

УДК 339.9:338.48

**ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ  
РЕСУРСІВ В СТРУКТУРІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

DOI: 10.30838/P.ES.2224.040719.20.530

JEL: F23, Z32, Z38

**Кальніцька М. О.***Дніпровський національний університет*

Проведене дослідження дає змогу визначити ключові напрями розвитку корпоративного менеджменту в міжнародному туристичному бізнесі, серед яких є розвиток організаційно-культурних ресурсів в структурі ресурсного потенціалу бізнесу. Основними методами дослідження в питаннях вивчення генези понять «організаційна культура», «ресурсний потенціал», «міжнародний туристичний бізнес», скринінгу туристичного ринку, виступили аналіз та синтез; методом дедукції нами було виведено та сформульовано визначення поняття «організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу». В результаті роботи було визначено, що динамічний темп розвитку міжнародного бізнесу, глобалізація світових туристичних ринків, зміна систем та засобів взаємовідносин між роботодавцем та працівником, також між організацією та клієнтом, швидкий ріст конкуренції спричинили необхідність реструктуризації систем управління міжнародним бізнесом шляхом підвищення ефективності використання його ресурсів. Зважаючи на місце і роль туризму в житті суспільства, було виділено ряд тенденцій, що передують розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу. Серед них ми виділили макроекономічні: розвиток туристичної галузі та значний внесок у склад ВВП держав світу, геополітичні тенденції до стирання кордонів, розвиток туристичної та розважальної індустрії, укрупнення бізнесу, розвиток цифрових та інформаційно-комунікативних технологій. Та мікроекономічні: криза існуючих систем менеджменту, розвиток управлінської думки та накопичення бази знань щодо ефективності впливу організаційної культури на діяльність бізнесу тощо. Такі тенденції являють собою рушійні сили розвитку організаційно-культурних ресурсів, серед яких було виділено економічні, технологічні та соціальні драйвери. Результати роботи дали підставу стверджувати, що розвиток організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу є актуальним в умовах сучасного стану міжнародного туристичного ринку та питання потребує подальшого вивчення і деталізації процесу, розробки систем і методів аналізу і оцінки ефективності з урахуванням особливостей галузі.

**Ключові слова:** організаційна культура; ресурсний потенціал; міжнародний туристичний бізнес; організаційно-культурні ресурси; драйвери розвитку; туристичний ринок; менеджмент корпорацій

© Кальніцька М. О., 2019

UDC 339.9:338.48

**DRIVERS FOR DEVELOPING ORGANIZATIONAL AND CULTURAL RESOURCES IN THE STRUCTURE OF THE RESOURCE POTENTIAL OF THE INTERNATIONAL TOURISM BUSINESS**

DOI: 10.30838/ P.ES.2224.040719.20.530

JEL: F23, Z32, Z38

**Kalnitska M.***Dnipro National University*

The conducted research allows to identify the key directions of corporate management development in the international tourism business, among which is the development of organizational and cultural resources in the structure of business resource potential. The main research methods in the study of the genesis of the concepts of "organizational culture", "resource potential", "international tourism business", screening of the tourist market, made analysis and synthesis; We deduced and defined the concept of "organizational and cultural resources of international tourism business" by deduction. As a result, it was determined that the dynamic pace of international business development, the globalization of world tourism markets, the change of employer and employee relations systems and means, as well as between the organization and the client, the rapid growth of competition necessitated the restructuring of international business management systems by increasing the efficiency of using its resources. Considering the place and role of tourism in society, a number of tendencies that precede the development of organizational and cultural resources of the international tourism business were highlighted. Among them were macroeconomic: development of the tourism industry and significant contribution to the GDP of the countries of the world, geopolitical tendencies to blur the borders, development of the tourism and entertainment industry, enlargement of business, development of digital and information and communication technologies. But microeconomic: crisis of existing management systems, development of managerial thought and accumulation of knowledge base on effectiveness of influence of organizational culture on business activity, etc. Such trends represent the driving force behind the development of organizational and cultural resources, among which economic, technological and social drivers have been identified. The results of the work gave grounds to assert that the development of organizational and cultural resources of the international tourism business is relevant in the current state of the international tourism market and the issue requires further study and detail of the process, development of systems and methods of analysis and evaluation of efficiency, taking into account the peculiarities of the industry.

**Keywords:** organizational culture; resource potential; international tourism business; organizational and cultural resources; drivers of development; tourism market; corporate management

**Актуальність.** В наш час в Україні фактично повністю змінилася система взаємовідносин між роботодавцем та робітником, система

трудових та соціальних цінностей. Цінності стабільності, соціальних гарантій замінилися можливістю створення власного бізнесу, більшого заробітку та побудування стрімкої кар'єри.

Сьогодні організації мають зовсім інший вигляд: динамічніший темп розвитку, інші вірування та цінності, що декларуються. Турбулентність зовнішнього середовища створює корпоративним менеджерам все більше нових проблем і труднощів, тому стає актуальним питання реструктуризації компаній, заснованої на нововведеннях, що дасть змогу підвищити конкурентоспроможність, формування індивідуальності в умовах насиченого ринку, сталого зростання економічної ефективності діяльності бізнесу. Серед таких нововведень можливий розвиток організаційно-культурних ресурсів.

На наш погляд, одним із стратегічних напрямів розвитку міжнародного туристичного бізнесу на 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 системи комунікації із споживачем, конкурентами та партнерами у зовнішньо адаптаційній активності. Іншими словами, сучасний міжнародний туристичний бізнес в стратегічній перспективі має приділяти увагу розвитку власного ресурсного потенціалу. Оскільки туристичний бізнес – це стовідсотково сервісна сфера підприємництва, то процеси внутрішньо корпоративного розвитку мають бути оцінені з точки зору їх впливу на рівень задоволеності клієнтів.

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 суб'єкту не дає можливості бізнесу комплексно та гармонійно взаємодіяти з іншими 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 удосконалення організаційно-культурних ресурсів як комплексного механізму розвитку міжнародного туристичного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В контексті окресленої проблематики очевидна необхідність вивчення теоретичних аспектів сутнісно-понятійного апарату організаційно-культурних ресурсів та визначення методологічних засад процесу розвитку міжнародного туристичного бізнесу. Дослідженню концептуальних питань розвитку організаційної культури присвячено ряд робіт як закордонних, так і вітчизняних науковців. Ч. Хенді, Е. Шейн, М. Бурке, Е. Кенеді, Т. Діл, Дж. Р. Коттер, Г. Хаєт, Р. Рюттінгер, Т. Соломандіна, В. Співак визначили принципові науково-теоретичні положення формування організаційної культури. О. Харчишина, Г. Захарчин, О. Крупський визначили особливості розвитку організаційної культури в окремих галузях. Теоретико-методологічні питання якісної і кількісної оцінки ефективності організаційної культури вирішено в роботах Р. Куїнна, К. Камерона, Дж. Мартіна, В. Сате. В свою чергу П. Хол, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс, Р. Льюїс, Ч. Хампед-Тернер, К. Хаяши оцінювали вплив мультикультурних аспектів на організаційну культуру. Г. Тульчинський, Ф. Шаркова, В. Терентьева визначили бренд-складову організаційної культури. Теоретико-методологічні аспекти розвитку міжнародного туристичного бізнесу розкриті в роботах Г. Алейникова, Г. Заячківської, Н. Мешко, Д. Майкенз, В. Редько, Д. Боуен, Г. Харріс, А. Мазаракі.

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 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 ресурсного потенціалу бізнесу з метою підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості бізнесу через формування бренду міжнародного бізнесу.

**Метою** дослідження серед окреслених проблем визначаємо дослідження сутнісно-понятійного апарату організаційно-культурних ресурсів та факторів, що спонукають їх розвиток на міжнародному туристичному ринку.

**Виклад основних результатів дослідження.** Дослідження економічної сутності поняття організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу слід розпочати з його розділення на складові, вивчаючи концепцію організаційної культури через аналіз існуючих підходів щодо сутності, структури ресурсного потенціалу та дослідження поняття міжнародного туристичного бізнесу.

Вивчення генези розвитку організаційної культури показало, що поняття має економічну природу з точки зору оцінки її впливу на такі параметри, як підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможність, ріст інвестиційної привабливості бізнесу із розвиненою організаційною культурою, впровадження нових технологій, адаптація бізнесу до ринкових умов тощо.

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. Тож, надалі організаційну культуру вважатимемо моделлю ключових цінностей, вірувань і норм, спільних для всіх членів колективу, які передаються новим членам колективу як істинні та єдино правильні [6].

Очевидно, що феномен 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.

З огляду на це та беручи до уваги, що туристичний ринок вимагає від міжнародного бізнесу високої реактивності, конкурентоспроможності та унікальності послуги, вважаємо, що організаційна культура – це ефективний ресурс, який доцільно вивчати в складі ресурсного потенціалу міжнародного туристичного бізнесу.

В процесі дослідження природи та сутності поняття «ресурс» нами було виявлено, що широта поглядів на трактування поняття має спільну особливість – ресурсом вважають допоміжний засіб суб'єкту господарювання для виробництва товару, надання послуги.

Більшість вчених поняття «ресурс» часто замінюють словом «потенціал», оскільки потенціал – це цілісне уявлення про єдність структури і функцій суб'єкта бізнесу, яке об'єднує фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурси та потужності бізнесу. Аналіз різних підходів до тлумачення поняття «ресурсний потенціал» дає можливість зробити висновок про повторюваність їх змісту. Тобто якщо розглядати потенціал як засоби чи запаси для реалізації певної мети, то це саме ті ресурси, які необхідні для функціонування визначеного бізнесу.

Класичний склад ресурсів, прийнятий в сучасній теорії, розглядається як фактори виробництва. Фактори виробництва – це ті ресурси (інформація, праця, капітал, земля, підприємницькі здібності), які при залученні в виробництво, формують відповідні доходи (заробітну плату, ренту, відсотки, прибуток).

Варто відмітити, що в сучасній практиці перелік ресурсів значно розширився і трансформувався в складний симбіоз матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Для формування та розвитку організаційної культури в числі організаційно-культурних ресурсів, що, на нашу думку, є вагомою конкурентною перевагою для будь-якого суб'єкту господарювання, необхідне залучення визначених ресурсів в тій чи іншій мірі. Людські ресурси в частині залучення людського потенціалу, вмінь та навичок працівників; організаційні, управлінські, підприємницькі здібності та адміністративні ресурси – для створення унікальної для визначеного суб'єкту системи управління, побудови структури організаційної культури тощо; ефективне використання комунікативних ресурсів бізнесу сприятиме поширенню та укоріненню нових правил та концепцій, створенню та розвитку нових нематеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів; інформаційні – для поширення у зовнішнє

середовище через різні інформаційні канали цінностей, норм та особливих форм сервісу у випадку туристичного бізнесу; матеріальні та природні ресурси у випадку розвитку туристичного бізнесу мають базове значення з точки зору використання земельних ділянок, будов, доріг, транспорту природних ресурсів, особових кліматичних умов тощо; реалізовані та ефективні організаційно-культурні ресурси в структурі ресурсного потенціалу туристичного бізнесу впливатимуть на ріст інвестиційної привабливості, зростанню вартості акцій. Таким чином організаційно-культурні ресурси мають своє місце в структурі ресурсного потенціалу суб'єкту бізнесу (рис. 1).



**Рис. 1** Місце організаційно-культурних ресурсів в структурі ресурсного потенціалу бізнесу

Джерело: складено автором

Таким чином, організаційно-культурні ресурси, на наш погляд, мають місце серед усіх ресурсів бізнесу, та здійснюють як прямий так і опосередкований вплив на розвиток ресурсного потенціалу бізнесу.

Виходячи із аналізу вищезазначених сутнісних особливостей економічної природи організаційної культури, ресурсів бізнесу,



структури його ресурсного потенціалу, а також тенденцій розвитку міжнародного туристичного бізнесу пропонуємо авторське визначення поняття «організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу».

Організаційно-культурні ресурси міжнародного туристичного бізнесу – це визначена сукупність ресурсів бізнесу, необхідна для розвитку організаційної культури суб'єктів міжнародного туристичного бізнесу з метою підвищення ефективності, прибутковості та інвестиційної привабливості бізнесу.

Основні драйвери розвитку організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу – це рушійні сили, які забезпечують позитивну динаміку імплементації його ключових складових (рис. 2).



*Рис. 2 Основні рушійні драйвери розвитку організаційно-культурного ресурсу в туристичній сфері*

*Джерело: складено автором на основі [1, 3, 5]*

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 2018 році понад 7,6 трлн. дол., при цьому його прямий економічний вплив, включаючи розміщення, транспорт, розваги та визначні пам'ятки, був приблизно 2,3 трлн. дол. США.



Всесвітня індустрія туризму показує стійке зростання протягом п'яти років до 2018 року. Міжнародні туристичні прибуття продовжують зростати, оскільки глобальний дохід на душу населення зростає, а споживчі настрої покращуються.

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, індивідуального підходу до кожного клієнта та співробітника та залучення унікальних ресурсів бізнесу.

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.

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

Комп'ютеризація туристичного бізнесу спрямована на швидке і якісне обслуговування споживачів. На ринку інформаційних послуг розроблені спеціалізовані комп'ютерні системи управління готелями, 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.

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.

Важливим елементом розвитку організаційно-культурних ресурсів 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 таких факторів, як місцезнаходження та інфраструктура, тип поїздки, спеціальні критерії (wi-fi, додатковий сервіс тощо), ціна-цінність, відгуки. 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 [5].

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.

Туристична сфера, як було зазначено, перебуває сьогодні у фазі активного та масштабного розвитку. Особливістю функціонування сфери послуг є одночасність виготовлення та споживання продукту туристичного бізнесу. Тому виробник і споживач знаходяться у тісному контакті один з одним, а також виробництво послуги невідривне від джерела її створення, саме тому зростає необхідність у постійному розвитку персоналу, підвищенні його кваліфікації та розвитку необхідних навичок.

**Висновки.** В наявних зростаючих тенденціях світового туристичного ринку актуальною постає проблема розвитку ресурсного

потенціалу суб'єктів міжнародного туристичного бізнесу, а саме організаційно-культурних ресурсів як елементу підвищення ефективності, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості.

Організаційно-культурні ресурси в структурі ресурсного потенціалу міжнародного туристичного бізнесу виступають як специфічна особливість, що структурує та поліпшує корпоративне управління, регулює соціальні відносини в колективі та між рівнями управління, створює своєрідну атмосферу, упорядковує матеріальну та нематеріальну базу, в наслідок чого зростає рівень сервісу, споживацької задоволеності та, власне, прибутку бізнесу.

Окрім того рівень сучасного розвитку суспільства, економіки та технологій виступає як своєрідний прискорювач еволюційних механізмів бізнесу. Ріст ВВП, попиту на робочу силу в туристській галузі, укрупнення бізнесу, впровадження інформаційних технологій в сферу надання послуг, управління персоналом, забезпечення безпеки та експансія соціальних мереж і швидке розповсюдження інформації сприяють активним діям з боку корпоративного менеджменту в напрямі розвитку організаційно-культурних ресурсів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. EU tourism industries: economic growth 2012-2016 [Електронний ресурс] // <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190516-1>
2. Krupskiy O. P. Organizational Culture and Image As a Factor in the Competitiveness of Tourism and Hotel Enterprises // National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine – Collective monograph. – Vol. 3. «Izdevnieciba “Baltija Publishing», 2016. – p. 252-270.
3. Labour Force Survey in the EU [Електронний ресурс] // <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-reports/-/KS-FT-18-009?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2Fpublications%2Fstatistical-reports>
4. Noonan J. Culture and Strategy in the Travel & Tourism Sector [Електронний ресурс] / Noonan. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://medium.com/@WTTC/culture-and-strategy-in-the-travel-and-tourism-sector-eaf97bc893aa>
5. The impact of tourism: How can we all do this better? [Електронний ресурс] // The World Bank – Режим доступу до ресурсу: <https://blogs.worldbank.org/psd/impact-tourism-how-can-we-all-do-better>

6. Кальніцька М.О. Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства// Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій». Науковий журнал. Випуск 5. Том 23 Дніпропетровськ. – 2015. с. 60-70.
7. Кальніцька М.О. Организационная культура и эффективность // Новая экономика. Спецвыпуск: Октябрь, 2014. Минск: Шевелев Е.О. – 2014. – с. 105-108
8. Крупский А. П. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятий туризма и гостеприимности [Монографія] // Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах. Т.2 / Нац. металург. академія України; за заг. ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної . – Дніпро: Пороги, 2017 – С. 186-205.

## REFERENCES:

1. EU tourism industries: economic growth 2012-2016. [Site of Eurostat]. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190516-1>
2. Krupskiy O. P. (2016). Organizational Culture and Image As a Factor in the Competitiveness of Tourism and Hotel Enterprises. National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine [Collective monograph] Vol. 3. «Izdevnieciba “Baltija Publishing»». Poland. P. 252-270
3. Labour Force Survey in the EU [Site of Eurostat]. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-reports/-/KS-FT-18-009?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2Fpublications%2Fstatistical-reports>
4. Noonan J. (2017). Culture and Strategy in the Travel & Tourism Sector. Retrieved from <https://medium.com/@WTTC/culture-and-strategy-in-the-travel-and-tourism-sector-eaf97bc893aa>
5. The impact of tourism: How can we all do this better? The World Bank. Retrieved from: <https://blogs.worldbank.org/psd/impact-tourism-how-can-we-all-do-better>
6. Kalnitska M. O. (2015). Vplyv organizaciinoi kultury na iinovaciinyi potencial pidpryyemstva. Visnyk Dnipropetrovskogo universytetu. Seria “Menegment iinovacii”. Naukovyi jurnal. Vypusk 5. Tom 23. Dnipropetrovsk. Pp. 60-70. [in Ukrainian].
7. Kalnitskaya M. A. (2014). Organizacionnaya cultura i effektivnost. Novaya economica: specvypusk, octyabr, 2014. Minsk: Shevelev E.O. Pp. 105-108. [in Russian].
8. Krupskiy O. P. (2017). Vliyanie organizacionnoi culture na effektivnost deyatelnosti predpriyatii turisma I gostepriimnosti [Monografiya]. Teoriya I praktyka diyalnosti pidpryyemstv – theory and practice of enterprises activity (Vols. 2), (pp. 186-205). Dnipro: Porogy. [in Russian].