об'єктів розміщення (табл. 3.3).

Premier Hotels and Resorts – перша готельна мережа в Україні, колекція готелів від 5 до 3 зірок

Мережа готелів «Black Sea Hotels Group» об'єднує 7 готелів в Україні.

Таблиця 3.3

Рейтинг національних та міжнародних готельних брендів за кількістю готелів в Україні

№	Національні бренди в Україні	Кількість готелів в Україні	Материнська компанія	№	Міжнародні бренди в Україні	Кількість готелів в Україні	Материнська компанія
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Reikartz	22	Reikartz	1	Radisson Blu	3	Rezidor Hotel Group
2	Premier Hotels	12	Premier Hotels & Resorts	2	Hotel IBIS	3	Accor
3	Royal Hotels	11	Royal Hotels & Spa Resorts	3	Ramada	2	Wyndham Worldwide Corp
4	Чорне море	9	Black Sea Hotels Group	4	Hilton	1	Hilton Worldwide Holdings
5	Optima	5	Reikartz	5	Renaissance Hotels	1	Marriot International
6	Raziotel	5	Reikartz	6	Hyatt	1	Hyatt Hotels Corp
7	Premier Compass Hotels	4	Premier Hotels & Resorts	7	Sheraton	1	Starwood Hotels & Resorts
8	Senator Hotels & Apartments	3	Senator Hotels & Apartments	8	Aloft	1	Starwood Hotels & Resorts
9	Rekartz Collection	2	Reikartz	9	InterContinental	1	Intercontinental Hotels Group
10	Premier Palace Hotels	2	Premier Hotels & Resorts	10	Design Hotels	1	
11	VitaPark	1	Reikartz	11	Park Inn by Radisson	1	
				12	Holiday Inn Hotels & Resorts	1	Intercontinental Hotels Group

Джерело: складено на основі [3, 27, 38, 30, 31, 71]

В Україні рейтингування за зірковою системою не дуже популярне. Наприклад, за даними сайту для резервування номерів booking.com, тільки 95% усіх представлених готелів мають рейтинг «зірок» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розподіл готелів за рейтингом «зірок»

Рейтинг за зірками	Кількість готелів	Частка, %
1 зірка	8	0,08
2 зірки	30	0,31
3 зірки	278	2,86
4 зірки	170	1,75
5 зірок	43	0,44
Немає рейтингу	9196	94,56
Всього	9725	100,00

Джерело: складено на основі [25]

Аналіз тих готелів, які пройшли рейтингування показує, що найбільше з них (53%) мають статус «3 зірки», на другому місці за кількістю «4 зірки» - 32% 9 (рис. 3.7)

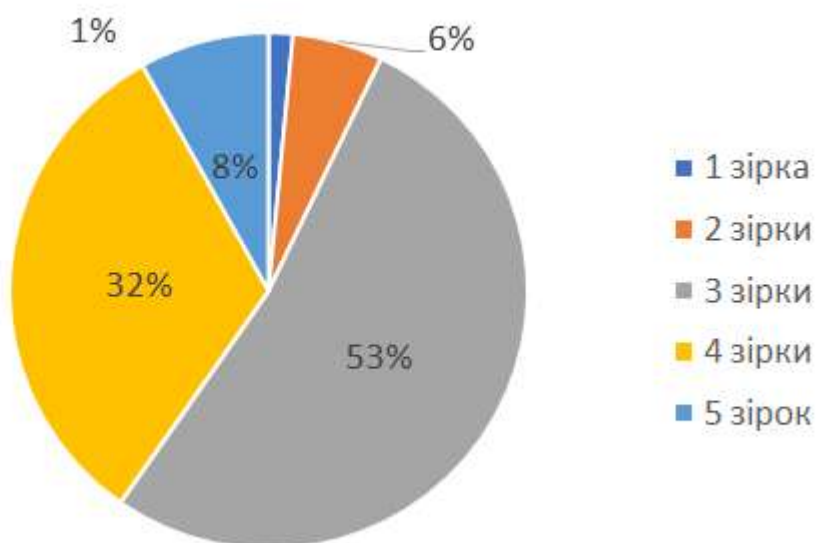


Рис. 3.7. Структура ринку готелів України, яким присуджено рейтинг «зірок»

Джерело: складено автором на основі [25]

На рис. 3.8. зображено структуру рейтингу задоволеності клієнтами сервісом, який було надано в готелях України

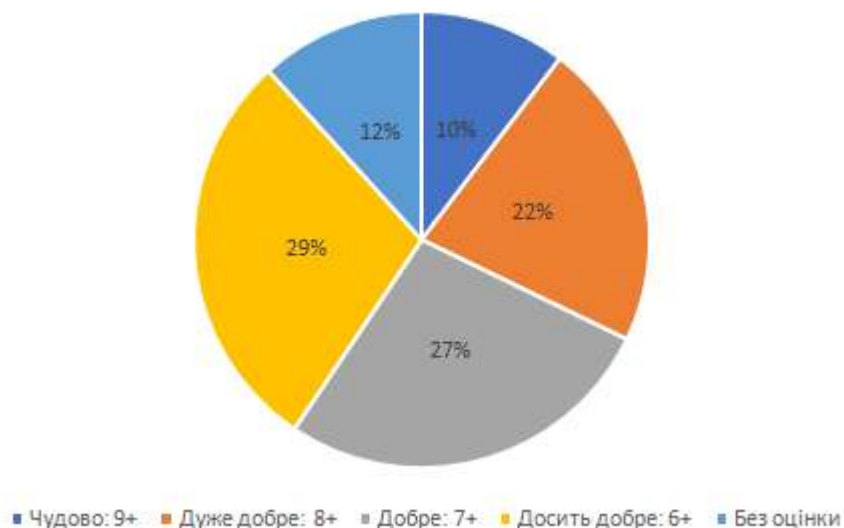


Рис. 3.8. Рейтинг задоволеності сервісом клієнтами

Джерело: складено автором на основі [25]

Для оцінки специфіки розвитку організаційно-культурного ресурсу в туристичному бізнесі України скористаємося розробленою в даному дослідженні методикою експрес-оцінки рівня розвитку організаційної культури на підприємствах туристичної галузі.

На основі зазначеного алгоритму було розроблено опитувальник (дод. В).

Проведене опитування серед суб'єктів туристичної галузі Дніпропетровської області виявило цікаві результати.

Так, по-перше, виявлена закономірність, що чим довше працює фірма на ринку туристичних послуг, тим вищий загальний індекс організаційної культури воно має (рис. 3.8). Однак, чітко прослідковується тренд, що в період діяльності компанії, коли їй виповнюється 7-10 років, вона переживає певні кризові моменти, що призводить до зниження рівня організаційно-культурного ресурсу. Таке явище можна пояснити фазами розвитку фірми. Зокрема, за Л. Грейнером [13] це може бути пов'язано з кризою лідерства, коли знань і умінь лідера вже не достатньо, і організація потребує професійного керівництва та делегування повноважень, або кризою автономії, коли організація внаслідок

свого росту переживає внутрішні конфлікти між вищими та нижчими ланками управління.



Рис. 3.8. Показники загального індексу організаційної культури в залежності від досвіду роботи підприємства на ринку

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Розвиток організаційної культури відбувається синхронно з розвитком організації. Подібно до того, як організація в процесі свого розвитку проходить певні стадії життєвого циклу, організаційна культура будь-якої організації в процесі свого розвитку також проходить певні стадії. Стадії життєвого циклу організаційної культури співпадають із стадіями життєвого циклу організації, а формування та розвиток організаційної культури відбувається лише в процесі створення та діяльності організації. [25]

Також аналіз субіндексу «Результати діяльності» демонструє, що на початку своєї діяльності компанії показують вищі показники, що може пояснити орієнтацію на бажання вийти якомога з кращим продуктом на ринок і завоювати свого споживача. Однак, найбільше уваги до результативних показників організації приділяють в період 10-15 років, що може бути пов'язаним з тим, що саме в цей період особлива увага приділяється

продуктивності організаційної культури, прописуються усі бізнес-процеси і ключові показники ефективності співробітників (KPI).

Таблиця 3.5

Результати розрахунків індексу організаційної культури для підприємств туристичної галузі

Досвід роботи суб'єкта на ринку	Загальний індекс організаційної культури	Субіндекс «Вихідні дані для виробництва послуг»	Субіндекс «Результати діяльності»
20-50 років	2,17	2,33	2,00
4 – 6 років	2,08	2,17	2,00
від 1 до 3 років	2,07	2,11	2,03
10 – 15 років	2,10	2,07	2,13
7-10 років	2,00	2,00	2,00
Загальний підсумок	2,08	2,12	2,04

Джерело: складено на основі розрахунків автора

По-друге, результати дослідження проілюстрували пряму залежність: чим більше працівників в організації, тим вищий загальний індекс організаційної культури воно має (рис. 3.9).

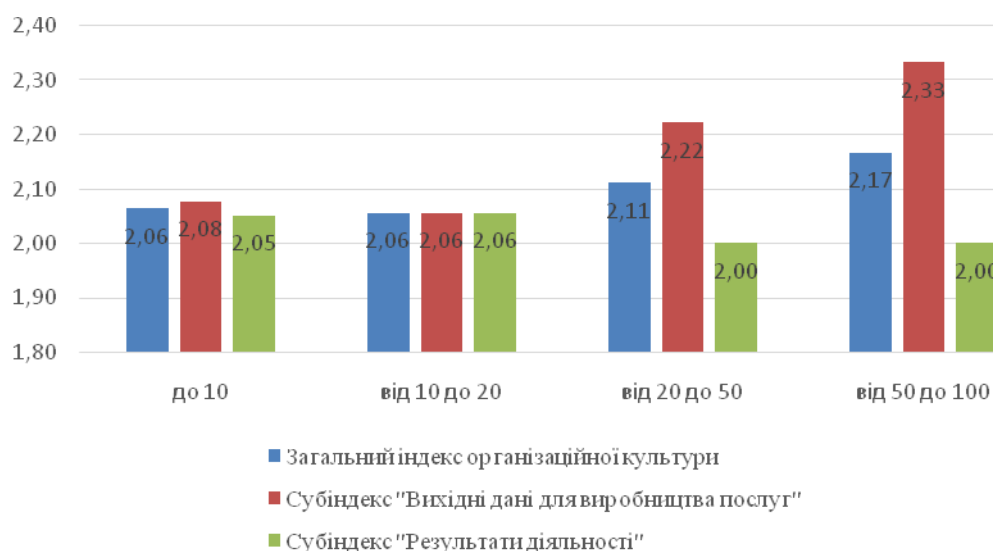


Рис. 3.9. Показники загального індексу організаційної культури в залежності від кількості співробітників на підприємства

Джерело: складено на основі розрахунків автора

По-третє, виявлено пряму взаємозалежність між оборотом компанії та рівнем розвитку її організаційної культури (рис. 3.10).

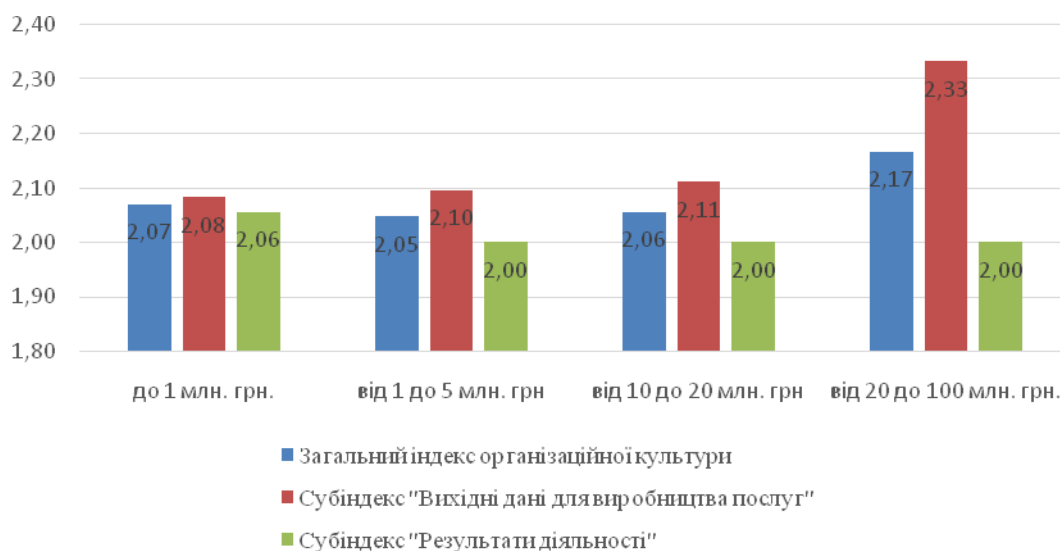


Рис. 3.10. Показники загального індексу організаційної культури в залежності від обороту компанії (млн. грн.)

Джерело: складено на основі розрахунків автора

По-четверте, дослідження показало, що найвищий рівень розвитку організаційної культури продемонстрували суб'єкти туристичного бізнесу, що надають ресторанні послуги (рис. 3.11). Далі йдуть готелі та туристично-розважальні комплекси.

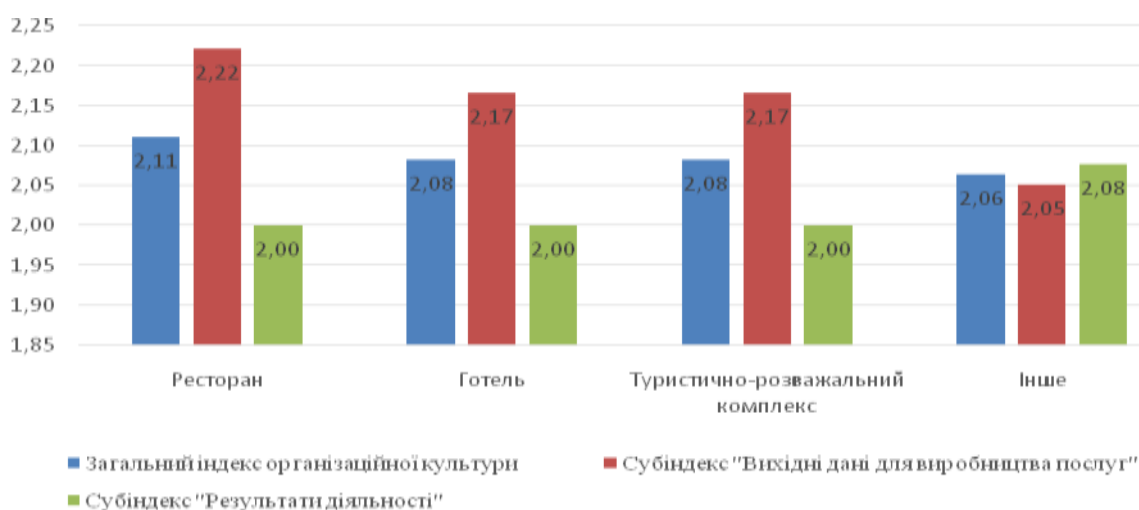


Рис. 3.11. Показники загального індексу організаційної культури в залежності від сфери діяльності компанії

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Що стосується характеристики робочої сили в сфері туризму в Україні, то за твердженнями експертів [56], ринок праці у сфері туризму переживає справжній «кадровий голод»: туристичним компаніям не вистачає близько 50% працівників середньої ланки і 80-90% – співробітників вищого менеджменту. При цьому профільні вищі навчальні заклади (ВНЗ) випускають на рік більше 20 тис. молодих фахівців.

У сфері туризму найпоширенішою і найзатребуванішою є професія менеджера. Особливо популярні менеджерські спеціалізації: «готельний і туристичний бізнес», «менеджмент туризму», «фінансовий менеджмент у туризмі», «екскурсійний менеджмент», «менеджмент спортивного туризму», «менеджмент санаторно-курортної справи». Як правило, менеджери працюють у компаніях-туроператорах, які займаються розробкою і створенням турів. Головне завдання менеджера – знайти і запропонувати досвідченим мандрівникам нові об'єкти для ознайомлення і відпочинку, створити маршрут, підібрати близько розташовані готелі, визначити, який транспорт зможе доставити туристів (літак, потяг тощо), продумати екскурсійну програму. Майбутній менеджер вивчає управлінські дисципліни. Вони можуть бути загальними («маркетинг», «менеджмент», «управління персоналом») і конкретними, тобто мають безпосереднє відношення до діяльності турфірм («організація в'їзного, виїзного і внутрішнього туризму», «якість туристських послуг»). Щоб навчити студентів грамотно усувати конфлікти, третина навчального часу відводиться психологічним тренінгам і діловим іграм. Наприклад, розігруються ситуації «розлючений клієнт», «клієнт вам не довіряє». До речі, на тренінгах у готелі «Марріотт» ролі примхливих клієнтів виконують студенти Щукінського училища.

Одним із важливих чинників привабливості інвестицій в інноваційну діяльність туристичної галузі є розроблення чіткої стратегії конкурентоспроможності України та суб'єктів бізнесу. Крім того, усі компоненти та складові туристичної діяльності повинні піддаватися впливу науково-технічного прогресу. Тільки така взаємодія усіх елементів туристичної

індустрії може привести до появи істотного синергетичного ефекту, вираженого в якості зростання сфери туризму [50]. У підсумку виграє той, хто раніше за всіх додасть своєму туристичному продуктові нові споживчі якості і властивості і зуміє зацікавити споживача цими новаціями.

Інноваційні зміни в туризмі створюють внутрішню енергію ефективного зростання [50]. Подібні зміни порушують баланс, але створюють основи подальшого розвитку, перехід системи в нову якість. Тому саме активне введення інновацій у процес функціонування і є розвитком тієї або іншої галузі. Сучасні фахівці з розвитку суспільства стверджують, що жодне з питань, з яким стикається в наші дні бізнес, не є важливішою і складнішою, в порівнянні проблеми інновацій. Крім чинників зовнішнього середовища, що стримують процеси нововведень у розвитку туристичної галузі, багато чого залежить від внутрішнього середовища. До чинників внутрішнього середовища відносять:

- політика і стратегія суб'єкта туристичного бізнесу;
- працівники-ініціатори в колективі;
- підтримка інноваційних ідей з боку менеджменту;
- всебічне сприяння експериментам на усіх рівнях і в усіх підрозділах туристичного бізнесу;
- використання мотиваційних систем, які заохочують творчу та інноваційну діяльність;
- наявність спеціалізованого підрозділу з реалізації інновацій;
- необхідний рівень фінансової підтримки;
- розвинені комунікаційні системи;
- організаційно-технічна готовність до реалізації інноваційних змін, робоча система управління персоналом та їх інтелектуальним потенціалом.

Розвиток українського туризму передбачає виконання наступних завдань:

- укрупнення мережі туристичних об'єктів і інфраструктури;
- державна підтримка малого бізнесу в туризмі;
- розвиток міжнародної спільної діяльності;

- економічне стимулювання розвитку матеріальних ресурсів туристичної інфраструктури через залучення позабюджетних засобів, зокрема іноземних інвестицій для реконструкції і нового будівництва туристичних об'єктів;
- вдосконалення системи інформаційного забезпечення туристичної галузі, створення інформаційно-довідкової системи туризму, проведення активної рекламної кампанії;
- вдосконалення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу в туристичному бізнесі;
- ініціація та підтримка необхідних наукових досліджень в туристичній індустрії;
- розвиток та підтримка приватного сектору.

У процесі ринкового розвитку український готельний бізнес став привертати до себе увагу великих корпорацій, об'єднань, а також невеликих компаній і приватних підприємців. Інтеграційні процеси розвитку готельного бізнесу в країні пов'язані з діяльністю міжнародних готельних мереж.

Дослідження ринку показують, що найбільшою популярністю в індустрії гостинності користуються так звані міні-готелі, а не великі готельні комплекси. У зв'язку з цим, власники будинків, котеджів та інших будівель активізують перетворення своєї нерухомості в міні-готелі місткістю від 7 до 50 номерів [160]. При цьому віддається перевага як закладам, розташованим в екологічно чистих районах далеко від міського шуму, так і бізнес-готелям в діловому центрі міста. Проте, незважаючи на всі успіхи на етапі розвитку готельного бізнесу, існує ряд проблем: нестабільність середовища для бізнесу, бюрократія і корупція, правова незахищеність бізнесу, відсутність стимулів до добровільної категоризації приватних бізнес-одиниць готельного типу. Бізнесмени зазнають труднощів при плануванні своєї діяльності навіть в короткостроковій перспективі.

Відсутні цільові державні програми, направлені на розвиток та захист даної сфери. На наш погляд, основна проблема полягає у відсутності сучасної нормативно-правової бази в сфері регулювання діяльності малих форм бізнесу

індустрії гостинності. Необхідно активізувати взаємодію держави і бізнесу в питаннях спрощення процедури реєстрації засобів розміщення, їх категоризації, залучення внутрішніх інвестицій для розвитку малого готельного бізнесу.

3.3. Формалізація механізму розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу

Традиційні ієрархічні та бюрократичні форми організації внутрішньофірмового управління в багатьох випадках не відповідають вимогам до сучасного бізнесу щодо їх здатності до швидких змін, навчання і модернізації. Це, зокрема, стосується і суб'єктів сфери туризму та гостинності, специфіка діяльності яких пов'язана з необхідністю територіального розосередження матеріальних і трудових ресурсів для більшого охоплення сегментів ринку і підвищення конкурентоспроможності [140].

Суб'єкти сфери послуг повинні швидше освоювати управління власними стратегічними ресурсами – персоналом та інформацією. Між тим, цей традиційний управлінський інструментарій став менш ефективним, якщо вже не застарілим. У центрі уваги мають бути нові підходи, що дозволяють досягти істотного виграшу, як у часі, так і в ефективності. Перехід до сучасних методів менеджменту на туристичних фірмах може бути тільки при формуванні ефективної організаційної культури [140].

Формування і розвиток організаційно-культурних ресурсів – це досить тривалий процес, який цілеспрямовано здійснюється його керівництвом, відповідно до завдань довгострокової і середньострокової стратегії розвитку в умовах ринкової економіки.

Для забезпечення сталого розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу необхідною умовою є цілеспрямований рух від уже сформованого її стану до якісно нового.

Взагалі, сталий розвиток бізнесу відбиває сутність особливого стану господарської системи в складному ринковому середовищі і характеризує гарантію цілеспрямованості її руху в сьогоденні і прогнозованому майбутньому [126]. Як показало дослідження діяльності міжнародних корпорацій в готельній індустрії, організаційно-культурні ресурси можуть стати визначальним фактором положення компанії на ринку. Орієнтація на розвиток організаційно-культурних ресурсів дозволяє найбільш ефективно використовувати потенціал працівників фірми, що є головним джерелом прибутку, підвищувати їх мотивацію, посилювати інноваційний потенціал бізнесу і виробляти стиль керівництва, найбільш ефективний для уникнення кризових ситуацій. Такий підхід дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги і закладає основу сталого розвитку туристичного бізнесу.

Формування механізму розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу може здійснюватися за алгоритмом, представленим на рис. 3.12.

Одним із ключових моментів є усвідомлення менеджментом суб'єкта туристичного господарства на якій стадії розвитку організаційно-культурних ресурсів він знаходиться. В цьому контексті важливо провести діагностику ресурсів і позиціонування суб'єкту у зовнішньому середовищі, дослідити специфіку поведінки персоналу компанії у взаємозв'язках із клієнтами, з керівництвом, між собою, здійснити аналіз іміджу компанії.

Важливим чинником вироблення ефективних підходів до розвитку організаційно-культурних ресурсів є постійний моніторинг кращих прикладів, що існують в індустрії з цього питання. Цей етап включає аналіз досвіду формування організаційної культури провідними суб'єктами бізнесу в галузі, а також виявлення найбільш прийнятних і успішних концептів.

Після цього можна порівняти організаційну культуру власного підприємства із конкурентами і ідентифікувати сильні і слабкі сторони в організаційно-культурних ресурсах компанії.

Далі можна переходити до розробки стратегії розвитку організаційно-культурних ресурсів компанії (в довгостроковій, середньостроковій і короткостроковій перспективі).

Дуже важливим етапом при формуванні механізму сталого розвитку організаційної культури в структурі організаційно-культурних ресурсів є регламентація її стандартів. Про існування офіційної прописаної організаційної культури можна говорити, якщо у компанії прописані організаційні цінності, правила і норми поведінки. На фірмі, що працює на ринку протягом декількох років, відповідні правила створюються для того, щоб документально оформити культуру, що вже склалася, додати до неї елементи ідеальної моделі.



Рис. 3.12. Алгоритм формування організаційної культури туристичного бізнесу

Джерело: складено автором

Зрозуміло, що абсолютна регламентація організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу неможлива. Разом з тим, їх проголошене викладення в офіційних документах (за умови, що воно відповідає реальності), дає компанії багато переваг: співробітники відчують себе частиною єдиного цілого, добре розуміють «правила гри», що дозволяє їм скоріше, без зайвих витрат досягати потрібних результатів.

Документами, що регламентують організаційну культуру можуть бути як спеціальні, наприклад, кодекс організаційної культури, так і ті, що регламентують організаційну структуру та основні процеси управління персоналом – підбір, оцінку, навчання, винагороду (рис. 3.13).

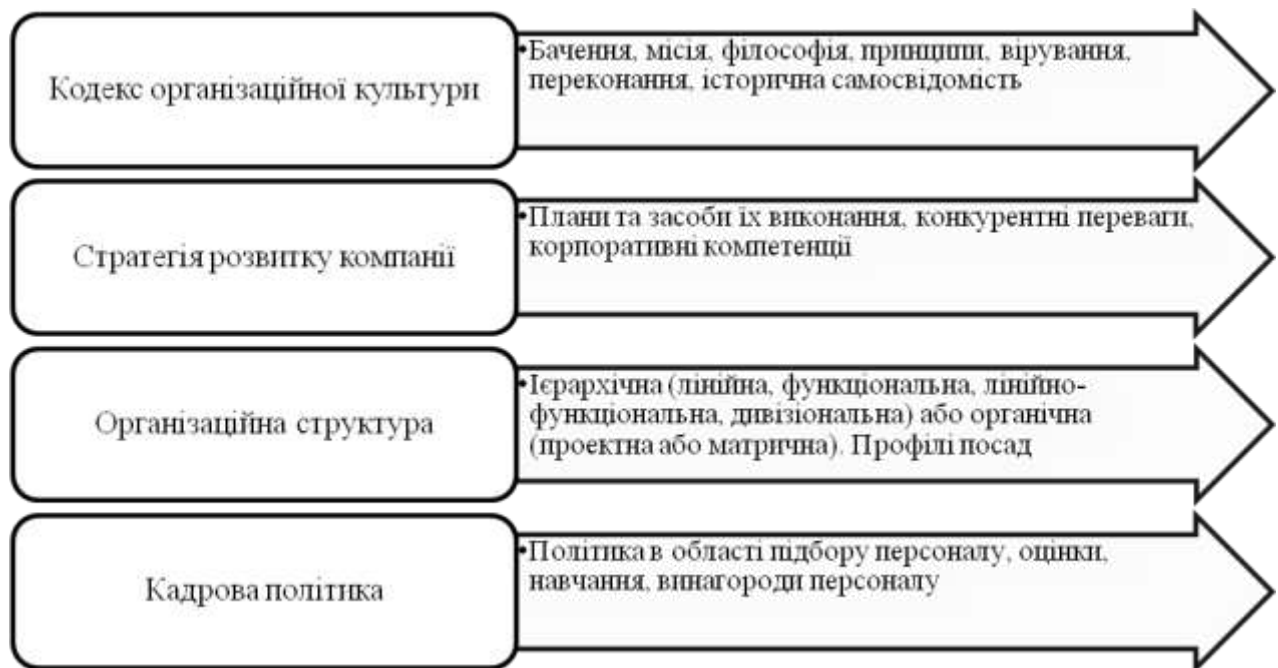


Рис. 3.13. Відображення організаційної культури в управлінських документах

Джерело: розроблено автором

В якості носіїв зберігання цінностей компанії можуть виступати різні машинописні і електронні документи, що містять формулювання цінностей (етичні кодекси, історії пов'язані з їх зміною, реалізацією на практиці в процесі

діяльності на практиці і т. п.). Такі документи можна надавати новим співробітникам при прийомі на роботу. Це сильно прискорює їх адаптацію, оскільки в таких документах описано те, яким чином буде оцінюватися їх внесок в загальну справу, що потрібно робити і найголовніше, як себе поводити в організації, щоб вона прийняла в свої ряди новачка, і він не був відірваний. Формалізація норм і правил дозволить зробити організаційно-культурні ресурси більш зрозумілими та підвищить прозорість прийняття управлінських рішень.

Наступним етапом є розробка методики контролю та діагностики ефективності організаційно-культурних ресурсів, організаційної культури зокрема.

Найважливішою частиною в системі персонал-контролінгу є моніторинг мотиваційних процесів. Він складається з наступних блоків:

- моніторинг формування потреб відповідно цілям праці та системі цінностей персоналу;
- моніторинг очікувань задоволення потреб персоналу;
- моніторинг трудової поведінки як реакції на задоволення очікувань персоналу;
- моніторинг зв'язку між трудовими зусиллями, винагородою і результатами праці.

Моніторинг заснований на постійно поновлюваному процесі отримання, систематизації, аналізу інформації, яка визначає картину ситуацій та факторів мотиваційного процесу і дозволяє обґрунтовано сформулювати рекомендації щодо персонального контролінгу для підтримки нормального, передбаченого регламентами, використання персоналу для досягнення цілей організації. У процесі моніторингу мотиваційних процесів передбачені різноманітні інструменти збору інформації.

Використання анкет і опитувальних листів дозволяє отримати заздалегідь передбачену кількість фактів від великої, необхідної і достатньої кількості людей – респондентів. Такий спосіб отримання інформації вимагає спеціальної,

заздалегідь підготовленої форми побудови питань з визначеної теми, яка передбачає організаційну та стандартизовану форму відповідей, а також свободу вираження поглядів респондентів. Періодично відновлювальна процедура анкетування і опитувань в порівняльній формі здатна розкривати динаміку певних аспектів мотиваційних процесів в управлінні персоналом, визначати їх причини та рушійні сили. Ця можливість передбачається нами в «Анкеті для оцінки рівня розвитку організаційної культури суб'єкта туристичної галузі» (Додаток В) для формування системи контролінгу персоналу та використання його в умовах бізнес-діяльності туристичних організацій.

Організація цієї стадії моніторингу підпорядкована меті отримання достовірної інформації. Для цього повинні бути дотримані наступні вимоги:

- довіру до процедури опитування – забезпеченням умов його анонімності;
- одночасність і швидкість отримання інформації – забезпеченням умови паралельності опитування;
- однаковість масиву одержуваної інформації – забезпеченням однакової форми первинної обробки інформації.

Для того, щоб організаційна культура розвивалась на практиці необхідно розробляти і впроваджувати конкретну програму розвитку організаційної культури.

Важливо, щоб на постійній основі в компанії передбачалося б проведення оцінки результатів впровадження культури та коректування у разі необхідності. Тобто на цій стадії проводиться систематизація та аналіз отриманої інформації, на основі якої вносяться корективи в політику задоволення очікувань персоналу, відображених в його поведінці.

Основними механізмами розвитку організаційної культури в числі організаційно-культурних ресурсів суб'єкта туристичної галузі є місія, цілі, стандарти надання послуг, розробка і реалізація яких повинна проходити за безпосередньої участі і інформованості співробітників про зміни, що

відбуваються. Загальний процес механізму формування та розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу на відміну від існуючих теоретичних підходів пропонується як комплекс інструментів, поетапне використання яких може застосовуватися в розробці конкурентних стратегій міжнародними готельними мережами на локальних ринках (рис.3.14).

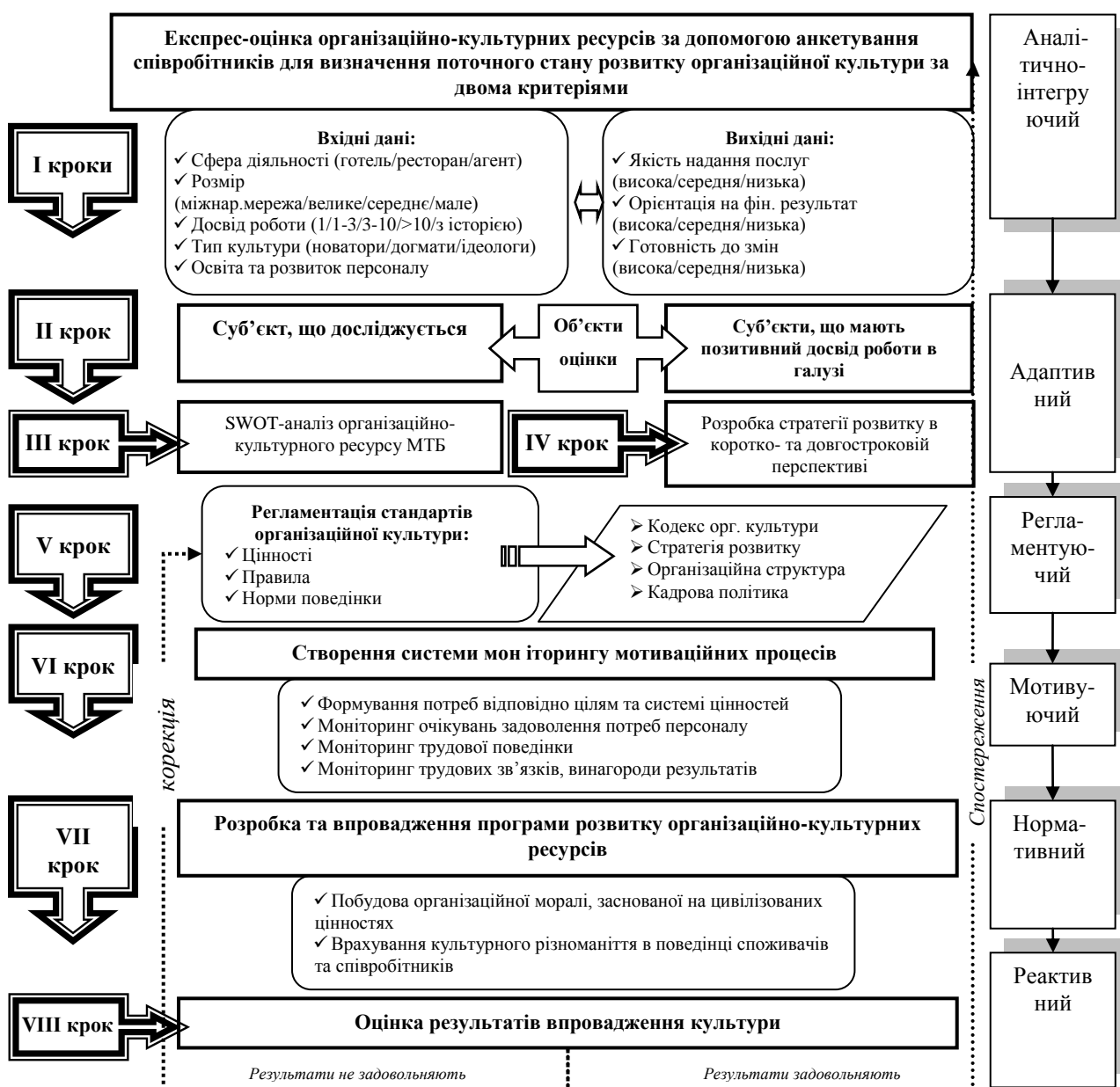


Рис. 3.14. Механізм формування організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу

Джерело: складено автором

Управління організаційною культурою, орієнтованою на стратегічний розвиток – складний процес, який залежить від стану зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому, щоб організаційна культура туристичного бізнесу функціонувала ефективно, необхідно використовувати інструментарій стратегічного розвитку з урахуванням специфіки ринку. Пропонується об'єднати інструменти організації та стратегічного планування зі створення брендового стилю надання туристичних послуг в 6 комплексних процесних етапів – аналітично-інтегруючого, адаптивного, регламентуючого, мотивуючого, нормативного та реактивного.

Характерним для багатьох українських суб'єктів туристичного бізнесу залишається направленість найманих працівників на вирішення окремих проблем, при цьому не формуючи загальні цінності, цілі і принципи поведінки у компанії, що породжує існування декількох субкультур в межах однієї організації [189].

До інших проблем розвитку організаційно-культурних ресурсів суб'єктів українського туристичного бізнесу можна віднести [189]:

- без змін залишаються умови праці співробітників організації;
- не використовують можливості нових систем оцінки і винагородження працівників;
- відсутній зв'язок між заробітною платою і поведінкою робітника на робочому місці;
- теоретичне вирішення задач не отримує практичного втілення;
- відсутнє зведення корпоративних правил і процедур;
- відсутність соціальних програм для робітників організації.

До засобів вирішення вищезазначених проблем відносяться [189]:

- делегування співробітникам більших повноважень;
- залучення співробітників до прийняття управлінських рішень;
- запровадження системи винагород, яка базується на особистих досягненнях співробітника;

- перехід від фіксованих окладів до преміальної системи;
- розробка системи покарань;
- проведення навчання і перенавчання працівників;
- переоснащення робочих місць;
- введення корпоративного стилю одягу;
- створення корпоративного кодексу;
- розробка і запровадження різних соціальних програм для працівників організації.

Серед першочергових завдань при формуванні організаційно-культурних ресурсів вітчизняних бізнесу повинні стати наступні: культивування цінностей, що притаманні розвиненим цивілізованим економічним відносинам – «не обходити закон, а враховувати його», «бути чесним у ділових стосунках», «нести соціальну відповідальність за результати своїх дій», «культивувати ініціативу», «ставлення до працівника як до члена сім'ї», тощо. Ці та подібні цінності дозволять сформувати нову економічну мораль, яка стане стрижнем організаційної культури українських підприємств і забезпечать їм необхідні передумови для економічного розвитку [89].

Ось чому життєвий потенціал сучасного бізнесу, його успішне функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій розвитку діяльності, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих працівників, а й від ступеню розвитку його організаційно-культурних ресурсів, що займає ключове місце в системі управління сучасними компаніями [89].

Як показало дослідження, все більше і більше трудящих-мігрантів стають робочою силою, а культурне різноманіття стає важливою проблемою для більшості компаній. Глобалізація індустрії гостинності вимагає управління культурними відмінностями в готелях [69]. Українські бренди вже почали розміщувати свої готелі в інших країнах світу, крім того, зростає рівень іноземних туристів, а також іммігрантів-трудящих. Тому розуміння поведінки споживачів та співробітників інших країн необхідне для того, щоб ефективно

розвивати культурну чутливість та успішно управляти багатокультурною робочою силою.

Узагальнений перелік перешкод, що виникають у процесі управління мультинаціональними готелями внаслідок культурних відмінностей, і способів їх уникнення представлений в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Основні перешкоди, що виникають у процесі управління мультинаціональними готелями внаслідок культурних відмінностей

Перешкода	Опис, спосіб уникнення та мінімізації
1	2
Комунікаційні бар'єри	Різні мови роблять зв'язок між співробітниками важчим і можуть призвести до низького морального духу, відсутності командної роботи та плутанини. Надання інформації необхідне для ефективної роботи в командах. Однак люди відрізняються тим, як вони реагують на погані новини. Деякі культури більш сором'язливі і не хочуть приймати погані новини, а інші не мають ніяких проблем, надаючи своїм наглядачам чесну відповідь про хід роботи. Необхідно знати і приймати ці культурні відмінності та застосовувати більш індивідуальний підхід.
Ієрархія управління	У деяких культурах, таких як Греція, Франція, Італія та Іспанія, рішення найчастіше приймаються на верхівці компанії. В інших країнах, таких як Нідерланди, Швеція та Норвегія, статус враховується менше, а рішення приймаються на нижчих рівнях. Деякі культури очікують, що їх співробітники ідеалізувати менеджерів, тому можуть виникати проблеми з отриманням чесного відгуку. Хоча американці та німці відомі тим, що вони дуже прямі, інші культури хочуть зберегти обличчя, тому намагаються уникати будь-яких конфліктів. В таких випадках необхідно зберігати такт і розробляти схеми індивідуальної роботи із співробітником, без участі інших колег.
Побудова команди (Team Building)	У компаніях з різноманітною культурною робочою силою може відбутися пряма і непряма дискримінація. Дискримінація впливає на продуктивність праці та призводить до зниження віддачі та збільшення корпоративних витрат. Існують індивідуалістичні культури, де люди хочуть працювати самостійно. Для інших культур співпраця в командах дуже важлива, і вони віддають перевагу колективному прийняттю рішень. Створення крос-культурних команд необхідне для подолання бар'єрів та використання переваг культурного розмаїття у готелі.
Час	Різні культури дивляться на час по-різному. Існує інше сприйняття в робочому житті балансу і сумішню між роботою та соціальною поведінкою. Крім того, культури відрізняються у сприйнятті значення термінів і графіків. Це може викликати великі непорозуміння та проблеми на робочому місці. Треба розуміти, наскільки важливі терміни, і що кожен член команди стикається з тим самим графіком. Культури також мають різні погляди на

1	2
	зобов'язання та угоди. Хоча деякі культури вважають за краще чіткі та детальні угоди, інші віддають перевагу більш гнучким підходам. Спосіб і швидкість оцінювання проектів та прийняття рішень залежить від того, чи є культура з короткостроковим або довгостроковим горизонтом. Азіатські культури зазвичай мають більш тривалий горизонт. Це означає, що період, протягом якого проект вважається виправданим, довший, ніж у західних культурах.
Календар	Підприємства зазвичай працюють за західним календарем, починаючи з 1 січня і закінчуючи 31 грудня. Інші культури, однак, використовують власні календарі для визначення свят. Для мусульман п'ятниця є днем молитви. Для азіатів китайський Новий рік є важливим святом. Ці відмінності впливають на бізнес, оскільки люди можуть захотіти у вихідні відсвяткувати свої особливі дати. Тому важливо знати основні релігійні свята та культурні заходи, для того щоб укладатися в терміни за проектам вашої команди.
Робоча етика	У Індії це нормально, якщо працівники працюють на роботі протягом дванадцяти годин, хоча вони роблять більш часті перерви протягом дня. Працівники у США люблять бути гнучкими і вимагати більшої широти вибору, коли і де працювати.
Тренінгові виклики	Для розуміння вимог культурної різноманітності необхідне навчання. Підготовка до вивчення мов та крос-культури може допомогти покращити комунікації з колегами з різним культурним проشارком.

Джерело: складено автором на основі [69]

Важливим напрямом розвитку організаційної культури суб'єктів бізнесу туристичної галузі є приділення уваги вивченню специфіки іноземних культур. Зокрема, запровадження систем підвищення крос-культурної грамотності забезпечує відкритість та співпереживання у взаємовідносини між менеджментом і співробітниками, а також співробітниками і клієнтами, що в кінці кінців виражається у індивідуалізований підхід і кращі економічні показники діяльності підприємства.

Сучасна проблема успішного розвитку нового бізнесу не має кордонів та національних ознак. За словами Еріка Риса, в цифрову епоху треба розширити «єдину теорію управління» [73]. Важливо знайти успішні рішення, як масштабувати «початковий шлях» ведення бізнесу до успішних бізнес-моделей організації бізнесу, постійно інноваційно створювати нові продукти та процеси.

На думку окремих практиків, для новоствореного бізнесу в якого немає ще напрацьованої організаційної культури важливо обирати систему підприємницького управління для трансформації культури та довгострокового зростання. Важливо змінити управління і знайти найкращі способи керування у цифрову епоху.

Висновки до третього розділу

1. Обґрунтовано необхідність створення експрес-алгоритму оцінки розвитку організаційно-культурних ресурсів бізнесу за галузевою специфікою. Виявлено шляхом аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури загальність характеру та складність використання доступних методик оцінки організаційно-культурних ресурсів, структурну ускладненість, велику кількість специфічних питань, відсутність спеціальних методик оцінки організаційно-культурних ресурсів особливостей галузі туристичного бізнесу.

2. Розроблено двоетапну експрес-методику оцінки організаційно-культурних ресурсів суб'єктів туристичної галузі, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності компанії та забезпечення стійкого фінансового розвитку, з урахуванням вхідних показників, що якісно характеризують інфраструктуру забезпечення виробництва туристичної послуги, та вихідних даних – отриманих результатів, які дають можливість вимірювати якість надання послуг та їх відповідність вимогам ринку. До критеріїв якісної оцінки поточного стану організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу було віднесено елементи внутрішньої інфраструктури функціонування бізнесу, які дають можливість охарактеризувати суб'єкта туристичного господарства, визначити його цінності і традиції, ідентифікувати стиль взаємодії між персоналом і керівництвом, зрозуміти ставлення до якості освіти та рівня професійного розвитку персоналу. Другим етапом оцінки організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу запропоновано вимірювання впливу

впроваджених організаційно-культурних заходів на результативність та конкурентоспроможність шляхом ідентифікації рівня розвитку таких параметрів, як якість надання послуг, орієнтація на фінансовий результат та готовність до глобальних викликів і змін. Результатом оцінки організаційно-культурних ресурсів за наведеною експрес-методикою є віднесення організаційної культури туристичного бізнесу до визначеного типу за рівнем розвитку, який характеризує її за шістьма параметрами, попередньо проаналізованими в експрес-оцінці.

3. Виявлено тенденцію поступового зростання в'їзду іноземних громадян в Україну, незважаючи на військовий конфлікт на Сході, починаючи з 2016 року, та у 2017 році зросла на 896 тис. ос., виявлено ріст кількості відвідувачів із провідних західних країн, таких як США, Франція, Німеччина, Італія, Велика Британія, Канада та ін., що спричиняє підвищення вимог клієнтів, впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності та розвитку організаційно-культурних ресурсів національного туристичного бізнесу.

4. Виявлено географічну нерівномірність в результаті аналізу щільності розміщення готельних господарств в регіонах України: найбільша кількість суб'єктів розміщення сконцентрована у Львівській (8,33%), Одеській (8,89%), Закарпатській (8,86%), Івано-Франківській (8,08%) областях та м. Київ (5,94%), найменша – в Луганській області (0,49%) [58]. Відмічено, що в залежності від географії суб'єкта господарювання наявна сезонність попиту на послуги розміщення, в залежності від дня тижня спостерігаються коливання коефіцієнту завантаження. Визначено, що основними конкурентами суб'єктам готельного господарювання є фізичні особи-підприємці, власники приватних будинків, квартир, які пропонують повний спектр туристичних послуг за нижчими цінами, що стимулює національний туристичний бізнес підвищувати рівень розвитку організаційно-культурних ресурсів в позиціях освіти персоналу, якості надаваних послуг, готовності до змін.

5. Апробовано функціонал двоетапної експрес-методики оцінки розвитку організаційно-культурних ресурсів на прикладі туристичного бізнесу

Дніпропетровської області з метою визначення специфіки ринку та отримано наступні результати: виявлено закономірність, що чим довше працює підприємство, тим вищий індекс організаційної культури воно має; розвиток організаційної культури відбувається синхронно з розвитком організації; чим більше працівників на підприємстві, тим вищий загальний індекс організаційної культури воно має; виявлено пряму взаємозалежність між оборотом компанії та рівнем розвитку її організаційної культури; найвищий рівень розвитку організаційної культури продемонстрували підприємства, що надають ресторанні послуги.

6. Виявлено об'єктивну необхідність формування та розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу в результаті проведеного аналізу стану ринку туристичних послуг та результатів вимірювання рівня індексу організаційної культури суб'єктів туристичного господарства Дніпропетровської області. Туристичний бізнес потребує прозорого механізму розвитку організаційно-культурних ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності та простого методу оцінки його впливу на найважливіші організаційно-економічні показники. Запропонована в дисертаційному дослідженні модель сталого розвитку організаційно-культурних ресурсів враховує поточний його рівень розвитку, визначений за експрес-моделлю, конкурентну ситуацію для проведення SWOT-аналізу та дослідження найкращих прикладів суб'єктів туристичного бізнесу в обраній ринковій ніші для формування реальної стратегії роботи над розвитком організаційно-культурних ресурсів. Подальша робота з формування організаційно-культурних ресурсів направлена на регламентацію організаційної культури, моніторингу мотиваційних процесів та розробки програми впровадження. На основі проведеного аналізу туристичний бізнес має можливість розробки та впровадження ефективної моделі розвитку організаційно-культурних ресурсів та наступної оцінки результатів впровадження або коректування в разі необхідності.

7. Виділено головні перешкоди в процесі розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу, головною серед яких в умовах глобалізації туристичних ринків, є крос-культурні відмінності, в числі яких внаслідок виходу українських туристичних корпорацій на іноземні ринки, зростання вхідного та вихідного туристичного пасажиропотоку, високого рівня частки задіяних іноземців в структурі робочої сили туристичного бізнесу виявлено необхідність управління мультинаціональними готелями за такими напрямками, як усунення комунікаційних бар'єрів, мовних зокрема, гнучкість ієрархії управління в організаційній структурі, створення крос-культурних команд, узгодження графіків термінів виконання завдань з урахуванням відмінностей у часі та різних календарів, формулюванні трудової етики та дотримання принципів постійного навчання для високої адаптивності до швидких змін зовнішнього середовища.

Результати досліджень даного розділу відображено у працях: [111, 112, 117, 119].

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливе наукове завдання – обґрунтування чинників розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу в контексті викликів та тенденцій глобального середовища.

Для досягнення заявленої мети були вирішені дослідні завдання та отримані наступні висновки:

1. В умовах глобалізації ринків якісна культура гостинності міжнародного туристичного бізнесу є важливою умовою формування позитивного онлайн профілю компаній і підвищення рівня лояльності споживачів, тому розглядається як потужний внутрішній актив формування інноваційних конкурентних переваг та інвестиційної привабливості бізнесу, економічним базисом якого є організаційно-культурні ресурси. Розвиток організаційно-культурних ресурсів потребує значних інвестицій і впливає на економічні показники бізнесу через підвищення трудомісткості та капіталоемності туристичних послуг та динаміку доходів від їх продажу.

2. Збільшення інтенсивності міжнародних туристичних потоків, номадизм, цифровізація сфери послуг актуалізують потребу міжнародних компаній в зміні парадигми менеджменту культури гостинності. Зміщення сфери посередництва в інтернет простір, зумовило створення нових бізнес-моделей продажу через платформи маркетплейсів, що стало передумовою формування інноваційних організаційно-культурних ресурсів бізнесу з метою створення доданої вартості послуги через розвиток унікальності, бренду та підвищення конкурентоспроможності послуг через позитивні імпульси соціальних мереж.

3. Методика дослідження стану розвитку організаційно-культурних ресурсів має включати сукупність наукових прийомів і методів (аналіз поточного стану організаційно-культурних ресурсів, позитивних і негативних аспектів результатів діяльності; діагностика структури організаційно-культурних ресурсів з метою ефективного досягнення цілей шляхом бренд-підтримуючого сценарію моделювання організаційної поведінки в процесі надання послуги туризму та визначення критеріїв моніторингу реалізації програми розвитку організаційно-

культурних ресурсів бізнесу для оперативного коректування) та враховувати специфічні особливості галузі, завдяки чому може бути забезпечено об'єктивність результатів та оцінено їх вплив на економічну ефективність міжнародного туристичного бізнесу.

4. Формування організаційної культури туристичних підприємств має свої особливості, що обумовлено: перш за все, специфічними характеристиками робочої сили, зайнятій в цій сфері, а також технологічному лідерстві міжнародних корпорацій в питаннях розробки і запровадженні стандартів корпоративної культури. Робоча сила в туристичній сфері в ЄС відрізняється високою питомою вагою жінок та людей з низьким рівнем освіти, а також іноземців, які працюють на умовах тимчасових контрактів. У зв'язку з цим, компанії потребують специфічних підходів до вироблення стратегії щодо розвитку організаційної культури, як наслідок на міжнародному туристичному ринку відбувається трансформація в принципах управління глобальними корпораціями: зміщення ключового акценту з контролю фінансової і операційної діяльності до контролю принципами формування організаційної культури.

5. Виділено економічні, технічні та соціальні драйвери імплементації організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу. *Економічні* драйвери розвитку організаційно-культурних ресурсів (зростання туристичних прибуттів, динаміка росту доходів від міжнародного туризму за регіонами світу, високий рівень попиту та пропозиції робочих місць в сфері туризму, зростання конкуренції та виникнення нових брендів) стимулюють пошук джерел росту ефективності, конкурентних переваг шляхом посилення іміджевої складової, цінності бренду та унікальності серед. *Технологічні* драйвери, такі, як розвиток систем та засобів безособистісного обслуговування клієнтів туристичного бізнесу (онлайн реєстрація на літак, бронювання житла, покупка квитків тощо), масштабна комп'ютеризація міжнародного туристичного бізнесу сприяють становленню чітко регламентованих норм, швидкої адаптації до інновацій та лояльності до змін. *Соціальні* драйвери (популярність соціальних мереж, платформ швидкого обміну повідомленнями, інтернет-ресурсів поширення

досвіду користування туристською послугою, масштабування віртуального комунікативного простору), в контексті якого через культивування та пропаганду популярних організаційно-культурних елементів, зростає лояльність споживача, кількість повторних звернень, рівень доходу, як наслідок.

6. Міжнародні готельні мережі є провідниками нових технологій та новаторами в індустрії туризму, в тому числі і щодо розвитку організаційної культури. Одним із показників, який в кількісному вимірі показує ефективність діяльності менеджменту і персоналу готелю, є рівень заповнюваності. Кореляційний аналіз виявив високий рівень взаємозалежності між рівнем заповнюваності готелю протягом року та вартістю його акцій, тобто інвестиційною привабливістю підприємства. На підставі аналізу щорічних фінансових звітів найбільших глобальних готельних ланцюгів виявлено, що для кількісної оцінки економічного ефекту від інтеграційних заходів, спричинених розвитком організаційно-культурних ресурсів міжнародного готельного бізнесу, доцільно використовувати показник заповнюваності (OR), середню щоденну вартість номеру (ADR), середній дохід з номеру, дохід, отриманий від зданого номеру, загальний дохід від наявного у продажу номеру, які входять до переліку критеріїв оцінки ефективності (KPI) менеджерами або управляючими готелів.

7. Експрес-методика оцінки рівня розвитку організаційно-культурних ресурсів суб'єкта туристичного бізнесу з урахуванням специфіки ринку через запропонований автором механізм дає можливість: по-перше, аналізу внутрішньої інфраструктури бізнесу за допомогою якісної оцінки таких вхідних даних, як цінності і традиції, стиль взаємодії між керівництвом та персоналом, рівень освіти та професійного розвитку персоналу; по-друге, оцінки впливу впроваджених організаційно-культурних заходів управління ресурсами туристичного бізнесу на конкурентоспроможність та результативність діяльності суб'єкта господарювання через ідентифікацію таких параметрів, як якість надання послуг, орієнтація на фінансовий результат та готовність до глобальних викликів і змін, що підтверджено емпіричним шляхом.

8. Визначено специфічні характеристики ринку туристичних послуг України: виявлено тенденцію поступового росту іноземних прибуттів починаючи з 2016 р., в структурі яких переважають громадяни західних країн (США, Франція, Німеччина, Італія, Велика Британія, Канада), що є рушійною силою підвищення рівня якості сервісу як елементу організаційно-культурних ресурсів; нерівномірність географічного розміщення готелів та національних готельних брендів переважно в туристичних регіонах (Львівська, Одеська, Закарпатська, Івано-Франківська) та у м. Київ, сезонність попиту та коливання в залежності від дня тижня показника заповнюваності готелю, висока конкурентна активність приватного сектору в пропозиції готельних та супроводжувальних послуг свідчить про необхідність створення додаткової цінності туристичної послуги шляхом розвитку організаційно-культурних ресурсів українського туристичного бізнесу.

9. Розроблено механізм розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу на основі авторської методики функціонального розвитку з використанням експрес-методики оцінки рівня розвитку організаційної культури туристичного бізнесу в числі організаційно-культурних ресурсів, який відображає сутність специфічного стану суб'єкту бізнесу на туристичному ринку і гарантує цілеспрямованість та рух за визначеним сценарієм розвитку, що призведе до формування унікальності бренду та стабільного утримання конкурентних позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 things you need to know about the future of Tourism [Електронний ресурс] // Tourism Megatrends. 2015. Дата оновлення: 02.12.2015. URL: <http://horwathhtl.com/files/2015/12/Tourism-Mega-Trends2.pdf> (дата звернення 03.05.2017).
2. 10 крупнейших сетей фастфуда в мире [Електронний ресурс] // RESTORANOFF.RU. 2015 Дата оновлення 12.12.2015. URL: <http://www.profastfood.ru/concept/detail/10-krupneyshikh-setey-fastfuda-v-mire/> (дата звернення 03.05.2017).
3. Accor Hotels [Електронний ресурс] // Annual report. 2016. Дата оновлення: 15.04.2016. URL: <http://www.accorhotels.group/en/investors> (дата звернення 19.10.2018).
4. Ahmad Lone Mushtaq, Ahmad Fayyaz S., Ahmad Tanveer. Organizational Culture in Hotel Industry [Електронний ресурс] // Perceptions and Preferences among Staff. 2013. №6. Дата оновлення: 12.03.2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/272136290_Organizational_Culture_in_Hotel_Industry_Perceptions_and_Preferences_among_Staff (дата звернення 13.05.2018).
5. Anagnostopoulou S. The impact of online reputation on hotel profitability [Електронний ресурс] // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2019. Дата оновлення: 05.02.2019. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0247> (дата звернення 12.08.2019).
6. Best Online Travel Marketplaces To Promote Your Tours [Електронний ресурс] // Wetravel. 2017. Дата оновлення: 15.04.2017. URL: <https://www.wetravel.com/stories/best-online-travel-marketplaces-promote-tours/> (дата звернення 16.07.2017).
7. Booking.com [Електронний ресурс] // Wikipedia. 2019. Дата оновлення: 20.11.2019. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Booking.com> (дата звернення 21.11.2019).

8. Buhalis D. Technological disruptions in Services: lessons from Tourism and Hospitality // Journal of Service Management. 2019. Vol. 30(4). PP. 484-506.

9. Business Model Canvas Booking.com [Електронний ресурс]// Innovation tactics. 2017. Дата оновлення: 12.12.2017 URL: <https://www.innovationtactics.com/business-model-canvas-booking-com/> (дата звернення 03.05.2018).

10. Business models compared: Booking.com, Expedia, TripAdvisor [Електронний ресурс] // Innovation tactics. 2017. Дата оновлення: 30.09.2017. URL: <https://www.innovationtactics.com/business-models-tripadvisor-booking-com-expedia/> (дата звернення 01.12.2017).

11. Chaffey, Dave; Ellis-Chadwick, Fiona. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Harlow: Pearson Education, 2016. С. 94-96.

12. Development Goals in an Era of Demographic Change [Електронний ресурс] // Global-Monitoring-Report. 2015. Дата оновлення: 02.04.2015. URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/503001444058224597/Global-Monitoring-Report2015.pdf> (дата звернення 19.12.2017).

13. Didovych I.I., Matveyev M.E. Specific factors of foreign economic activity tourist enterprises under participation in international tourism business [Електронний ресурс] // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2012. №4 (54). Дата оновлення: 26.05.2012. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/specific-factors-of-foreign-economic-activity-tourist-enterprises-under-participation-in-international-tourism-business> (дата звернення 19.11.2019).

14. Doyle A. Hospitality Industry Skills List and Examples [Електронний ресурс] / The balance careers. 2019. Дата оновлення: 30.05.2019. URL: <https://www.thebalancecareers.com/hospitality-industry-skills-2062407> (дата звернення 09.09.2019).

15. Ernst, Young Global hospitality insights [Електронний ресурс] // Top thoughts for 2015. Дата оновлення: 15.12.2018. URL:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-hospitality-insights-2015/\\$File/ey-global-hospitality-insights-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-hospitality-insights-2015/$File/ey-global-hospitality-insights-2015.pdf) (дата звернення 19.11.2019).

16. Fernandes A, Alturas B, Laureano R. Validation of the Hospitality Culture Scale in the context of hotel industry // *Tourism & Management Studies*. 2018. №6. Pp. 43-52.

17. Font X. Sustainability and marketing in tourism: its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential [Електронний ресурс] // X. Font. 2017. Дата оновлення: 08.02.2017. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2017.1301721> (дата звернення 12.12.2017).

18. Frank Thun. The Startup Way by Eric Ries [Електронний ресурс] // Book review What the founder of the “Lean Startup” has to say about Management in the Digital Age. 2017. Дата оновлення: 21.10.2017. <https://managementdigital.net/2017/10/21/book-review-the-startup-way-by-eric-ries/> (дата звернення 11.05.2018).

19. Frieland R.J. Are star ratings and other hotel industry classifications still relevant? [Електронний ресурс] // *Entrepreneur*. 2014. Дата оновлення: 20.05.2014. URL: <https://www.tnooz.com/article/hotel-star-ratings-still-relevant/> (дата звернення 11.12.2017).

20. Global foodservice disposables market 2016-2020 Ukraine [Електронний ресурс] // Technavio. 2017. Дата оновлення: 05.04.2017. URL: <http://www.technavio.com/report/global-packaging-foodservice-disposables-marke> (дата звернення 03.05.2017).

21. Global Hotels & Resorts [Електронний ресурс] // Global Market Research Report. Дата оновлення: 18.09.2017. URL: <https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/hotels-restaurants/hotels-resorts.html> (дата звернення 19.11.2019).

22. Global Tourism: Market Research Report. Facts [Електронний ресурс] // Дата оновлення: 03.09.2019. URL: <https://www.ibisworld.com/industry->

trends/global-industry-reports/additional-reports/tourism.html (дата звернення 18.11.2019).

23. Global travel and tourism industry. Statistics and Facts [Електронний ресурс] // Travel, Tourism & Hospitality. Дата оновлення: 21.08.2018. URL: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/> (дата звернення 18.11.2019).

24. Guicheron C. Marketplace and tourism: 6 marketplaces dedicated to travel that you should know [Електронний ресурс] // Kreezalid. 2018. Дата оновлення: 12.05.2018. URL: <https://www.kreezalid.com/blog/78440-marketplace-and-tourism-6-marketplaces-dedicated-to-travel-that-you-should-know> (дата звернення 09.09.2019).

25. Haigh R. World's Top 50 Hotel Brands by Value [Електронний ресурс] // Inaugural Report by Brand Finance. 2016. Дата оновлення: 27.04.2016. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4075683.html> (дата звернення 18.11.2018).

26. Heyecan Giritli, Ela Oney-Yazıcı, Gulfer Topcu-Oraz, Emrah Acar Organizational culture: a comparative analysis from the Turkish construction industry [Електронний ресурс] // Docplayer. 2006. Дата оновлення: 04.07.2006 URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4095/66d3c61af4793f6f54f9f67bfb5aaee1f2b3.pdf> (дата звернення 19.11.2019).

27. Hilton Worldwide Holdings Inc [Електронний ресурс] // Annual report. 2016. Дата оновлення: 15.04.2017. URL: <http://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/annual-report/2016-annual-report.pdf> (дата звернення 19.10.2017).

28. Himmer N.S. How does organizational culture influence the performance of luxury hotels based on the example of the Ritz: Carlton Hotel Company L.L.C.? // Bachelor Thesis for Obtaining the Degree. Vienna. 2013. 99 p.

29. Hotel Investment Outlook 2016 [Електронний ресурс] // JLL. 2016. Дата оновлення: 02.05.2016. URL: https://www.jll.com/Research/JLL-Hotel-Investment-Outlook-Global_2016.pdf (дата звернення 03.05.2017).

30. Hyatt hotels corporation and subsidiaries [Електронний ресурс] // Annual report. 2016. Дата оновлення: 15.04.2016. URL: <http://investors.hyatt.com/investor->

relations/financial-reporting/annual-reports/default.aspx (дата звернення 19.10.2018).

31. Intercontinental Hotels Group [Електронний ресурс] // Annual report. 2016. Дата оновлення: 15.04.2016. URL: https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2016/files/pdf/2016_annual_report.pdf (дата звернення 19.10.2018).

32. Jerry Noonan. Culture and strategy in the travel and tourism sector // Travel and tourism: global economic impact and issues. 2017. №1. С. 23-24.

33. Kalnitska M. Assessment of the development state of organizational and cultural resources of international tourism business // European Journal of Management Issues. 2018. 26(3-4). P. 126-135. (Index Copernicus).

34. Kirilenko A.P. Tourism research from its inception to present day: Subject area, geography, and gender distributions [Електронний ресурс] // Plos ONE 13(11): e0206820. 2018. Дата оновлення: 12.08.2018. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0206820> (дата звернення 12.12.2018).

35. Kirilova M. Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry [Електронний ресурс] // Академія бізнесу. 2015. Дата оновлення: 03.12.2015. URL: https://www.academia.edu/16536623/Relationship_between_corporate_culture_and_competitive_power_of_the_companies_in_the_tourism_industry (дата звернення 12.12.2018).

36. Marin-Pantelescu A. The Importance of the Organizational Culture Case Study Assessing the Organizational Climate Factors inside a Four Stars Hotel from Romania [Електронний ресурс] // International journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2015. Vol. 5, No. 9. Дата оновлення: 03.09.2015. URL: http://hrmars.com/hrmars_papers/The_Importance_of_the_Organizational_Culture._Case_Study_Assessing_the_Organizational_Climate_Factors_inside_a_Four_Stars_Hotel_from_Romania_.pdf (дата звернення 03.12.2018).

37. MarketWatch [Электронный ресурс] // Dow Jones & Co. 2017. Дата оновлення: 15.04.2017. URL: <https://www.marketwatch.com> (дата звернення 19.09.2018).

38. Marriott international, INC [Электронный ресурс] // Annual report. 2016. Дата оновлення: 15.04.2016. URL: http://files.shareholder.com/downloads/MAR/0x0x936409/834E45D9-8979-4190-AE47-702FBFF54755/Marriott_2016_Annual_Report.pdf (дата звернення 19.10.2018).

39. McCaul J. 2018 Travel Predictions by Tourism Experts [Электронный ресурс] // Destinations international. 2018. Дата оновлення: 12.01.2018. URL: <https://destinationsinternational.org/2018-travel-predictions-tourism-experts> (дата звернення 12.05.2019).

40. Merhaut M. Managerial Competencies as an Integral Part of Corporate Culture on Hotel Management of Front Office [Электронный ресурс] // Semantic Scholar. 2018. Дата оновлення: 12.04.2018. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Managerial-Competencies-as-an-Integral-Part-of-the-Merhaut-Chadt/02084e0f223b1efb544314d59af8c5d36eb16661> (дата звернення 12.12.2018).

41. Muhammad Ahmed Qadri, Dr Lubna Ahsan, Dr Shahabuddin Hashmi. A Study of Cross Cultural Communication Strategy: Case of Marriott Hotels and Resorts // Journal of Literature, Languages and Linguistics. An International Peer-reviewed Journal. 2016.Vol.19. Pp. 6-15.

42. Nazariana A., Atkinsonb P., Foroudi P. Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance // International Journal of Hospitality Management. 2017. №63. Pp. 22-32.

43. Neidhardt J. IT and tourism: still a hot topic, but do not forget IT // Information Technology & Tourism. 2018. Volume 20. Number 1-4. P. 1-24.

44. New 'eBay for travel' lets you buy people's unwanted holidays [Электронный ресурс] // Telegraph. 2018 Дата оновлення: 16.07.2018. URL:

<https://www.telegraph.co.uk/travel/news/transfer-travel-sell-unwanted-flights-marketplace/> (дата звернення 16.10.2018).

45. Occupancy rate of the hotel industry worldwide from 2008 to 2015, by region [Електронний ресурс] // Statista. 2015. Дата оновлення: 01.05.2016. URL: <https://www.statista.com/statistics/266741/occupancy-rate-of-hotelsworldwide-by-region> (дата звернення 03.05.2017).

46. Offices Worldwide [Електронний ресурс] // Booking.com. Дата оновлення: 14.07.2017. URL: <https://www.booking.com/content/offices.html?aid=397594;label=gog235jc-1DCAEoggI46AdIIVgDaOkBiAEBmAEhuAEGyAEM2AED6AEBAECiAIBqAID;sid=b5f7ecbce16cb21b15e1f84ffd6ad072> (дата звернення 17.11.2019).

47. Olimpia State, Maria-Cristina Iorgulescu. The impact of management and organizational culture on creativity in the hotel industry // Contemporary Approaches and Challenges of Tourism Sustainability. 2014. Vol. XVI. Special No. 8 Pp. 1205-1221.

48. Quo Global Is the official hotel rating system sinking into the past? [Електронний ресурс] // Global Market Research Report. 2017. Дата оновлення: 05.09.2017. URL: <http://www.quo-global.com/hotel-star-rating> (дата звернення 05.09.2017).

49. Restaurants & Food Service [Електронний ресурс] // Deloitte. 2017. Дата оновлення: 05.04.2017. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/topics/restaurants-and-food-service.html> (дата звернення 03.05.2017).

50. Rowett P. 8 compelling reasons why every tourism business needs a marketing strategy [Електронний ресурс] // Tourism school. 2018. Дата оновлення: 12.03.2018. URL: <https://tourismeschool.com/8-reasons-why-every-tourism-business-needs-a-marketing-strategy/> (дата звернення 12.05.2019).

51. Scoic S., Jovanovic V. Trends in engagement of workers in tourism - registered and employment (persons in employment) [Електронний ресурс] // Tourism in function of development of the republica Serbia: abstr. 3rd International Scientific Conference. Thematic Proceeding. Vrnjacka Banja, 30 may – 2 june 2018.

800 р. Рр. 603-321 Дата оновлення: 17.06.2018. URL: <http://www.tisc.rs/proceedings/index.php/hitmc/article/view/35> (дата звернення 18.05.2019).

52. Seohee Chang. "Experience economy in hospitality and tourism: Gain and loss values for service and experience. Experience economy in hospitality and tourism: Gain and loss values for service and experience [Електронний ресурс] // Tourism Management, Elsevier, 2018. vol. 64(C). Рр. 55-63. Дата оновлення: 12.08.2018. <https://ideas.repec.org/a/eee/touman/v64y2018icp55-63.html> (дата звернення: 12.05.2019).

53. Shakouri I. The Relation between International Tourism and Economic Growth J Tourism Hospit 2017 [Електронний ресурс] // Journal of Tourism and Hospitality. 2017. Дата оновлення: 02.12.2017. URL: <https://www.longdom.org/open-access/the-relation-between-international-tourism-and-economic-growth-2167-0269-1000295.pdf> (дата звернення 19.11.2019).

54. Shankman S. Hilton CEO Talks About Building Company Culture That Empowers Employees [Електронний ресурс] // Skift: Rooms. Hotels. 2014. Дата оновлення: 4.05.2014. URL: <https://skift.com/2014/05/04/hilton-ceo-talks-about-building-company-culture-that-empowers-employees> (дата звернення 17.05.2018).

55. Sofronov B. The Development of the Travel and Tourism Industry in the World. // Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 18(4). 2018. С. 123-137 doi: <https://doi.org/10.26458/1848>

56. Stefan Hiller. Are the safety and security standards of global hotels being rated corrected? [Електронний ресурс] // Tourism and Travel. 2017. Дата оновлення: 11.10.17. URL: <https://ehotelier.com/insights/2017/10/11/safety-security-standards-global-hotels-rated-corrected> (дата звернення 12.12.2017).

57. Suphan L. What influences water conservation and towel reuse practices of hotel guests? [Електронний ресурс] // Tourism management. 2018. Дата оновлення: 05.02.2018. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.005> (дата звернення 11.11.2019).

58. The impact of tourism: How can we all do this better? [Электронный ресурс] // The World Bank. 2018. Дата обновления: 03.12.2018. URL: <http://blogs.worldbank.org/psd/impact-tourism-how-can-we-all-do-better> (дата звернения 12.12.2018).

59. Thun F. Worlds next Top Organizational Model. // A Comparison of Liberation, Holacracy, and Management 3.0. 2017. Part 7. Pp. 14-28.

60. Tourism industries prove resilient to the economic crisis and provide jobs for women and young people [Электронный ресурс] // Eurostat. 2017. Дата обновления: 05.12.2017. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_industries_-_employment. (дата звернения 19.11.2019).

61. Tourism Towards 2030: Global Overview [Электронный ресурс] // UNWTO: tourism. Дата обновления: 02.12.2016. URL: http://ttr.tirol.at/sites/default/files/upload/UNWTO_Tourism%20Vision_2030.pdf. (дата звернения 03.05.2017).

62. Travel & tourism [Электронный ресурс] // Global economic impact & issues. 2017. Дата обновления: 12.03.2017. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/2017-documents/global-economic-impact-and-issues-2017.pdf> (дата звернения 21.12.2017).

63. Travel & Tourism Economic impact 2016 world [Электронный ресурс] // WTTC. 2016. Дата обновления: 20.05.2016. URL: <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regions%202016/world2016.pdf> (дата звернения 12.12.2017).

64. UNWTO [Электронный ресурс] // Tourism Highlights. 2017. Дата обновления: 03.09.2017. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029> (дата звернения 18.11.2019).

65. UNWTO Annual Report 2016 [Электронный ресурс] // World Tourism Organization UNWTO. 2017. Дата обновления: 17.02.2017. URL: <http://media.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2016> (дата звернения 18.06.2018).

66. UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition [Электронный ресурс] // UNWTO. 2016. Дата оновлення: 12.03.2016. URL: <http://www.unwto.org> (дата звернення 12.05.2017).

67. Weissenberg, A. Trends defining the global travel industry in 2017 [Электронный ресурс] // Global Economic Impact and Issue. 2017. Дата оновлення: 12.02.2017. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economicimpactresearch/2017-documents/global-economic-impact-and-issues-2017.pdf> (дата звернення 14.04.2018).

68. Werthner, H. Future research issues in IT and tourism // Information Technology & Tourism, 2015. Vol. 15. No. 1. pp. 1-15.

69. World Hotels Collection. Discover how to manage a multicultural workforce [Электронный ресурс] // Eurostat. 2017. Дата оновлення: 12.03.2017. URL: <https://www.worldhotels.com/industry-news/cultural-differences-in-the-hospitality-industry-and-how-to-manage-it> (дата звернення 13.05.2018).

70. World's Top 50 Hotel Brands by Value [Электронный ресурс] // Inaugural Report by Brand Finance. 2017. Дата оновлення: 15.04.2017. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4075683.html> (дата звернення 16.05.2018).

71. Wyndham Worldwide [Электронный ресурс] // Annual report. 2016. Дата оновлення: 15.04.2016. URL: <http://investor.wyndhamworldwide.com/phoenix.zhtml?c=200690&p=irol-landing> (дата звернення 19.10.2018).

72. Xia M. A TAM-based approach to explore the effect of online experience on destination image: A smartphone user's perspective // Journal of Destination Marketing and Management, 2018. Vol. 8. Pp. 259-270.

73. Yahoo Finance [Электронный ресурс] // Annual report. 2016. Дата оновлення: 15.04.2016. URL: <https://finance.yahoo.com> (дата звернення 17.05.2018).

74. Zhang H. Experience value cocreation on destination online platforms // Journal of Travel Research, 2018. Vol. 57 No. 8. Pp. 1093-1107.

75. Антоненко К.В. Внесок міжнародного туризму у світову економіку [Електронний ресурс] // Дата оновлення: 2.02.2018. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/3.pdf (дата звернення 14.09.2018).

76. Арбузова Ю.В., Яковенко В.Д. Перспективні напрями розвитку зеленого туризму в Україні // Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві. 2014. Вип.3(4). С.120-128.

77. Артьомова А.В., Артьомов І.В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] // Національна бібліотека імені В.І.Вернадського. 2016. Дата оновлення: 02.07.2016. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?21DBNLINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1oi_2016_7_36 (дата звернення 12.12.2017).

78. Батченко Л. Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу // Ресторанний і готельний консалтинг. 2018. Інновації №2. С.64-80.

79. Бельских И.Е. Территориальные стратегии имиджа туристического бизнеса в мировой экономике // Региональная экономика : теория и практика. 2009. № 8. С. 62-67.

80. Білецька І.М. Моніторинг тенденцій розвитку міжнародного туризму // Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. 2008. №12. С.13-18.

81. Богомазова И.В., Яковенко О.В. Рынок международного туризма: состояние и тенденции развития [Електронний ресурс] // Научный результат. Серия Технологии бизнеса и сервиса. 2016. №2 (8). Дата оновлення: 15.02.2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-mezhdunarodnogo-turizma-sostoyanie-i-tendentsii-razvitiya> (дата звернення 14.10.2018)

82. Бондаренко Л.А. Міжнародний туризм в Україні: проблеми та перспективи подальшого розвитку [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. 2016. № 11. Дата оновлення: 12.05.2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?Op=1&z=5289> (дата звернення 17.01.2018).

83. Брітченко Г.І. Інтегровані маркетингові комунікації у розвитку туристичних підприємств // Інформаційне суспільство. 2014. Вип. 20. С. 47-51.

84. Буценко И.Н., Кулакова Д.С. Международный туристический рынок: динамика развития и основные участники [Електронний ресурс] // Экономические исследования и разработки. 2017. Дата оновлення: 10.01.2017. URL: <http://edrf.ru/article/10-01-17> (дата звернення 10.12.2018).

85. Винничук Р.О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму [Електронний ресурс] // Вісник університету «Львівська політехніка». 2019. №769. С. 19-26. Дата оновлення: 26.02.2019. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23182/1/4-19-26.pdf> (дата звернення 09.09.2019).

86. Вяткіна Т.Г. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств туристичної індустрії // Сучасні питання економіки і права. 2015. Вип. 1. С. 32-37.

87. Гірняк Л.І., Сопіга В.Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21, ч. 1. С. 50-55.

88. Гліненко Л.К. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України // Вісник Сумського державного університету. 2018. №1. С. 83-102. Дата оновлення: 03.01.2018. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_83_102.pdf (дата звернення 12.12.2018).

89. Гоголя Л.В. Розвиток організаційної культури в контексті життєвого циклу організації: поведінковий підхід [Електронний ресурс] // Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка. 2014. №10. Дата оновлення: 10.10.2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3417> (дата звернення 19.11.2019).

90. Гордієнко В. Туризм - рушій соціально-економічного розвитку країни [Електронний ресурс] // XIII Міжнародний економічний форум. 2013. Дата оновлення: 11.10.2013. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/gordienko.pdf (дата звернення 14.09.2017)

91. Горіна Г.О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації: монографія. Кривий Ріг : Видавець ФОП Чернявський Д.О. 2016. 305 с.

92. Гук Н.А. Міжнародний туризм в Україні: реалії та перспективи [Електронний ресурс] // Вісник Ужгородського національного університету. 2017. Дата оновлення: 07.01.2016. URL: http://www.visnyk.econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_1_2016ua/28.pdf (дата звернення 12.12.2017).

93. Данилина М.В. Корпоративная культура гостиничного предприятия: социологический анализ // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2014. Т. 20. С. 4396–4400.

94. Данько Н.І. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємства // Проблеми економіки. 2017. Вип. 1. С.189-194.

95. Дедусенко Е.А. Рынок гостиничных услуг: особенности функционирования и направления развития (На примере Хабаровского края). Дис. канд. экон. наук: 08.00.05 . РГБ ОД, 61:05-8/2248. Москва, 2005. 154 с.

96. Демяненко В. Пять трендов чат-ботов, которые перевернут продажи в 2019 году [Електронний ресурс] // Факти. 2019. Дата оновлення: 16.01.2019. URL: <https://fakty.com.ua/ru/opinion/p-yat-trendiv-chat-botiv-yaki-perevernut-prodazhi-v-2019-rotsi/> (дата звернення 15.02.2019).

97. Довгаль О.А. Особливості змісту й форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Бізнесінформ 2016. № 6. С. 25-30.

98. Довгань А.І. Сучасний міжнародний туризм: основні тенденції та перспективи розвитку // Географія та туризм. 2014. Вип. 27. С. 3-10.

99. Жамгарян Г. А. Организационная культура туристской фирмы и её влияние на эффективность работы [Електронний ресурс] // Сучасна наука. 2015. Дата оновлення: 02.10.2015 URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/10/58627> (дата звернення 17.12.2018).

100. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе: учебное пособие. Москва. 2006. 192 с.

101. Зайцева В. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі // Вісник Запорізького національного університету. 2012. № 2 (8). Запоріжжя. С. 55–65.
102. Зайцева М.М., Аніщенко А. П. Підготовка кадрів туристичної індустрії // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна". 2015. № 11. С. 39-43.
103. Золенко А.С. Вплив онлайн-репутації підприємства на ефективність його функціонування [Електронний ресурс] // Харківський національний економічний університет: репозиторій. 2017. Дата оновлення: 12.12.2017. URL: <Http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf> (дата звернення 17.12.2018).
104. Іванюк У.В. Особливості функціонування туристичних підприємств в сучасних економічних умовах // Моделювання регіональної економіки. 2012. № 2. С. 436-444.
105. Ільєнко Ю.І. Інноваційно-інформаційні аспекти розвитку підприємств туристичної галузі інноваційна економіка. // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2013. 6 (44). С. 81-85.
106. Кальницкая М.А. Организационная культура и эффективность // Новая экономика: спецвыпуск, октябрь 2014. Минск: ЧП Шевелев Е.О. С. 105-108.
107. Кальницька М.О. Актуальні драйвери глобального розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу // Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: тези доп. Міжнародна наукова інтернет-конференція 18 вересня 2018 р. м.Тернопіль, 2018, випуск 31. 206 с. С. 64-67.
108. Кальницька М.О. Оцінка стану розвитку міжнародних готельних мереж в процесі формування організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. №17. Маріуполь. С. 234-241.
109. Кальницька М.О. Актуальність формування організаційної культури на підприємствах готельного бізнесу // Туристичний, готельний і ресторанний

бізнес: інновації та тренди: тези доп. Міжнародна науково-практична конференція 7 квітня 2016 р., м. Київ, 2016. 475 с. С. 325-327.

110. Кальніцька М.О. Драйвери розвитку організаційно-культурних ресурсів в структурі ресурсного потенціалу міжнародного туристичного бізнесу // Економічний простір: Збірник наукових праць. 2019. №145. Дніпро: ПДАБА, С. 13-26. (Index Copernicus).

111. Кальніцька М.О. Експрес-модель оцінки стану організаційної культури як брендової складової та її вплив на фінансовий результат суб'єкта туристичного бізнесу // Соціально-економічні аспекти управління підприємствами: теорія та практика: тези доп. Міжнародна науково-практична конференція 19-20 квітня 2018 р. м. Дніпро, 2018. 165 с. С. 95-97.

112. Кальніцька М.О. Критерії оцінки стану розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу // Актуальные проблемы современной науки: тези доп. XXXIV Международная научно-практическая конференция 28 сентября 2018 г. Санкт-Петербург–Астана–Київ–Вена, 2018. 145 с. С. 68-71.

113. Кальніцька М.О. Кросскультурні особливості менеджменту організації // Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток: тези доп. Міжнародна науково-практична конференція м. Дніпропетровськ, 2016. Ч. 1. 189 с. С. 116-119.

114. Кальніцька М.О. Крупський О.П. Методи прийняття управлінських рішень // Ефективність системи управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти та механізми реалізації: монографія. Харків: НТМТ, 2014. С. 332-413.

115. Кальніцька М.О. Сучасний стан міжнародних готельних мереж на ринку України // Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 10-річчю факультету міжнародного туризму та управління персоналом ЗНТУ: тези доп. Міжнародна науково-практична конференція 30–31 березня 2017 р., м. Запоріжжя, 2017. Т. 1. 215 с. С.152-154.

116. Кальніцька М.О. Теоретичні підходи дослідження факторів розвитку міжнародного туристичного бізнесу // Тридцяті економіко-правові дискусії: тези доп. Міжнародна науково-практична інтернет-конференції, м. Львів, 2018. 219 с. С. 73-77.

117. Кальніцька М.О. Оцінка ефективності розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. 28(17). Херсон. С. 5-11.

118. Кальніцька М.О., Крупський О.П. Організаційна культура підприємства як фактор прийняття управлінських рішень. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія. Павлоград, 2014. С. 270-290.

119. Кальніцька М.О., Мешко Н.П. Критеріальний підхід оцінювання організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного ринку // Вісник Львівського університету. Серія: міжнародні відносини. 2019. Вип. 46. Львів. С. 193-206.

120. Калюжна Н.Г. Ресурсна концепція трактування потенціалу в економіці: сутність та обмеження у застосуванні // Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 108 – 114.

121. Камінський Б. Вплив корпоративної культури на діяльність туристичної організації [Електронний ресурс] // DSpace. 2018. Дата оновлення: 12.03.2018. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/20959/1/159-162.pdf> (дата звернення 12.12.2018).

122. Карпенко Ю.В. Сучасні тенденції глобалізації та регіоналізації відносин у сфері туризму // Економічний вісник Донбасу. 2017. № 3(49). С.49-61.

123. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура [Електронний ресурс] // Библиотека Гумер. 2015. Дата оновлення: 01.03.2015 URL: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Polit/kastel/06.php (дата звернення 12.12.2016).

124. Катькало В.С., Мукба В.Н. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2004. Сер.8. Вып. 4(32). С.3-30.

125. Катькало В.С., Мукба В.Н. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2004. Сер.8. Вып.4(32). С.3-30.

126. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. №1 (48). С. 85-89.

127. Килин О.В. Фоікармування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід [Електронний ресурс] // Науковий вісник Ужгородського національного університету: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22, ч. 2. Дата оновлення: 22.02.2018. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_2_2018ua/7.pdf (дата звернення 09.09.2019).

128. Клевченков М.Г. Этика и культура предпринимательства в сфере международного туризма. Самара, 2011. 240 с.

129. Колода М.О. Брендінг як інструмент розвитку бізнесу // Інституційно-організаційні аспекти фінансової політики в умовах розбудови суспільства соціальної справедливості: тези доп. VI Урочистий Симпозіум з нагоди 70-річчя ХІФ УДУФМТ, 14 листопада 2013 р., м. Харків, 2013. 301 с. С. 200-201.

130. Колода М.О. Необхідність інвестування організаційної культури підприємства як основного дієвого інструмента подолання кризи // Інноваційно-інвестиційний потенціал держави в умовах міжнародної інтеграції: тези доп. XIV Міжнародна науково-практична конференція 19-20 травня 2010 р., м. Дніпропетровськ, 2010. 118 с. С. 94-96.

131. Колода М.О. Створення позитивного іміджу компанії шляхом інвестування організаційної культури // Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики: тези доп. V Міжвузівська науково-практична конференція

студентів, молодих вчених та спеціалістів 20 травня 2011 р., м. Кривий ріг, 2011. 158 с. С. 124-125.

132. Комліченко О.О. Фактори розвитку туристичної галузі. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Вип. 8. Част. 3. С. 75-79.

133. Кондакова М.В. Методика оценки организационной культуры как основы ключевой компетенции организации // Вестник ТГУ. Гуманитарные науки. Экономика. 2007. № 7(51). С. 259-263.

134. Корома Н.С. Міжнародний туризм та його роль у світовій економіці [Електронний ресурс] // Географія та туризм. 2010. Вип. 4. С. 42-47. Дата оновлення: 08.04.2010. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2010_4_8 (дата звернення 16.12.2017).

135. Корпоративная культура и управление персоналом туристской организации // под ред. Е.З. Герчиковой. Саратов : ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. 630 с.

136. Кошелева С.Б. Корпоративная культура как эффективный инструмент стратегического развития предприятий индустрии туризма и гостеприимства [Електронний ресурс] // Науковий форум. 2015. Дата оновлення: 7.02.2015. URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015017212> (дата звернення 12.12.2018).

137. Краус Н.М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій // Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект ХХІ. 2018. № 1. С. 211-214.

138. Кривоберець М.М. Інструменти підвищення якості туристичних послуг [Електронний ресурс] // Ефективна економ. 2017. № 1. Дата оновлення: 12.03.2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5382> (дата звернення 12.12.2018).

139. Крупский А.П. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятий туризма и гостеприимности. Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах. Т.2, Розділ 8.

Практична діяльність підприємств різних галузей народного господарства: аналіз, проблеми, тенденції. Видавець: Пороги, Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріна, С.186-205.

140. Крупський О.П. Особливості формування організаційної культури туристичних підприємств // Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 200-204.

141. Крупський О.П. Концептуальні засади управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій. 2015. Т. 23, вип. 4. С. 64-71.

142. Крупський О.П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу // Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 200-204.

143. Кузнецова С.А., Кузнецов А.А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства // Проблеми економіки. 2011. № 4. С. 91-94.

144. Кучеренко К. Розвиток інформаційних технологій та їх запровадження у діяльність підприємств туристичної сфери. // Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. 2014. 10(163). С. 31-35.

145. Ларинов В.А. Императивы развития современного мирового рынка гостиничных услуг // Экономические науки. 2014. №12(121). С. 31-35.

146. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку // Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3. С. 126-130.

147. Лендел О.Д. Напрямки розвитку інфраструктури ринку туристичних послуг регіону // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2018. Вип. 1(9). С.110-119.

148. Ліхоносова Г.С. Брендінг туристичних послуг в умовах глобалізаційних викликів // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 57-62.

149. Лук'янець А.В. Аналіз досліджень розвитку готельної галузі України // Причорноморські економічні студії: економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 21. С. 91-94.

150. Маковей Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичної сфери в Україні [Електронний ресурс] // Науковий вісник. 2015. Вип. 15. Дата оновлення: 12.04.2015. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk15/fail/11.pdf (дата звернення 17.12.2016).

151. Маркетплейс путешествий: Rozetka запускает виртуальное туристическое агентство [Електронний ресурс] // РАУ Ньюз. 2018. Дата оновлення: 12.03.2018. <https://rau.ua/ru/news/marketplejs-puteshestvyj-rozetka/> (дата звернення 12.11.2019).

152. Матвийчук Л.Ю. Развитие гостиничного хозяйства в Украине [Електронний ресурс] // Туризм и гостеприимство. 2016. №2. Дата оновлення: 15.08.2016 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-gostinichnogo-hozyaystva-v-ukraine> (дата звернення 15.10.2017)

153. Мельниченко О.А. Индустрия туризма: суть, кластеры, необходимость государственного регулирования [Електронний ресурс] // Теория та практика государственного управления. 2015. Вип. 4 (51). Дата оновлення: 12.10.2015. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-4/doc/1/01.pdf> (дата звернення 12.12.2016).

154. Метельова Т.О. Европейські цінності як фактор розвитку неєвропейських цивілізацій: комунікація і проблема іншого // Европейські культурно-історичні цінності: ретроспектива і перспектива: зб. наук. пр. За заг. ред. О. В. Зернецької. Державна установа «Інститут всесвітньої історії НАН України». Київ: ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України». С. 128-143.

155. Мірошник Р.О., Щир І.В. Розвиток туристичної галузі України: особливості та проблеми // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. Проблеми економіки та управління. 2013. №754. С.41-46.

156. Міцура О.О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 121-129.

157. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.

158. Музиченко-Козловська О.В. Туристичний брендинг: сутність, складові та переваги // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. №797. С. 396-402.

159. Hudson S. The effects of social media on emotions, brand relationship quality, and word of mouth: An empirical study of music festival attendees // *Tourism Management*. Vol. 47. 2015. P. 68-76.

160. Навроцький Н.О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2017. № 1(2). С. 97-101.

161. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.

162. Незвещук-Когут Т.С. Проблеми та напрями підвищення ефективності управління якістю обслуговування на туристичних підприємствах [Електронний ресурс] // *Ефективна економіка*. 2015. № 4. Дата оновлення: 04.05.2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3995> (дата звернення 12.12.2018).

163. Нездойминов С.Г. «Зеленые» инновации и технологии в индустрии гостеприимства и туризма // *Економічні інновації: Зб. наук. пр.* Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2013. Вип. 54. С. 189-197.

164. Нездойминов С.Г. Гостиничный бизнес Украины в условиях рыночных реформ [Електронний ресурс] // *Ars Administrandi*. 2016. №3. Дата оновлення: 15.05.2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gostinichnyu-biznes-ukrainy-v-usloviyah-rynochnyh-reform> (дата звернення 18.11.2018).

165. О Booking.com™ [Електронний ресурс] / Booking.com 2017. Дата оновлення: 14.07.2017. URL: <https://www.booking.com/content/about.ru.html?aid=397594;label=gog235jc-1FCAEoggI46AdIIVgDaOkBiAEBmAehuAEGyAEM2AEB6AEB-AECiAIBqAID;sid=b5f7ecbce16cb21b15e1f84ffd6ad072;srpvid=2fc2756652d30120> & (дата звернення 17.12.2017).

166. Опалько М.С. Інноваційні технології формування та просування бренду туристичного підприємства // «Молодий вчений». 2017. № 11 (51). С. 755-758.

167. Опольський О.І. Статика та динаміка організаційної культури підприємства // Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 1. С. 252-260.

168. Орленко Я.Ю. Імперативи розвитку туристичної галузі України [Електронний ресурс] // НУЦЗУ: архів публікацій. 2016. Дата оновлення: 20.04.2016. URL: http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/publicadministration/vol5/Visnyk_NUCZU_4_2016_2.pdf (дата звернення 12.12.2017).

169. Остапенко Я.А. Статистический анализ предприятий гостиничного хозяйства и прогнозирования его развития [Електронний ресурс] // Глобальные и национальные проблемы экономики. 2016. Дата оновлення: 15.07.2016. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/256.pdf> (дата звернення 14.11.2018)

170. Отримуємо освіту та досвід [Електронний ресурс] // Благодійний фонд «Розвиток України». 2016. Дата оновлення: 15.04.2016. URL: <http://prof.osvita.org.ua/uk/education/articles/27.html> (дата звернення 15.10.2018).

171. Парфіненко А.Ю. Глобальні трансформації ринку міжнародного туризму та індустрії гостинності // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2017. Вип. 6. С. 175 -186.

172. Парфіненко А.Ю. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища //Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2015. Вип. 126. Ч. 1. С. 12–23.

173. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство. 4-е вид. Питер. 2012. 352 с.

174. Патерова А.А. Гостиничный рынок Украины: проблемы и перспективы развития // Индустрия гостинности в странах Европы: тезисы доп. III

міжнародна науково-практична конференція, 4-6 грудня 2009, Сімферополь, 2009. 176 с. С.171-174.

175. Передало Х.С. Соціальні мережі як інструмент формування ділової репутації підприємства // Науковий вісник Ужгородського університету: Серія Економіка. 2018. Вип. 1 (51). С. 250-256.

176. Полещук Н.И. Основные тенденции развития международного туризма // Научный сборник Белорусского государственного университета. 2012. Выпуск III. С. 176- 179.

177. Потривасєва Н.В. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств Миколаївської області // Modern Economics. 2018. № 12. С. 166-172. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-25)

178. Примак Т.Ю. Ефективні інструменти інтернет-маркетингу в туристичному менеджменті // «Молодий вчений». 2017. № 11 (51). С. 758-763.

179. Просович О. Маркетплейс як дієвий інструмент цифрового маркетингу // Проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 5. Номер 897 (6). <https://doi.org/10.23939/semi2018.01.032>

180. Разінькова М.Ю. Сучасні тенденції розвитку міжнародних економічних відносин та туризму // Економіка та держава. 2018. № 10. С. 23–26. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.10.23

181. Рейтинг готелів [Електронний ресурс] // Офіційний міжнародний сайт для резервування номерів в готелях. 2019. Дата оновлення: 19.11.2019. URL: booking.com (дата звернення 19.11.2019).

182. Рейтинг-100 Fortune «Найкращі компанії для роботи» [Електронний ресурс] // Електронний журнал. 2016. Дата оновлення: 15.04.2016. URL: <http://fortune.com/best-companies> (дата звернення 19.10.2018).

183. Романова А.А. Адаптація фахової освіти у сфері туризму до вимог туристичного ринку України // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2018 (15). С. 421-431. DOI: 10.20535/2307-5651.15.2018.135912

184. Романюк І.А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств. //

Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 2 (34). С.24-27.

185. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні // Персонал: журнал інтелектуальної еліти. 2005. №5. с. 86-90.

186. Садова Н.В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії [Електронний ресурс] // Економ. Наука. 2019. Дата оновлення: 02.09.2019. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/45.pdf (дата звернення 12.09.2019).

187. Сбербанк создаст первый в России туристический маркетплейс? [Електронний ресурс] // Профи тревел. 2018. Дата оновлення: 12.03.2018. URL: <https://profi.travel/news/40587/details> (дата звернення 12.11.2019).

188. Ситалиев Д.С. Обучение персонала как важнейший механизм организационной культуры // Электронный научно-практический журнал «Психология, социология и педагогика». 2017. №2. Дата оновлення: 03.05.2017. URL: <http://psychology.snauka.ru/2017/05/8185> (дата звернення 5.05.2018).

189. Ситник О.Ю. Розвиток корпоративної культури як засіб ефективної побудови соціального партнерства на мікрорівні // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2007. Вип. 12, ч. 1. С. 333-336.

190. Слинкова О.К., Харитоновна П.В. Сравнительный анализ методик оценки предпринимательской, управленческой и организационной культуры // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2012. Том 12, вып.1. С. 47-52.

191. Смаль В.В Сучасні тенденції розвитку міжнародного туризму [Електронний ресурс] // Географія та туризм. 2014. Вип. 28. Дата оновлення: 12.08.2014. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/smal5.htm (дата звернення 12.12.2017).

192. Смирнов І.Г. Сучасні тенденції процесів транс націоналізації в туризмі // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети. VI міжнародна науково-практична конференція, 9 листопада 2012 року. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2012. 265 с. С. 102-105.

193. Современные туристы выбирают экологичный отдых [Электронный ресурс] // Prohotel. 2016. Дата оновлення: 15.04.2016. URL: <http://prohotel.ru/news169560/0/> (дата звернення 19.11.2018).

194. Статистика туристичних прибуттів [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Світового банку. Дата оновлення : 03.09.2019. URL: <https://data.worldbank.org> (дата звернення 18.11.2019).

195. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ. Нац. торг. - екон. ун-т, 2010. 596 с.

196. Талалай В.В. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні // Інновації та науковий потенціал світу: тези доп. Міжнародна науково-практична конференція, 17.03.2016 р., м. Київ, Вінниця: Видавництво-друкарня «ДІЛО», 2016. 52 с. С.18-20.

197. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. 2-ге вид., випр. та доповн. Київ. Нац.. торг.-екон. Ун-т, 2009. 463 с.

198. Тонкошкур М.В. Формування методики оцінювання ресурсного потенціалу регіонального туристичного комплексу [Електронний ресурс] // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. №45(2). С.46-52. URL: DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.45.2017.128735> (дата звернення 12.12.2017).

199. Топ 10 самых больших сетей отелей [Электронный ресурс] // Decatorat: самый популярный рейтинг топ-10. Дата оновлення: 01.08.2016. URL: <http://dekator.com/archives/10049> (дата звернення 03.05.2017).

200. Трегубов О.С. Особливості туристичної індустрії та її роль в економіці // Економіка і організація управління. 2016. № 1 (21). С. 190-200.

201. Туристські прибуття [Електронний ресурс] // Державний комітет статистики України: офіційний сайт. Дата оновлення: 15.09.2017. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 19.11.2019).

202. Тху Чанг То. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа // Статистика и экономика. 2014. №2. С. 130-133.

203. Устойчивое развитие туризма // Доклад Генерального секретаря. Комиссия по устойчивому развитию. Организационная сессия, 30 апр.-2 мая 2001г. Нью-Йорк: ООН, 2001. E/CN. 17/2001/PC21.5 с.

204. Фалько Є.А. Розвиток інформатизації міжнародного туристичного бізнесу в умовах глобалізації: автореферат дисертації на здобуття ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.02: світове господарство та міжнародні економічні відносини. Львів, 2015. 22 с.

205. Феєр, О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства // Економіка та суспільство: електронний науковий фаховий журнал. 2016. №6. С.220-224.

206. Хамидуллин Ф.Ф., Давлетшина А.Р. Методы оценки эффективного использования ресурсного потенциала предприятия [Электронный ресурс] // Университет управления «Тисби». 2016. Дата оновлення: 12.03.2016. URL: <http://www.tisbi.ru/assets/Site/Science/Documents/413/khamidullin410.pdf> (дата звернення 12.12.2017).

207. Харчишина О.В. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами [Електронний ресурс] // Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 1. Дата оновлення: 25.01.2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_62 (дата звернення 19.11.2019).

208. Христенко Л.М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства // Економіка і регіон. 2015. № 6. С. 115-119.

209. Цихановська В.М. Тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг в умовах посилення глобалізаційних процесів [Електронний ресурс] // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 7. С. 86-89. Дата оновлення: 03.07.2015. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/20.pdf> (дата звернення 12.12.2017).

210. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6. С. 166-172.

211. Шаманська О.І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств АПК [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. 2016. № 2. // Дата оновлення: 02.12.2016. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_12 (дата звернення 12.12.2017).

212. Шичкова Е.В. Продвижение территорий и международный туризм: проектно-ориентированный подход: учебно-метод. пособие. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2015. 230 с.

213. Шморгун Л. Г. Стан і перспективи організацій туристичної сфери України в умовах економічної нестабільності // Економіка і менеджмент культури. 2014. № 1. С. 48-52.

214. Шуканов П.В., Пасько М.В. Світовий туризм в аспекті глобалізації та сучасного номадизму // Туристичний бізнес: світові тенденції і національні пріоритети. 2017. №4. С. 269-271.

215. Щетинина К.И. Тенденции развития европейского рынка гостиничных услуг: дис канд. экон. наук: 08.00.14 – мировая экономика. Москва, 2017. 206 с.

216. Як працюють і на чому заробляють маркетплейси [Електронний ресурс] // Ukrainian Retail Association. 2017. Дата оновлення: 13.05.2017. URL: <https://rau.ua/news/chto-takoe-marketplejsy> (дата звернення 15.05.2018).

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Публікації у наукових фахових виданнях України:

4. Кальніцька М.О. Оцінка стану розвитку міжнародних готельних мереж в процесі формування організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. №17. Маріуполь. С. 234-241.

5. Кальніцька М.О. Оцінка ефективності розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. 28(17). Херсон. С. 5-11.

6. **Кальніцька М.О.,** Мешко Н.П. Критеріальний підхід оцінювання організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного ринку // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2019. Вип. 46. Львів. С. 193-206.

Особистий внесок: запропоновано експрес-алгоритм оцінки організаційної культури суб'єктів туристичного бізнесу та критерії оцінки за всіма визначеними параметрами.

Публікації у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:

4. Kalnitska M. Assessment of the development state of organizational and cultural resources of international tourism business // European Journal of Management Issues. 2018. 26(3-4). P. 126-135. (Index Copernicus).

5. Кальніцька М.О. Драйвери розвитку організаційно-культурних ресурсів в структурі ресурсного потенціалу міжнародного туристичного бізнесу // Економічний простір: Збірник наукових праць. 2019. №145. Дніпро: ПДАБА, С. 13-26. (Index Copernicus).

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації у зарубіжних спеціалізованих виданнях:

7. Кальницкая М. А. Организационная культура и эффективность. // Новая экономика: спецвыпуск, октябрь 2014. Минск: ЧП Шевелев Е.О. С. 105-108.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

Кальницька М.О. Експрес-модель оцінки стану організаційної культури як брендової складової та її вплив на фінансовий результат суб'єкта туристичного бізнесу // Соціально-економічні аспекти управління підприємствами: теорія та практика: тези доп. Міжнародна науково-практична конференція 19-20 квітня 2018 р. м. Дніпро, 2018. 165 с. С. 95-97.

8. Кальницька М.О. Теоретичні підходи дослідження факторів розвитку міжнародного туристичного бізнесу // Тридцяті економіко-правові дискусії: тези доп. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, м. Львів, 2018. 219 с. С. 73-77.

9. Кальницька М.О. Актуальні драйвери глобального розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу // Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: тези доп. Міжнародна наукова інтернет-конференція 18 вересня 2018 р. м. Тернопіль, 2018, випуск 31. 206 с. С. 64-67.

10. Кальницька М.О. Критерії оцінки стану розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу // Актуальные проблемы современной науки: тези доп. XXXIV Международная научно-практическая конференция 28 сентября 2018 г. Санкт-Петербург–Астана–Киев–Вена, 2018. 145 с. С. 68-71.

11. Кальницька М.О. Сучасний стан міжнародних готельних мереж на ринку України // Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 10-річчю факультету міжнародного туризму та управління персоналом ЗНТУ: тези

доп. Міжнародна науково-практична конференція 30–31 березня 2017 р., м. Запоріжжя, 2017. Т. 1. 215 с. С.152-154.

12. Кальніцька М.О. Кросскультурні особливості менеджменту організації // Міжнародні економічні відносини на сучасному етапі: проблеми та розвиток: тези доп. Міжнародна науково-практична конференція м. Дніпропетровськ, 2016. Ч. 1. 189 с. С. 116-119.

13. Кальніцька М.О. Актуальність формування організаційної культури на підприємствах готельного бізнесу // Туристичний, готельний і ресторанный бізнес: інновації та тренди: тези доп. Міжнародна науково-практична конференція 7 квітня 2016 р., м. Київ, 2016. 475 с. С. 325-327.

14. Колода М.О. Брендінг як інструмент розвитку бізнесу // Інституційно-організаційні аспекти фінансової політики в умовах розбудови суспільства соціальної справедливості: тези доп. VI Урочистий Симпозіум з нагоди 70-річчя ХІФ УДУФМТ, 14 листопада 2013 р., м. Харків, 2013. 301 с. С. 200-201.

15. Колода М.О. Створення позитивного іміджу компанії шляхом інвестування організаційної культури // Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики: тези доп. V Міжвузівська науково-практична конференція студентів, молодих вчених та спеціалістів 20 травня 2011 р., м. Кривий ріг, 2011. 158 с. С. 124-125.

16. Колода М.О. Необхідність інвестування організаційної культури підприємства як основного дієвого інструмента подолання кризи // Інноваційно-інвестиційний потенціал держави в умовах міжнародної інтеграції: тези доп. XIV Міжнародна науково-практична конференція 19-20 травня 2010 р., м. Дніпропетровськ, 2010. 118 с. С. 94-96.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

17. **Кальніцька М.О.** Крупський О.П. Методи прийняття управлінських рішень // Ефективність системи управління підприємством: теоретико-

методологічні аспекти та механізми реалізації: монографія. Харків: НТМТ, 2014. С. 332-413.

Особистий внесок: обґрунтовано теоретико-методологічні аспекти процесу прийняття рішень за умови різних систем менеджменту та способів взаємодії менеджерів із персоналом.

18. **Кальніцька М.О.,** Крупський О.П. Організаційна культура підприємства як фактор прийняття управлінських рішень // Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики. Колективна монографія. Павлоград: арт Синтез-Т, 2014. С. 270-291.

Особистий внесок: вивчено вплив організаційно-культурного фактору в системі менеджменту організацій на процес прийняття управлінських рішень.

Розвиток теорії організаційної культури науковими школами міжнародного менеджменту

Школа	Представники	Внесок у розвиток організаційної культури
1	2	3
Класична школа наукового управління	Ф. Тейлор «Наукова організація праці»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відбір працівників відповідно до їх можливостей виконувати певну роботу. 2. Використання науково-обґрунтованих стандартів і планів. 3. Підтримка дружніх стосунків між працівниками і менеджерами.
	Ф. Гілберт «Спосіб підвищення продуктивності праці», «Азбука наукового управління»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дружні стосунки між керівником та підлеглими, особливо, якщо продуктивність кожного окремого працівника визначити не можливо. 2. Необхідно забезпечити засобами соціальної політики лояльність працівників до організації. 3. Навколишнє середовище справляє значно більший вплив на роботу, ніж здається.
	Г. Емерсон «Двадцять принципів продуктивності»	<p>Надавав великого значення таким факторам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чітка постановка цілей. 2. Уважне ставлення адміністрації до потреб і бажань працівників. 3. Сприяння створення духу творчості. 4. Забезпечення належних умов праці. 5. Охорона праці.
Школа адміністративного управління	А. Файоль «Вчення про управління»	<p>Зазначив, що одним із принципів управління є принцип єдності персоналу, що є важливою умовою сили організації.</p> <p>Виділив, що керівник має подавати приклад, прагнути до того, щоб серед персоналу панувала активність та відданість справі.</p>
Школа людських відносин	Е. Мейо Хоторнський експеримент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Задоволення потреб працівників є запорукою продуктивності їх праці. 2. Чітко розроблені інструкції і виробничі операції, висока заробітна платня не є головними мотиваторами до підвищення продуктивності праці, значно важливішим є створення позитивного соціально-психологічного клімату колективі. 3. Керівник повинен надавати працівникам певну самостійність і можливість контролювати найпростіші, рутинні операції.
	М.П. Фоллет	<p>Досліджувала людський фактор в управлінні; вивчала проблеми влади, лідерства, етики, підвищення продуктивності праці персоналу, впливу процесу постановки цілей на кількість організаційних конфліктів, ефективній взаємодії менеджерів з організацією в цілому.</p>

Продовження таблиці Б1

1	2	3
ЗШкола організаційної поведінки	А. Маслоу «Теорія ієрархії потреб»	Довів, що робота – не просто місце для заробітку грошей, а – можливість для власної самореалізації. Такий погляд сприяв подальшому формуванню ідей про «культурне поле» організації.
	Д. МакГрегор «Теорія Х та Y»	Кожна організація може одержати додаткові переваги від створення умов, за яких кожен працівник прагнучиме взяти на себе відповідальність за виконання певного виду завдань і працювати на досягнення загальних організаційних цілей.
	У. Оучи «Теорія Z»	На ступінь мотивації працівників впливають загальноорганізаційні цінності. Увага приділяється розвитку ініціативності працівника, навчанню та підвищенню кваліфікації без відриву від виробництва.
	Р. Лайкерт «Теорія стилів управління»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вирішення проблем індивіда і задоволення його потреб впливає на економічні результати діяльності організації. 2. Досягнення ефективності у короткостроковому періоді можливе за рахунок примушення, а у довгостроковому – за рахунок лояльності, об'єднання персоналу та залучення його до процесу управління. 3. Кожній людині, незалежно від професії та рівня її посади, властиво прагнення до відповідальності.

Джерело: розроблено автором на основі [124, 131, 117, 118]

Таблиця Б.2

Порівняльна характеристика найпоширеніших визначень організаційної культури

Сутність визначення	Представник
1	2
I. Визначення певних характеристик діяльності організації та її членів	
Положення, поняття та цінності, які створюють підґрунтя для дії	П. Холл
Коллективні базові уявлення, набуті групою в процесі зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Сукупність базових правил, які були створені, відкриті або винайдені представниками певної групи по мірі того, як ця група вчилася вирішувати певні проблеми, які мали певний результат і існують достатньо довго, щоб бути вагомими	Е. Шейн
Цінності організації (ядро), визначають філософію, місію організації; мова, історії, легенди, ритуали, церемонії, зовнішній вигляд, одяг та ін. передають цінності; для підтримки культури формуються правила найму працівників, тренінги, програми навчання, планування кар'єри та ін.	К. Сіл, Д. Мартін
II. Визначення із переліком елементів культури, а також визначення, що відображають характер впливу компонентів на організацію	
Набір базових цінностей, вірувань, загальноприйнятих домовленостей і норм, що поділяються всіма членами організації	Р. Дафт
Набір понять, цінностей, вірувань та норм, що поділяються усіма членами організації	Д. Н'юстром, К. Девіс
Система уявлень, символів, цінностей та паттернів поведінки, що поділяються всіма членами організації	Н. Леметр
Регулярні прояви поведінки, норми (ставлення співробітників до своєї роботи), домінуючі цінності, філософія (загальноприйняті в організації стосунки робітників між собою, ставлення до клієнтів), правила, організаційний клімат	Ф. Лютенс
Те, що цінне для організації, стилі лідерства, язик та символи, процедури і повсякденні норми, визначення успіху. Все те, що визначає унікальність характеру організації	К. Камерон, Р. Куїнн
Набір цінностей організації, які допомагають її членам зрозуміти, для чого була створена організація, як вона працює і що є важливим	Р. Гріффін
Розуміння працівниками себе та свого робочого місця в організації; способи та методи спілкування в організації; зовнішній вигляд працівників, їх поведінка, вірування; організація харчування, навчання, розвитку; ставлення до часу; характер стосунків між людьми різного рангу, інтелекту, досвіду та ін.; цінності організації, трудова етика і мотивація	Ф. Харріс Р. Моран
Унікальна сукупність норм, цінностей, вірувань, зразків поведінки та ін., які визначають спосіб об'єднання груп та окремих осіб в організацію для досягнення поставлених цілей	Д. Елдрідж А. Кромбі
III. Визначення, що трактують організаційну культуру як окрему категорію	
Атмосфера або соціальний клімат в організації	М. Мескон
Образ мислення і спосіб дії, які мають бути засвоєні і хоча б частково прийняті новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми»	Е. Джакус
Нематеріальний, але завжди присутній образ, який є сенсом, напрямом і основою організації	І.Н. Кузнєцов

Продовження таблиці Б2

1	2
Характер і особливі якості організації, що ґрунтуються на досвіді багатьох поколінь співробітників, що дозволяє працівникам підприємства певним чином без особливих роздумів реалізувати місію компанії	Р. Кох

Джерело: розроблено автором на основі [124, 131, 117, 118]

Таблиця Б.3

Перелік та коротка характеристика основних ресурсів бізнесу

Вид ресурсу	Характеристика сутності	Різновид ресурсу, що буде задіяно в процесі розвитку організаційно-культуриних ресурсів
1	2	3
Нематеріальні	Це частина потенціалу суб'єкту, що приносить економічну вигоду протягом тривалого періоду і має нематеріальну основу отримання доходів.	Інтелектуальна власність (ноу-хау, раціоналізаторські пропозиції, активи, патенти, ліцензії); товарні знаки, логотипи, слогани
Фінансові	Це власні, позикові і залучені кошти, що формуються при утворенні суб'єкта господарювання і поповнюються в результаті виробничо-господарської діяльності за рахунок реалізації товарів і послуг, придбаного майна, а також шляхом залучення зовнішніх джерел фінансування	Грошові засоби; Цінні папери; Дебіторська заборгованість; Фінансові вкладення; Участь в уставному капіталі
Природні	Потенційно придатні для застосування в виробництві природні сили та речовини	Вичерпні – кліматичні умови, географічне положення, корисні копалини
Людські (трудова)	Кількість людей зайнятих, в певній сфері діяльності так і потенційних працівників, (людські ресурси) + людський потенціал.	Навички, вміння, професійні компетенції персоналу
Організаційні	Являють собою накопичені інтелектуальну власність і ринкові активи	Структура організації, посадові інструкції, кодекс поведінки, статут
Інформаційні	Ресурси по забезпеченню сучасного рівня управління: мережеві, інтернет-ресурси, друковані видання, видання на компакт-дисках	Акаунти в соціальних мережах, промоушен
Комунікативні	Характеризують внутрішньокорпоративні зв'язки і взаємодію елементів системи.	Система комунікацій організації
Матеріальні	Всі створені людиною засоби праці і предмети праці, що є результатом виробництва.	Будівлі, основні засоби
Адміністративні	Це система управлінських методів і засобів, реалізованих посадовими особами і державними органами з метою, що не суперечать базовим принципам управління і чинному законодавству.	Стиль управління, система менеджменту
Підприємницькі здібності	Професійні компетенції менеджерів, що дозволяють найбільш ефективно використовувати всі фактори виробництва.	Адаптивність, гнучкість мислення, креативність керівників та персоналу

Продовження таблиці Б3

1	2	3
Управлінські	Ті, що випереджають розвиток конкурентних переваг на основі портфеля унікальних організаційних компетенцій.	Стратегічне мислення
Енергетичні	Сукупність використовуваних видів енергії: електричної, теплової, стисненого повітря, сонячної, енергії вітру, морів і річок, термальної енергії надр землі, ядерної енергії.	Передові системи альтернативної енергетики, що унікальними серед конкурентів
Інвестиційні	Прямі та портфельні інвестиційні ресурси, використовувані для реалізації інвестиційних проектів бізнесу.	Показники інвестиційної привабливості, вартість акцій

Таблиця Б.4

Сутність основних функції організаційної культури

Функція	Сутність
1	2
Стабілізуюча	Забезпечує психологічну стійкість працівників організації до кризових станів
Захисна	Дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою сильних конкурентних переваг організації
Селективна	Забезпечує комфортність в організації шляхом ефективної кадрової політики (природний добір працівників, які сприймають цінності організаційної культури)
Системо-утворювальна	Сприяє утворенню сучасних, нестандартних організаційних структур (атомістичні, адхократичні, франчайзингові тощо), в яких стимулюється нестандартне мислення, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень
Оптимізаційна	Оптимізує складові елементи організації: структуру, поведінку, процеси. Разом з економічними показниками вона може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу та ефективності управління
Інтегрувальна	Дає змогу об'єднати інтереси всіх рівнів організації та її працівників; розвиває у них відчуття цілісної єдності з організацією
Регулююча	Упорядковує всі господарські, організаційні, інформаційні процеси, надаючи їм усталеного й узгодженого характеру
Комунікативна	Забезпечує зв'язок з іншими культурами через подібні базові установки, цінності, а також зв'язок із зовнішнім середовищем організації
Адаптивна	Забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників завдяки прийнятим цінностям і філософії організації
Економічна	Виховує у працівників почуття співучасті у всіх процесах, отже, почуття власності, розвиваючи бажання високої самореалізації
Орієнтація на споживача	Виконує роль регулятора взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, зокрема, ринком, на якому присутні споживачі зі своїми цінностями й нормами поведінки
Управління якістю	Забезпечує управління якістю середовища організації, та, відповідно, ця якість трансформується в якість праці і якісне виконання всіма працівниками своїх функцій
Оціночно-нормативна	Дає можливість оцінити працівників, визначити його позитивні і негативні дії, прогресивне або консервативне ставлення до організаційного розвитку
Інтелектуальна	Забезпечує процес формування системи знань
Прогнозуюча	Полягає у визначенні найбільш ймовірних тенденцій та перспектив розвитку корпоративної культури
Контрольна	Спрямовує процеси управління на встановлення ідеальної організаційної культури
Просвітницько-виховна	Допомагає у вихованні морально-етичних, економічних, інноваційних норм та диктує певні орієнтири поведінки працівників
Мотиваційна	Заохочує персонал до активної діяльності, стимулює розвиток ініціативи, і зміцнює інноваційний потенціал персоналу

Продовження таблиці Б4

1	2
Регламентуюча	Допомагає створенню корпоративних норм і включення їх до внутрішніх нормативних положень, а також здійснює моніторинг дотримання цих положень працівниками
Інноваційна	Направлена на створення і збереження духовних цінностей
Культурологічна	Дає можливість відновити духовні сили при сприйнятті елементів культурної діяльності
Іміджева	Є основою для створення успішного бренду товару (послуги) та бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором на основі [124, 131, 117, 118]

Приклади методів якісної оцінки організаційної культури

Назва методу	Параметри дослідження
Типологія Т.Е. Діла та А.А. Кенеді	Рівень ризику та швидкість отримання зворотного зв'язку
Типологія Р. Акоффа	Ступінь залучення робітників до встановлення цілей в організації, а також вибору засобів для їх досягнення
Типологія М. Бурке	Взаємодія із зовнішньою середою, розмір і структура організації, мотивація персоналу
Типологія Ч. Хенді	Процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, взаємовідносини індивідуума і організації, структура організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції).
Типологія У. Оучі	Відмінності в регуляції взаємодій та відносин
Типологія Ф. Клухольма і Ф.Л. Стродберга	1) особисті якості людей, 2) їх відношення до природи та світу, 3) їх ставлення до інших людей, 4) орієнтація у просторі, 5) орієнтація у часі, 6) провідний тип діяльності
Типологія Г. Іслам і М. Зіпур	Організаційні метафори, організаційні легенди, обряди і церемонії, рефлексійні коментарі, теми для фантазій
Методика К.З. або діаграма спорідненості японського антрополога Кавакито Джиро	Об'єднання подібних усних даних
Методика АГІЛ Т. Парсонса	Ідентифікація соціальної системи у підсистемах: адаптивна цілеспрямованість, інтеграція та збереження латентної структури суспільства
Типологія М. Марка і К. Пірсона	Дванадцять базових архетипів людської психіки
Типологія Ф.Р. Манфреда, Ке де Врі і Д. Міллера	Заснована на психопатологічних критеріях, властивих особистості
Типологія С. Медока і Д. Паркіна	Особливості гендерних взаємозв'язків

Джерело: розроблено автором на основі [124, 131, 117, 118]

Приклади кількісних методів оцінки організаційної культури

Назва методу	Суть дослідження
Модель дослідження організаційної культури Д. Денісона (DOCS)	Націлена на виявлення впливу корпоративної культури на показники фінансової успішності та ефективності організації
Типологія культурних вимірів Г. Хофстеде	Описує вплив культури суспільства на індивідуальні цінності своїх членів, і як ці цінності впливають на їх поведінку
Методика діагностики організаційної культури К. Камерона та Р. Куінна	Визначає чотири домінуючі типи корпоративної культури на підставі «рамкової конструкції конкуруючих цінностей»
Методика О'Рейлі, Чатман і Кондуел (ОСР)	Розроблена для характеристики психологічного клімату організації.
Методика Кука і Лаферті	Ідентифікує корпоративні цінності, норми і очікування співробітників щодо поведінки
Методика Ван де Поста і Конінга	Характеризує культуру організації, зводячи їх до 14 узагальнюючим факторам, зокрема, . відносин організації з суспільством (цілеспрямованість організації), ясності цілей, орієнтації на споживача, а також стилю керівництва і внутрішніх цінностей організації
Методика С. Гласера і С. Заманоу (ОС)	Оцінка за 6 параметрами: 1) командна робота, 2) інформаційні потоки, 3) мораль, 4) участь в управлінні, 5) контроль, 6) збори
Методика «Культурне поле» Соломандіної Т.О.	Оцінка за 16 основними напрямками, зокрема, задоволеністю роботою, збігом особистих цілей і цінностей з компанією, задоволеністю стилем лідерства, соціальним мікрокліматом, сприйняттям колег, тощо

Джерело: розроблено автором на основі [6,7]

ТОП-50 світових готельних брендів (Рейтинг 2016 року)

Rank 2016	Бренд	Материнська компанія	Країна	Вартість бренду	Рейтинг бренду
1	Hilton	Hilton Worldwide Holdings	США	7819	AAA
2	Marriot	Marriot International	США	5315	AAA
3	Hyatt	Hyatt Hotels Corp	США	3452	AAA-
4	Sheraton	Starwood Hotels & Resorts	США	3404	AAA-
5	Holiday inn	Intercontinental Hotels Group	Великобританія	2950	AA+
6	Courtyard	Marriot International	США	2845	AAA
7	Hampton Inn	Hilton Worldwide Holdings	США	2523	AAA
8	Mercure	Accor	Франція	1795	AA+
9	Ramada	Wyndham Worldwide Corp	США	1757	AA
10	Shangri-La	Shangri-La Asia Ltd	Китай	1711	AAA
11	Hotel IBIS	Accor	Франція	1643	AA
12	Westin	Starwood Hotels & Resorts	США	1418	AA+
13	Double Tree	Hilton Worldwide Holdings	США	1370	AA+
14	Premier Inn	Whitbread Plc	Великобританія	1089	AAA
15	Four Points	Starwood Hotels & Resorts	США	907	AA
16	Embassy Suites Hotels	Hilton Worldwide Holdings	США	855	AAA-
17	Fairfield Inn & Suites	Marriot International	США	835	AA+
18	CrownePlaza	Intercontinental Hotels Group	США	817	AA+
19	Renaissance Hotels	Marriot International	США	779	AA
20	Novotel	Accor	Франція	765	AA
21	Comfort Inn	Choice Hotels Intl Inc	США	707	AAA-
22	NH Hotels	Nh Hotel Group	Іспанія	643	AA+
23	Residence Inn	Marriot International	США	609	AA+
24	SpringHill Suites	Marriot International	США	596	AA
25	Autograph Collection Hotels	Marriot International	США	560	AA-
26	The Ritz Carlton	Marriot International	США	546	AA+
27	Melia	Melia Hotels International	США	503	AAA-
28	TRYP	Wyndham Worldwide Corp	США	486	AA-
29	Homewood Suites	Hilton Worldwide Holdings	США	485	AA+

Rank 2016	Бренд	Материнська компанія	Країна	Вартість бренду	Рейтинг бренду
30	Quality	Choice Hotels Intl Inc	США	451	AA-
31	Aloft	Starwood Hotels & Resorts	США	441	AA
32	InterContinental	Intercontinental Hotels Group	Великобританія	440	AA-
33	HowardJohnson	Wyndham Worldwide Corp	США	418	AA-
34	Millennium Hotels	City Developments Ltd	Сінгапур	399	AA-
35	XIV	Resorttrust Inc	Японія	393	AA-
36	Taj	Indian Hotels Co Ltd	Індія	314	AA+
37	Extened Stay America	Extened Stay America Inc	США	307	AA-
38	Mandarin Oriental	Mandarin Oriental Intl Ltd	Гон Конг	306	AA
39	Baymont	Wyndham Worldwide Corp	США	300	AA-
40	Sol	Melia Hotels International	Іспанія	294	AA+
41	Cophome Hotels	City Developments Ltd	Сінгапур	293	AA-
42	Jinjiang	Sh Jinjiang Intl Hotels	Китай	278	AA+
43	Luxury Collection	Starwood Hotels & Resorts	США	276	AA-
44	Comfort Suits	Choice Hotels Intl Inc	США	267	AAA-
45	Homeinns	Homeinns Hotel Group	Китай	264	AA+
46	Pullman	Accor	Франція	244	AA-
47	Le Meridien	Starwood Hotels & Resorts	США	243	AA-
48	La Quinda	La Quinda Holdings Inc	США	228	AA-
49	Radisson Blu	Rezidor Hotel Group	Бельгія	216	A+
50	Waldorf	Hilton Worldwide Holdings	США	205	AA

Джерело: складено на основі [20]

Анкета для оцінки рівня розвитку організаційної культури підприємства туристичної галузі

I. ВИХІДНІ СКЛАДОВІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика туристичного підприємства

1. Сфера діяльності Вашого підприємства

- Готель
- Ресторан
- Туристично-розважальний комплекс
- Інше

2. Скільки років ваша компанія працює на ринку туристичних послуг від 1 до 3 років

- 4 – 6 років
- 7-10 років
- 10 – 15 років
- 20 -50 років
- 50- 100 років
- більше 100 років

3. Кількість працівників на Вашому підприємстві

- до 10
- від 10 до 20
- від 20 до 50
- від 50 до 100
- від 100 до 500
- від 500 до 1000
- більше 1000

4. Оборот на рік Вашого підприємства

- до 1 млн. грн.
- від 1 до 5 млн. грн
- від 5 до 10 млн. грн.
- від 10 до 20 млн. грн
- від 20 до 100 млн. грн.
- від 100 до 500 млн
- більше 500 млн. грн.

1.2. Цінності і традиції

1. Які цінності характеризують внутрішній клімат Вашої компанії?

- співпраця в колективі
- справедливість
- соціальна рівність
- відповідальність
- кожен відповідає за себе

2. У Вашій компанії сформовано:

- принципи корпоративної культури
- місія, цілі компанії
- стандарти виконання робочих завдань персоналу
- стандарти надання послуг клієнтам

3. Які традиції прийняті на Вашому підприємстві?

- Дарувати подарунки на День народження
- Відзначати Новий рік та інші державні свята
- Дарувати подарунки у зв'язку із особливою подією у співробітника (вихід на пенсію, народження дитини, інш.)
- Інші

1.3. Взаємодія між керівництвом та персоналом

1. Який підхід в управлінні персоналом у Вашій компанії?

- економія на заробітній платі, жорсткий контроль і звільнення
- орієнтація на підготовку якісного персоналу, гнучка система оплати та заохочень
- ліберальний контроль, орієнтація при оплаті персоналу на результати їх роботи
- "зрівнялівка"

2. Як Ваше керівництво сприймає персонал компанії?

- «єдина команда»
- «розділяй і керуй»
- персонал необхідно постійно змінювати
- інше

3. Чи знає персонал компанії план розвитку бізнесу?

- так, знає довгострокові цілі
- так знає найближчі завдання
- ні

4. Які правила відносин між керівництвом і підлеглими?

- офіційність ділових відносин

- корпоративна етика
- у керівництва в колективі є «свої люди»
- тіньове управління, під яким розуміємо «неформальні управлінські взаємодії»

1.4. Освіта і розвиток

1. Які пріоритети Ви вважаєте головними в діяльності Вашої компанії (визначити у відсотках в межах 100)

Пріоритет	менше 5%	від 5% до 10%	от 10% до 20%	от 20% до 30%	от 30% до 50%	от 50% до 100%
Концентрація на отриманні надприбутків						
Максимальна задоволення потреб клієнтів						
Формування якісного персоналу						
Інше (вказати)						

II. РЕЗУЛЬТАТИ

2.1. Якість надання послуг

1. Які фактори визначають якість формування організаційної культури

- стиль керівництва
- компетентність керівництва
- наявні ресурси
- розмір організації
- технологія виробництва
- особистість засновника
- рівень освіти та кваліфікації співробітника

2. Які твердження щодо акуратності найбільш характеризують Вашу організацію

- Ми прискіпливі в деталях до усіх питань щодо взаємодії з нашими клієнтами
- Ми прискіпливі в деталях до усіх питань щодо взаємодії з нашими клієнтами, але є ще над чим працювати
- Акуратність це суб'єктивне поняття і залежить від рівня обізнаності співробітника.
- В компанії постійно трапляються скарги через неухвагу до деталей, але це відображає рівень населення України

2.2. Орієнтація на фінансовий результат

1. Чи впливає організаційна культура на доходи Вашої компанії

- так
- ні
- не знаю

2.2. Готовність до змін

1. Який підхід керівництва щодо змін характерний для вашого бізнесу:

- позитивна реакція керівника на пропозиції персоналу щодо нововведень
- керівник сам визначає план всіх змін
- зміни проводяться лише під тиском запитів клієнтів
- зміни майже не відбуваються

Додаток Д

Кількість зайнятих в сфері туризму в країнах ЄС (2018)

Країна	Загальна нефінансова економіка бізнесу	Послуги	Індустрія туризму (всього)	Транспорт (всього)	Проживання	Їжа та напої (всього)	Автомобільна та інша оренда	Туристичне агентство, туроператори (всього)	Вибрані галузі туризму
Хорватія	996 631		112 055	14 343	30 936	59 714	1 311	5 751	
Люксембург	243 372				3 437	12 391	404		
Мальта	121 972		20 258		7 790	6 962		1 596	
Кіпр	207 254				16 778	17 338	638	1 565	19 352
Австрія	2 707 211		333 704	46 328	109 690	162 209	3 697	11 780	129 370
Греція	2 198 983				74 102	196 549	3 797	11 604	88 143
Болгарія	1 864 690	606 534			39 349	90 996	1 947	5 946	48 301
Ірландія	1 097 444				54 145	91 445	1 727	4 602	66 624
Італія	14 407 907		1 404 906	157 048	256 365	932 266	13 535	45 692	325 172
Словенія	573 850				10 135	21 186	359	1 944	13 204
Німеччина	26 468 059	10 823 695	2 076 514	273 320	499 935	1 176 844	28 804	97 611	662 078
Угорщина	2 393 877		152 050	32 599	23 300	87 116	3 367	5 668	31 073
Естонія	400 718	150 405			6 090	13 060	698	1 766	8 160
Іспанія	10 574 716		1 324 118		241 857	841 933	14 863	50 277	325 378
ЄС-28	133 076 972	55 244 131	12 043 560	1 988 400	2 364 233	6 960 025	199 664	492 426	1 609 699
Польща	8 205 480		334 938	100 377	66 066	143 465	7 260	17 770	89 731
Португалія	2 853 849				54 277	192 533	4 383	9 675	74 832
Об'єднане Королівство	18 146 817		2 125 821	232 831	410 985	1 331 752	56 960	93 292	580 731
Швейцарія	2 744 454	1 102 948			66 611	124 138	1 348	15 957	95 189
Литва	869 398		45 837	5 866	7 446	27 975	1 646	2 904	10 854

Країна	Загальна нефінансова економіка бізнесу	Послуги	Індустрія туризму (всього)	Транспорт (всього)	Проживан ня	Їжа та напої (всього)	Автомобіль на та інша оренда	Туристичне агентство, туроператори (всього)	Вибрані галузі туризму
Норвегія	1 540 190	625 508	135 389	45 461	29 190	53 238	1 538	5 962	42 804
Швеція	3 027 838		249 989	60 109	45 959	128 391	2 978	12 550	68 139
Румунія	3 835 627		215 042	59 617	40 115	102 817	2 638	9 855	59 542
Франція	15 295 948		1 323 076	398 351	193 283	662 794	27 476	41 172	302 761
Латвія	584 281		36 939	6 598	6 089	20 793	1 339	2 120	9 563
Словаччина	1 401 847		66 943	12 734	11 976	37 098	1 989	3 146	18 819
Чеська Республіка	3 486 702	1 071 154	186 473	27 288	30 074	115 165	2 060	11 885	47 486
Нідерланди	5 343 971				75 937	279 782	9 035	22 356	123 379
Бельгія	2 709 917	1 210 008			22 245	131 927	4 134	8 773	36 394
Фінляндія	1 457 598				8 899	33 601	1 087	4 822	17 007
Данія	1 601 015	639 217			16 973	41 923	1 532	6 304	32 468

Джерело: [28]

Погодинна робоча вартість (2018 р.) за видами економічної діяльності (євро)

Країна	Погодинна робоча вартість					
	Загальна економіка	Послуги в цілому	Вибрані галузі туризму	Авіаційний транспорт	Проживання	Туристичне агентство, туроператор
ЄС-28	24,5	24,7	20,2	44,1	15,1	23,1
Бельгія	38	37	32,7	46,7	24,4	38,4
Болгарія	3,4	3,5	2,9	8,8	2,5	3,2
Чеська Республіка	10	10,1	9	28,6	7,2	9,5
Данія	39,4	39,3	39	51,3	30,3	37,9
Німеччина	30,5	28,7	23	57,3	15,9	25
Естонія	8,6	8,5	8,3	0	6,5	10,4
Ірландія	29,8	29,5	19,4	33,5	15,4	23,1
Греція	15,7	15,7	12,4	27,3	11,5	11,3
Іспанія	21,1	20,7	17,2	29,6	15,1	18,3
Франція	34,3	34	32,1		23	30,3
Хорватія	9,5	10	8,9		8,4	10,6
Італія	27,7	28,2	21,1	34,6	19	22,3
Кіпр	16,8	17,3	11		9,8	12,8
Латвія	6	6	8,9	20,5	5,1	6,4
Литва	5,9	6	5,4		4,1	7,2
Люксембург	33,9	36,2	34,7	46,3	20	21
Угорщина	7,4	7,2	8,2	18,1	5,7	25,6
Мальта	11,8	12,1	11,7		8	11,2
Нідерланди	32,5	32,1	28,6	46,2	19,5	26,9
Австрія	29,7	28,7	19,9	49,7	16,7	23,7
Польща	7,9	8	6,6		5,8	7,2
Португалія	13,3	14,3	11,9	22,4	9,7	14
Румунія	4,1	4,2	3,5	10,8	2,7	3,4
Словенія	15,6	16,2	13,8		12,8	14,4
Словаччина	8,9	8,8	6,3	14,3	5,9	7,2
Фінляндія	31,3	30,2	35,8	58,5	25,1	28,7
Швеція	37,3	36,1	32,9	51,8	26,8	35,4
Великобританія	25	25,1	19,7	40,3	14,9	23,8
Ісландія	23,2	23	27,7	37,2		
Норвегія	56,4	53,8	44,2	55,2	35,6	47,6
Швейцарія	51,3	52,5	38,5	59,5	32,9	47,1
Чорногорія	5,8	5,5	5,3		5	5,2
БЮР Македонії	3,5	3,9	3		2,9	4,3
Сербія	5,1	5,3	4,6	9,3	4,2	3,6
Туреччина	6,3	6,8	6,5	23,3	5,4	4,8
Албанія	2,2	2,4	3,3		1,4	1,7
Боснія і Герцеговина	5,3	5,7	3,8		3,5	4,9

Джерело: [28]

Бальна шкала для оцінки відповідей на питання «Анкети для оцінки рівня розвитку організаційної культури підприємства туристичної галузі»

(Додаток 2)

Показник	Кіл-ть балів	Ви-сокий		Серед-ній		Низь-кий	
		min	max	min	max	min	max
I. ВИХІДНІ СКЛАДОВІ ПІДПРИЄМСТВА		54	59	32	39,5	-3	14
1.2. Цінності і традиції		16	18	8	12,5	0	4
1. Які цінності характеризують внутрішній клімат Вашої компанії		4	5	2	3	0	1
o співпраця в колективі	2						
o справедливість	4						
o соціальна рівність	5						
o відповідальність	3						
o кожен відповідає за себе	1						
2. У Вашій компанії сформовано:		8	8	4	6	0	2
o принципи організаційної культури	4						
o місія, цілі компанії	2						
o стандарти виконання робочих завдань персоналу	6						
o стандарти надання послуг клієнтам	8						
3. Які традиції прийняті на Вашому підприємстві		4	5	2	3,5	0	1
o Дарувати подарунки на День народження	1,5						
o Відзначати Новий рік та інші державні свята	1						
o Дарувати подарунки у зв'язку із особливою подією у співробітника (вихід							

на пенсію,							
о Інші	0,5						
1.3. Взаємодія між керівництвом та персоналом		26	26	18	18	-3	7
1. Який підхід в управлінні персоналом у Вашій компанії		10	10	8	8	-2	4
о економія на заробітній платі, жорсткий контроль і звільнення	4						
о орієнтація на підготовку якісного персоналу, гнучка система оплати та заохочень	10						
о ліберальний контроль, орієнтація при оплаті персоналу на результати їх роботи	8						
о "зрівнялівка"	-2						
2. Як Ваше керівництво сприймає персонал компанії?		6	6	4	4	1	3
о «єдина команда»	6						
о «розділяй і керуй»	4						
о персонал необхідно постійно змінювати	3						
о інше	1						
3. Чи знає персонал компанії план розвитку бізнесу		5	5	3	3	0	0
о так, знає довгострокові цілі	5						
о так знає найближчі завдання	3						
о ні	0						
4. Які правила відносин між керівництвом і підлеглими		5	5	3	3	-2	0
о офіційність ділових відносин	3						
о корпоративна етика	5						
о у керівництва в колективі є «свої	0						

люди»							
о тіньове управління, під яким розуміємо «неформальні управлінські взаємодії»	-2						
1.4. Освіта і розвиток		12	15	6	9	0	3
1. Які пріоритети Ви вважаєте головними в діяльності Вашої компанії (визначити у відсотках в межах 100)		12	15	6	9	0	3
концентрація на отриманні надприбутків		4	5	2	3	0	1
<i>менше 5%</i>	0						
<i>від 5% до 10%</i>	1						
<i>от 10% до 20%</i>	2						
<i>от 20% до 30%</i>	3						
<i>от 30% до 50%</i>	4						
<i>от 50% до 100%</i>	5						
максимальна задоволення потреб клієнтів		4	5	2	3	0	1
<i>менше 5%</i>	0						
<i>від 5% до 10%</i>	1						
<i>от 10% до 20%</i>	2						
<i>от 20% до 30%</i>	3						
<i>от 30% до 50%</i>	4						
<i>от 50% до 100%</i>	5						
формування якісного персоналу		4	5	2	3	0	1
<i>менше 5%</i>	0						
<i>від 5% до 10%</i>	1						
<i>от 10% до 20%</i>	2						
<i>от 20% до 30%</i>	3						
<i>от 30% до 50%</i>	4						
<i>от 50% до 100%</i>	5						
інше (вказати)		0	0	0	0	0	0
<i>менше 5%</i>	0						
<i>від 5% до 10%</i>	0						
<i>от 10% до 20%</i>	0						
<i>от 20% до 30%</i>	0						
<i>от 30% до 50%</i>	0						
<i>от 50% до 100%</i>	0						
II. РЕЗУЛЬТАТИ		19	20	10	11	-4	-2
2.1. Якість надання		9	10	7	7	-2	0

послуг							
1. Які фактори визначають якість формування організаційної культури		4	5	3	3	0	0
о стиль керівництва	5						
о компетентність керівництва	4						
о наявні ресурси	3						
о розмір організації	0						
о технологія виробництва	0						
о особистість засновника	3						
о рівень освіти та кваліфікації співробітника							
2. Які твердження щодо акуратності найбільш характеризують Вашу організацію		5	5	4	4	-2	0
о Ми прискіпливі в деталях до усіх питань щодо взаємодії з нашими клієнтами	5						
о Ми прискіпливі в деталях до усіх питань щодо взаємодії з нашими клієнтами, але є ще над чим працювати	4						
о Акуратність це суб"єктивне поняття і залежить від рівня обізнаності співробітника.	0						
о В компанії постійно трапляються рекламації через неувагу до деталей, але це відображає рівень населення України	-2						
2.2. Орієнтація на фінансовий результат		5	5	0	0	-2	-2
1. Чи впливає організаційна		5	5	0	0	-2	-2

культура на доходи Вашої компанії							
о так	5						
о ні	-2						
о не знаю	0						
2.3. Готовність до змін		5	5	3	4	0	0
1. Який підхід керівництва щодо змін характерний для вашого бізнесу:		5	5	3	4	0	0
о позитивна реакція керівника на пропозиції персоналу щодо нововведень	5						
о керівник сам визначає план всіх змін	3						
о зміни проводяться лише під тиском запитів клієнтів	4						
о зміни майже не відбуваються	0						
ЗАГАЛЬНИЙ РЕЙТИНГ		73	79	42	50,5	-7	12

Розроблено автором

Рейтинг і вартість провідних готельних брендів світу

Рейтинг 2017	Рейтинг 2018	Бренд	Материнська компанія	Країна	Вартість бренду			Рейтинг бренду		
					2016	2017	2018	2016	2017	2018
1	1	Hilton	Hilton Worldwide Holdings	США	7819	8370	6330	AAA	AAA	AAA-
2	2	Marriot	Marriot International	США	5315	5037	5464	AAA	AAA-	AAA-
3	3	Hyatt	Hyatt Hotels Corp	США	3452	4037	3512	AAA-	AA+	AA+
5	4	Holiday inn	Intercontinental Hotels Group	Великобританія	2950	3044	3292	AA+	AAA	AAA
6	5	Courtyard	Marriot International	США	2845	2421	3018	AAA	AAA-	AAA-
9	6	Shangri-La	Shangri-La Asia Ltd	Китай	1711	1650	2221	AAA	AAA-	AAA-
11	7	Wyndham	Wyndham Worldwide Corp		-	1492	1976	-	AAA-	AAA-
4	8	Sheraton	Starwood Hotels & Resorts	США	3404	3819	1902	AAA-	AAA-	AAA-
8	9	Ramada	Wyndham Worldwide Corp	США	1757	1676	1890	AA	AA+	AA+
7	10	Hampton Inn	Hilton Worldwide Holdings	США	2523	2306	1784	AAA	AAA	AAA-
10	11	Westin	Starwood Hotels & Resorts	США	1418	1638	1712	AA+	AA+	AA+
13	12	InterContinental	Intercontinental Hotels Group	Великобританія	440	136	1447	AA-	AA+	AA
14	13	CrownePlaza	Intercontinental Hotels Group	США	817	1308	1365	AA+	AA+	AA+
17	14	Days Inn	Days Inn	США	-	1184	1278	-	AAA	AAA-
15	15	Hotel IBIS	Accor	Франція	1643	1294	1265	AA	AAA-	AAA-
19	16	Premier Inn	Whitbread Plc	Великобританія	1089	1168	1196	AAA	AAA	AAA
16	17	Mercure	Accor	Франція	1795	1231	1195	AA+	AA	AA+
12	18	Double Tree	Hilton Worldwide Holdings	США	1370	1478	1147	AA+	AA+	AA+
26	19	Comfort Inn	Choice Hotels Intl Inc	США	707	715	1007	AAA-	AAA-	AAA-
28	20	Super 8	Super 8	США	-	818	938	-	AA	AA-

Рейтинг 2017	Рейтинг 2018	Бренд	Материнська компанія	Країна	Вартість бренду			Рейтинг бренду		
					2016	2017	2018	2016	2017	2018
20	21	Crown	Crown	Австралія	-	1157	859	-	AA	AA-
32	22	Melia	Melia Hotels International	США	503	533	812	AAA-	AAA-	AA+
27	23	Residence Inn	Marriot International	США	609	697	804	AA+	AA+	AA+
-	24	Renaissance Hotels	Marriot International	США	779	-	789	AA	-	AA-
30	25	SpringHill Suites	Marriot International	США	596	551	770	AA	AA	AA
34	26	Quality	Choice Hotels Intl Inc	США	451	486	746	AA-	AA+	AAA-
21	27	Four Points	Starwood Hotels & Resorts	США	907	1132	740	AA	AA+	AA
23	28	Embassy Suites Hotels	Hilton Worldwide Holdings	США	855	926	714	AAA-	AAA-	AA+
22	29	Novotel	Accor	Франція	765	929	687	AA	AAA	AAA
-	30	TownePlace Suites	TownePlace Suites	США	-	-	603	-	-	AA-
38	31	TRYP	Wyndham Worldwide Corp	США	486	440	565	AA-	AA	AA
45	32	Jinjiang	Sh Jinjiang Intl Hotels	Китай	278	327	560	AA+	AA	AA
33	33	NH Hotels	Nh Hotel Group	Іспанія	643	494	560	AA+	AA	AA+
41	34	Fairfield Inn & Suits	Marriot International	США	835	408	554	AA+	AA+	AA+
28	35	Extened Stay America	Extened Stay America Inc	США	307	597	550	AA-	AA-	AA-
29	36	Autograph Collection Hotels	Marriot International	США	560	583	545	AA-	AA-	AA-
		The Ritz Carlton	Marriot International	США	546			AA+		

Джерело: складено на основі [65]

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ СИСТЕМ,
ЕНЕРГЕТИКИ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ

NATIONAL
METALLURGICAL ACADEMY
OF UKRAINE



НАЦІОНАЛЬНА
МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ
УКРАЇНИ

FACULTY OF COMPUTER SYSTEMS, POWER INDUSTRY AND AUTOMATION
Україна, 49600, Дніпропетровськ, пр. Гагаріна, 4
Телефон (0562) 47-46-31, (056) 374-81-27, e-mail: dialod-aktiv@rambler.ru

№/08-578/ від « 02 » 12 2014 р.

АКТ

про участь та використання результатів основних наукових положень дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук **Кальницької Марини Олександрівни** в розробці комплексної теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146, 2006-2017 рр.)

Факультет комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації Національної металургійної академії України цим актом засвідчує, що окремі положення (в частині формування організаційної культури підприємства) наукового дослідження **Кальницької Марини Олександрівни** представлені в колективній монографії «Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія, у 2 т. Т.2./ за заг. ред. Савчук Л.М./ Павлоград: АРТ Синтез-Т, 2014.— 429с.» ISBN 978-617-7232-00-0 (повне вид.), ISBN 978-966-97393-9-1 (том 2), виконаної в межах комплексної теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146, 2006-2017 рр.).

Результати дослідження **Кальницької Марини Олександрівни** «Організаційна культура підприємства як фактор прийняття управлінських рішень» оприлюднені на с.270-290 зазначеної колективної монографії.

Отримані результати виконаних **Кальницькою М.О.** досліджень мають наукову і практичну значимість в процесі формування організаційної культури підприємства з метою прийняття управлінських рішень.

Примірники колективної монографії розіслані в бібліотеки за встановленим переліком.

Головний редактор колективної монографії,
декан факультету комп'ютерних систем,
енергетики та автоматизації
Національної металургійної академії України
к.е.н., професор

Підпис к.е.н., професора Савчук Л.М.
Начальник відділу кадрів НМетАУ



Савчук Л.М.

Шифрін В.С.

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій дисертаційної роботи на здобуття ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 - світове господарство та міжнародні економічні відносини Кальницької Марини Олександрівни за темою «Організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу»

Рекомендації та висновки, отримані в результаті дисертаційного дослідження старшого викладача кафедри менеджменту та туристичного бізнесу Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара Кальницької М.О., мають принциповий внесок у розвиток ресурсного потенціалу суб'єктів бізнесу українського ринку туристичних послуг.

З точки зору розвитку ефективних комерційних зв'язків між суб'єктами бізнесу такими, як турагенції та готелі, турагенції та страхувальники, турагенції та перевізники доцільно використовувати анкетування суб'єктів туристичної інфраструктури, запропоноване здобувачем, що дозволить визначити основні складові системи менеджменту в процесі управління конкурентоздатністю суб'єкта та побудувати ефективні організаційно-культурні зв'язки шляхом розвитку матеріальних, управлінських, іміджевих ресурсів бізнесу.

Рекомендації будуть використані для розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичної агенції ТОВ «АСТРА ТРЕВЕЛ».

Довідка видана для подання у Спеціалізовану вчену раду із захисту дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.

Директор
ТОВ «АСТРА ТРЕВЕЛ»



Семич Ю.В



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА**

48210 м. Дніпро, 10 м. Дарвина, 11 корпус (056) 476-91-91 факс (056) 476-91-91 Е-mail: on@dnuprova.ua

№ 22 / 11 2018 від 88-903-130

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Кальницької Марини Олександрівни
«Організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу»,
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
за спеціальністю 08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини

Основні теоретико-методологічні положення, висновки і результати дисертаційної роботи в частині обґрунтування теоретичного базису вирішення питання розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу; дослідження взаємозв'язку тенденцій розвитку глобального ринку туризму та розвитку організаційної культури ключових суб'єктів туристичної інфраструктури використовуються в навчальному процесі кафедри менеджменту та туристичного бізнесу під час формування робочих програм, методичних розробок, проведення лекцій, практичних та семінарських занять із дисциплін: «Менеджмент туристичного бізнесу: менеджмент в туризмі», «Менеджмент туристичного бізнесу: міжнародний туристичний ринок», «Організаційна культура підприємств», «Інфраструктура туристичних ринків», «Організація міжнародного туризму: основи міжнародного туризму», «Міжнародний туризм», «Моніторинг міжнародних туристичних ринків», «Управління міжнародним туристичним бізнесом».

Основні результати дисертації також виступають складовою частиною комплексної теми Національної металургійної академії України «Методологія управління підприємств різних організаційно-правових форм і форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146; 2006-2017 рр.)

Проректор з науково-педагогічної роботи, (підп.)



В. А. Кузєнко

ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА УКРАЇНИ

ДНІПРОПЕТРОВСЬКА
ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА
ПАЛАТАDNIPROPETROVSK
CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY

код ЄДРПОУ 02944828 ідр 26002000029215 в АТ «Укрінформ» МРРО 32211

вул. Шевченка, 4, м. Дніпро, Україна, 49044

телефон: (0562) 36-22-58, факс: (0562) 36-22-59

www.osi.dp.ua

вул. Шевченка, 4, Дніпро, Україна, 49044

tel.: +018 (0562) 36-22-58, fax: +018 (0562) 36-22-59

e-mail: dco@osicci.org.ua

Система управління якістю сертифікована
сертифікаційним органом

До спеціалізованої вченої ради

К 64.051.25

1339

19.06.18 № 724/01-04

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій дисертаційної роботи на здобуття ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини Кальницької Марини Олександрівни за темою «Організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу»

Представлені пропозиції та результати наукових досліджень здобувача, старшого викладача Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара Кальницької Марини Олександрівни мають практичне значення при формуванні та ефективному розвитку організаційної культури підприємства з метою підвищення рівня задоволеності клієнтами сервісом та зростання економічної ефективності діяльності підприємств у міжнародному туристичному бізнесі.

Авторські концептуальні підходи щодо формування та розвитку культури туристичного підприємства та її впливу на економічні показники діяльності в умовах швидкої зміни ситуації на ринку туристичних послуг можуть бути використані в практичних заходах щодо оцінки організаційної культури підприємств туристичного сектору економіки Дніпропетровської області.

Слід зазначити, що висновки мають актуальне практичне підґрунтя, тому доцільно їх враховувати при розробці стратегії поетапного зростання ефективності, що дасть змогу підприємству отримувати постійно зростаючі результати, еквівалентні вкладенню зусиль у розвиток та підтримання організаційної культури з метою підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства.

Довідка видана для подання у Спеціалізовану вчену раду із захисту дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.

Президент




В.Г. Жмуренко