

**Крупський О. П.**

кандидат психологічних наук, доцент, кафедра менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Дніпропетровськ, Україна  
krupsky71@gmail.com

## Роль організаційної культури в забезпеченні інноваційного розвитку підприємств туризму й гостинності

**Анотація.** У статті розглянуто інновації як джерело досягнення конкурентоспроможності підприємства; проаналізовано вплив організаційної культури, окремих її складових і видів на становлення інноваційного шляху розвитку. За допомогою анкетування виявлено основні проблеми, що перешкоджають впровадженню сприятливої для інновацій культури на підприємствах індустрії гостинності й туризму в Україні; надано рекомендації щодо подолання вказаних негараздів.

**Ключові слова:** організаційна культура; інновації; інноваційність; підприємства туризму й гостинності.

**Oleksandr Krupskiy**

PhD (Psychology), Associate Professor, Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Dnipropetrovsk, Ukraine  
13 Naukovi Ave., Dnipropetrovsk, 49050, Ukraine

**Role of organisational culture in innovation development of tourism and hospitality enterprises providing**

**Abstract.** Innovations as a source of competitive advantages for an enterprise are described in the article; the influence of organisational culture and its elements are analysed with regard to finding ways of innovative development. The major problems hindering the implementation of the culture that enables innovations in the hospitality and tourism industry in Ukraine have been identified under own research of 69 hospitality enterprises. It was found out that degree of innovativeness depends on the size of the company, and for certified hotels - the number of stars. According to the staff, the latter partially due to the following reasons: lack of incentives (primarily material ones) to training; reluctance to submit proposals which may cause a negative reaction of a team; poor awareness of the company's success; conservatism, relying on the traditional ways of doing business; lack of understanding of the need to meet consumer requirements in the best for him, not a firm, manner; lack of confidence in leadership and others. The recommendations to overcome the problems have been made.

**Keywords:** Organizational Culture; Innovation; Innovativeness; Tourism and Hospitality Enterprises

**JEL Classification:** L83; M14; O31

**Крупский А. П.**

кандидат психологических наук, доцент кафедры менеджмента и туристического бизнеса, Днепропетровский национальный университет им. О. Гончара, Днепропетровск, Украина

**Роль организационной культуры в обеспечении инновационного развития предприятий туризма и гостеприимства**

**Аннотация.** В статье рассмотрены инновации как источник достижения конкурентоспособности предприятия; проанализировано влияние организационной культуры, отдельных ее составляющих и видов на становление инновационного пути развития. При помощи анкетирования выявлены основные проблемы, препятствующие внедрению благоприятной для инноваций культуры на предприятиях индустрии гостеприимства и туризма в Украине; даны рекомендации по преодолению этих проблем.

**Ключевые слова:** организационная культура; инновации; инновационность; предприятия туризма и гостеприимства.

**1. Постановка проблеми.** Інновації відіграють визначальну роль у розвитку підприємства як з організаційного, так і з управлінського погляду. Вони забезпечують зростання продуктивності праці, сприяють одержанню й збереженню конкурентних переваг, зумовлюють диверсифікацію діяльності, тим самим сприяючи зниженню ризиків, а також стабілізації й нарощуванню прибутків, швидкій реакції на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема, стосовно вимог вибагливого споживача; мотивують персонал стосовно досягнення нових успіхів; формують відчуття належності до міцної команди й прихильність до підприємства як роботодавця. При цьому, як свідчить практика провідних компаній світу, ефективність нововведень значно зростає, якщо вони не є наслідком окремих, розрізнених заходів, а стають невід'ємною складовою організаційної (корпоративної) культури підприємства (ОК), що водночас стає фактором конкурентоспроможності, стратегічних змін й ефективного управління. Все вищесказане можна вважати цілком слушним і для галузі гостинності й туризму, яка, незважаючи на кризи, що час від часу гальмували розвиток економіки, показала практично безперервне зростання: частка міжнародних туристських прибуттів підвищилась з 25 млн у 1950 р. до 278 млн – у 1980 р., 528 млн – у 1995 р. та 1122 млн – у 2014 р. (згідно з довгостроковим прогнозом, відповідний показник підвищуватиметься в середньому на 3,3% за рік за період 2010-2030 рр. й досягне 1,8 млрд; питома вага країн, що розвиваються, збільшиться з 30 до 57 відсотків). Ста-

ном на 2014 рр. галузь забезпечила 9% світового ВВП; створила одне з одинадцяти робочих місць [1, 2]. Наведені відомості в сукупності підтверджують актуальність дослідження обраної теми.

**2. Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Враховуючи важливість інновацій («здійснювати або померти» [2, 2]) і організаційної культури в підвищенні ефективності діяльності підприємств й функціонування економічної системи як на національному, так і міжнародному рівнях, їхньому дослідженню присвячена значна кількість праць і науковців, і практиків бізнесу. Зокрема, Р. Стегерін, А. Петре, К. Гавріа (R. Stegerean, A. Petre, C. Gavrea, 2013) відокремили інновацію (захід, спрямований на досягнення результату) від інноваційності (як орієнтації на нововведення, відкритість для нових ідей; аспект культури закладу, імператив для досягнення конкурентної переваги готелю, ключовий чинник його виживання) [3, 809]. А. Нейгі (A. Nagy, 2012) класифікувала інновації в галузі, що досліджуються, за критеріями людського капіталу (характеризується залученням співробітників або подорожуючих в процесі); фінансів (стосується питань, пов'язаних з витратами, інвестиціями, максимізацією прибутку); організаційних особливостей (розмір фірми, потужності, структура мережі, управління) [4, 368].

Однак перші спроби прослідити взаємозв'язок двох категорій (інновацій і ОК) були здійснені у західній літературі лише на межі ХХ-ХХІ тисячоліть. Так, І. Марч-Хорда

та Дж. Мозер (I. March-Chorda; J. Moser, 2010) на прикладі галузі інформаційних технологій переконалися, що здатність фірми послідовно генерувати дієві інновації, в першу чергу, залежить від культури організації, а також націленості менеджерів на виконання відповідного завдання, їхньої готовності до сприйняття нового, відповідальності, контролю за ходом інноваційного процесу, відкритості до обговорення з працівниками й адекватної реакції на критичне мислення останніх; спростували думку, що доволі значний ступінь бюрократизації в поєднанні з жорсткою структурою гальмують нововведення; запропонували застосувати отримані висновки для інших сфер економіки [2, 6–7]. На важливості культури наполягали і А. Чіла Хеллен, К. Юсуф, Д. Мусієга (A. C. Hellen, K. Yusuf, D. Musiega, 2014). Вони, зокрема, навели результати регресійного аналізу, згідно з якими 88,3% продуктивності діяльності пояснюються системою управління, історіями та міфами, організаційною структурою, контролем, символами, ритуалами й процедурами в сукупності із технологічними інноваціями [5, 12]. М. Перель (M. Perel, 2005) стверджував, що фірми повинні зосереджувати увагу на інноваціях навіть у важкі економічні часи [6, 19–22]. Згідно з теорією транзакційних витрат, як зауважили М. Гуїсадо-Гонзалез, М. Гуїсадо-Тато, А. Сандовал-Перез (M. Guisado-Gonzalez, M. Guisado-Tato, A. Sandoval-Perez, 2013), компаніям необхідно визначити джерело технологічних знань (зовнішнє або внутрішнє); імплементувати інноваційну стратегію, виявити її складові, що сприятимуть створенню, придбанню й інтеграції знань [7, 582]. М. Заїрі і М. Аль-Машарі (M. Zairi, M. Al-Mashari, 2005) наполягали, що менеджери здатні впливати на інноваційну діяльність організації шляхом підтримки лідерства, відповідальності, гнучкості й розширення прав і можливостей співробітників [8, 190]. Дж. Вікофф (J. Wycoff, 2003) довів: основними чинниками, що перешкоджають інноваціям, є схильна до надмірного ризику культура, відсутність свободи висловлювання ідей у співробітників і визначеної системи перевірки інноваційних пропозицій [9, 17]. Д. Ніксон (D. Nickson, 2007) спостерігали зв'язок організаційної культури із здатністю підприємства розробляти товари або послуги, які відрізняються від продуктів конкурентів; баланс між нововведеннями та адаптивністю корпоративної кадрової політики; важливу роль ОК в процесі гомогенізації й конвергенції [10; 11, 44–46]. У попередній статті ми розглядали зв'язок ОК із методами прийняття управлінських рішень на туристичних підприємствах [11]. Але, як з'ясувалося в ході збору й обробки автором матеріалу, для української науки, перш за все в галузі туризму та гостинності, тема є новою, а тому потребує ретельного вивчення.

**3. Мета статті** полягає в аналізі впливу організаційної культури на впровадження інновацій підприємствами туризму та гостинності України.

**4. Основні результати дослідження.** За умови зростання конкуренції в глобальному масштабі, значного подорожчання та/або обмеженості матеріальних ресурсів організаційна культура стає все більш важливим джерелом стратегічного позиціонування підприємства. Зокрема, у перетворенні організаційного клімату на будь-якому управлінському (функціональному) рівні починає відігравати більш важливу роль лідерство, яке повинне виявляти й спрямовувати творчий потенціал колективу в напрямку інноваційності (за дотримання таких умов, як створення дієвої системи зворотного зв'язку, делегування повноважень, залучення підлеглих до прийняття рішень, наявності високого ступеня внутрішньої мотивації й системи організаційного навчання). Однак, за визначеного рівня консервативності лідера, його схильності до авторитаризму, непродуманості дій, результат може бути протилежним [12, 97–99] і навіть катастрофічним стосовно основних показників діяльності, оскільки неодноразово було доведено прямиий зв'язок між ступенем розвитку ОК і прибутком; більше того, її вплив, порівняно з іншими корпоративними стратегіями, виявився у вісім разів сильнішим. На цьому тлі парадоксальним здається факт, що 90% компаній концентрують зусилля саме на розробці довгострокових бізнес-стратегій і прогнозів; менш ніж 5% мають план розвитку їхньої культури, яка б

відповідала вимогам зовнішнього середовища й сприяла б інноваційним змінам [13, 5–6].

Унаслідок цього, вона відіграє другорядну роль, особливо в індустрії гостинності, яка у світовій статистиці не відокремлюється від туризму в цілому. Така ситуація загострює необхідність поширення знань стосовно нововведень в інформаційних технологіях, які, з одного боку, відкривають необмежене коло можливостей для розвитку бізнесу, з другого – часто неохоче сприймаються робітниками різних рівнів і підрозділів (керівництво, на жаль, не є виключенням) з причини нездатності реально оцінити потенційні вигоди й порівняти їх з витраченими ресурсами й зусиллями [14, 614]. Є визнаним фактом, що низькою готелів поява World Wide Web була прийнята в багнеті, оскільки вимагала значних фінансових витрат, а от переваги, на перший погляд, буди лише відносними [15, 87].

Станом на сьогодні ситуація дещо змінилася на краще. Інтернет-технології все частіше використовуються компаніями як для проведення різного роду маркетингових заходів, так і анкетування користувачів мережі. Наприклад, результати онлайн опитування (476 респондентів) дозволили врахувати уподобання потенційного споживача й запропонувати новітню методику поєднання любителів різних видів фотографії в окремі сегменти, а також поєднати туристів за ознакою бажання вести щоденник подорожей і створювати альбом, застосувати отримані дані під час розробки й вдосконалення дизайну захоплюючої 3D-комп'ютерної гри, яка відтворювала пригоди, залучала нових гравців та зміцнювала онлайн спільноту [16, 211].

Подібним чином було також з'ясовано те, що ступінь задоволеності подорожуючого може бути поліпшена за рахунок інновацій у сфері розваг, екологічних технологій та програм лояльності. Цей факт, на жаль, усе ще ігнорується представниками малого та середнього бізнесу, хоча давно вже враховується менеджментом чотирьох- і п'ятизіркових готелів [17, 698–701], стає основою її маркетингової політики й організаційної культури, що передбачає безперервне навчання.

У загальному сенсі організаційне навчання (ОН) не зводиться до звичайного обміну навичками, а є процесом, завдяки якому інформація (вхідний ресурс) перетворюється на дію. Підприємства, які цінують системний підхід до ОН, підкреслюють важливість придбання всіх видів інформації (операційної, тактичної й стратегічної) від внутрішніх і зовнішніх джерел; інтерпретують її як шанс розпізнати можливість для підприємницької діяльності [18, 6398–6399]; підкреслюють важливість відповідності наданих відомостей дійсності, оскільки різниця між пропозицією, яка існує в уяві туриста (гостя), й тим, що він бачить по прибутті, призводить до розчарування й не компенсується навіть більш якісною, з погляду закладу, послугою [19, 260].

Досвід підприємств, у тому числі малих і середніх, демонструє: найбільшу увагу продавці й покупці послуги приділяють питанням, пов'язаним із безпекою (перша допомога, здоров'я, гігієна); обслуговування (наприклад, процедура привітання, перші хвилини зустрічі); специфічні вміння, притаманні визначеній службі (підрозділу); засобам вдосконалення якості; розвитку особистості; додатковим знанням, наприклад, удосконаленню володінню іноземною мовою [20, 33–34, 38–39].

Отриманні навички допомагають закладам, які спеціалізуються в сфері рекреаційного бізнесу (ресторани, кафе, готелі, галузь розваг і транспорт), зберігати наявних клієнтів і залучати нових шляхом кращого задоволення зростаючих потреб останніх, пропозиції жаданих ними «унікальних» послуг; зміцнювати команди однодумців, поява яких в останні часи вважається характерною ознакою індустрії [21, 41]; мотивувати їх стосовно подальших кроків у заданому напрямку. Таким чином організаційна культура навчання має прямиий вплив на інновації, перш за все на технологічні та управлінські. Факторами успіху в цьому випадку є забезпечення її гнучкості й швидкої реакції згідно з вимогами часу [18, 6398–6399], розвинутої інфраструктури; сприяння зацікавленості колективу; розробка річних і кварталних планів підвищення кваліфікації; створення дієвого

механізму передачі знань і критеріїв оцінки результатів, що стануть основою мотивації [22, 57–58].

Як показав аналіз накопиченої наукової бази, роль ОК стає більш зрозумілою, якщо розглядати її в контексті чотирьох базових видів: кланової (характеризується гнучкістю, внутрішньою спрямованістю, цілями, що поділяються всіма й об'єднують команду); адхократичної (допускає помірний рівень бюрократизації, що сприяє виявленню можливостей і проблем, не визнає ієрархію, очікує й підтримує швидкі зміни); ринкової (метою ставить досягнення максимальних можливих рівнів конкурентоспроможності й продуктивності); ієрархічної (підкреслює стійкість, керіваність, налагодженість зв'язків, підпорядкованість правилам і процедурам) [23, 92–93].

Так, дослідження показали, що адхократична культура (АК) позитивно впливає на інноваційну здатність фірм; кланова та ієрархічна (КК, ІК) більшістю дослідників були відхилені з причини відносно невеликого розміру вибірки; стосовно ринкової (РК) думка вчених не була одностайною. При цьому С. Йесил і А. Каїа (S. Yesil, A. Kaya, 2012) основною своєю тезою вважають висновок, що окремі характеристики корпоративної культури здійснюють вплив різної ефективності: сама та, якій притаманні увага до підприємницької діяльності, зростання, творчості, зосередженості на пропозиції новітніх товарів і послуг, створює середовище, сприятливе для інновацій (для авторів такою є адхократія) [24, 21–22]; Л. Іліє і К. Гавріа (L. Ilie, C. Gavrea, 2008) підрахували, що на частку АК і РК в сукупності припадає 25% організаційних змін [25, 324–325].

На підтвердження цієї думки свідчать, в тому числі, розрахунки А. Стричальської-Рудзевіч (A. Strychalska-Rudzewicz, 2014), яка, досліджуючи виробничі підприємства, довела існування кореляційного зв'язку між ступенем інноваційності підприємства, схильністю працівників до креативного мислення, лояльністю до фірми та окремими складовими організаційної культури. Зокрема, з'ясувалось, що суттєвими є імплементація в місію необхідності змін ( $R^2=0,685$ ); високий творчий потенціал персоналу (0,608); відданість колективу (0,603); відкритість і прозорість комунікацій (0,572); сильний імідж підприємства на ринку (0,558); послідовність інноваційної політики, незалежність від економічної ситуації (0,537); розгляд конкурентоспроможності як пріоритету підприємства (0,508); технологічна підтримка потоку інформації й процесу прийняття рішень (0,501) [26, 102–104].

Подібне опитування проводилося автором на базі підприємств рекреаційної індустрії України в 2014 р. (загальна кількість респондентів 69, з них майже 40% – готелі) показало схожі результати. Так, урахування в місії «інноваційного гасла» відбило доволі сильний зв'язок з інноваціями –  $R^2=0,601$ ; дещо менший продемонстрували високий рівень креативності працівників – 0,597; відданість роботі – 0,586; відкритість і прозорість комунікацій – 0,566; сильний бренд – 0,579; послідовність інноваційної політики – 0,522; націленість на завоювання конкурентної переваги – 0,516; технологічне забезпечення процесу прийняття рішень – 0,489.

Однак анкетування продемонструвало наявність іншої закономірності: ступінь інноваційності напряму залежить від розміру підприємства, а для сертифікованого готелю – від кількості зірок. На думку персоналу, останнє частково пояснюється наступними причинами:

- відсутністю стимулів (перш за все матеріальних до підвищення кваліфікації/отримання знань (68% респондентів відповіли відповідним чином. Процент був значно нижчим у робітників туристичних агентств – 28; при цьому, як виявилось, під «навчанням» вони розуміють рекламні ознайомчі тури, які дозволяють зробити інформацію, що надається клієнтові, більш достовірною, проте ніяким іншим чином не впливають на зміни в технології надання послуги; цю думку підтвердили 91% опитаних);
- небажанням подавати пропозиції, що можуть викликати негативну реакцію колективу (викличуть насмішки, підозру в намаганні виділитися або нав'язати нові обов'язки чи, навпаки, скоротити чиесь робоче місце) – 41%;

- поганою поінформованістю щодо успіхів компанії (веденням нових продуктів, отриманням переваги над конкурентом, зміни в підходах до управління) – 36%;
- консервативністю, неготовністю відмовитися від традиційних способів ведення бізнесу – 21% (при цьому в 1-2 зіркових готелях вона сягнула 63%);
- нерозумінням необхідності задоволення вимог споживача у найкращий для нього, а не фірми, спосіб – 37%;
- відсутністю довіри до керівництва (побоювання, що «ініціатива карається»); неможливістю отримати фахову попередню консультацію щодо ідеї; повне нерозуміння, що взагалі робити з неочікувано отриманою інформацією або «суспільно важливою» думкою, яка виникла) – 46%;
- несприйняттям моральної мотивації як чинника позитивних зрушень (скоріше у розумінні «дешево відбутися») – 73%;
- поведінки менеджерів (лідерів) як прикладу для наслідування – 33%;
- нерозумінням ролі інновацій взагалі, в організації – зокрема – 51%;
- неввірою в особисту креативність, розгляд її як властивість інших, обраних – 62%;
- усвідомленням власної неохочності до будь-яких форм ризику – 57%;
- повним задоволенням наявним станом речей – 71%;
- відсутністю ярко вираженої потреби у набутті нових знань, отримання задоволення від поширення їх серед членів колективу – 39%.

Водночас, за умови усунення перелічених вище недоліків, 81% респондентів продемонстрували готовність не тільки зробити власну поведінку більш активною з погляду генерації ідей і впровадження інновацій, а й залучити до процесу «оновлення» решту членів команди.

**5. Висновки.** Отже, для заохочення творчості в організаціях ключовим завданням є створення культури, яка його живить. Цьому сприятиме турбота про осіб, які відрізняються креативним мисленням, є небайдужими до того, що відбувається на підприємстві; організація й підтримка відкритої, прозорої, справедливої системи прийняття рішень, розподілу ризику й винагороди; структура з помірним рівнем бюрократії й високим – відповідальності перед споживачем.

Для досягнення мети створення інноваційної організаційної культури на підприємстві туристичного бізнесу України здається доцільним: визначити роль лідера як особи, що, водночас, надихає, дисциплінує й контролює виконання поставлених інноваційних завдань (досягнення цілей); усіляко підтримувати «інноваційні бригади» – мережі обміну ідеями й знаннями, які охоплюють різні підрозділи й ланки; сприяти створенню матеріальної й моральної мотивації старання й успіху згідно з досягненнями кожного; стимулювати генерації творчих ідей і питань; розповсюджувати інформацію щодо цієї підтримки й неприпустимості приховування проблем, які виникають на різних рівнях; залучати до процесу людей, що залишилися поза ним; запобігати опортуністичним (скептичним) настроям; створювати системи оцінювання наданих пропозицій, їхнього техніко-економічного обґрунтування, в тому числі через залучення зовнішніх експертів; організувати на постійній (регулярній, плановій) основі системи обміну знаннями; мотивувати співробітників щодо підвищення кваліфікації, зокрема у провідних закладах світу за рахунок отримання грантів або фінансування компанії найбільш перспективних працівників; проводити постійний моніторинг ринку на предмет змін смаків споживачів, появи нових технологій, стану каналів розподілу тощо; визначити роль е-маркетингу у розвитку бізнесу; використання автоматизованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами; урахувати розбіжностей між онлайн і оффлайн користувачами; активно підтримувати спілкування в соціальних мережах, проведення рекламних акцій; робити публічними відгуки, фінансові звіти, вакансії та вимоги до її отримання, пропозиції нових продуктів; встановлювати занадто високі, на думку персоналу, цілі для розвитку креативності й отримання незвичайних шляхів їх досягнення; демонструвати готов-

ність до адаптації продукту; поєднувати довгостроковий підхід із гнучкістю й оперативністю; перейти до глобального типу мислення, на відміну від розрізнених спорадичних думок. Впровадження запропонованих заходів доз-

волить не просто забезпечити інноваційний шлях розвитку, а за його допомогою значно підвищити якість продукту, що пропонується. Саме дослідженню цієї можливості буде присвячена наступна робота автора.

## Література

1. UNWTO Tourism Highlights 2015. [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.roamingconsulting.com/wp-content/uploads/2015/06/UNWTO-Tourism-2014.pdf>
2. March-Chorda I. How Organisational Cultural affects Innovation in Large Sized ICT Firms: A Pilot Study / I. March-Chorda, J. Moser – Universitat de Valencia, OLKC, 2011. – 20 p.
3. Stegerea, R. Effects of Customer Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Hotel Performance – Evidence from Cluj County / R. Stegerea, A. Petre, C. Gavrea // The Journal of the Faculty of Economics. – Economic. – 2013. – No 1. – P. 807–814.
4. Nagy A. A Review of Tourism and Hospitality Innovation Research / A. Nagy // Annals of Faculty of Economics. – 2012. – Volume 1. – Issue 2. – P. 364–370.
5. Hellen A. C. Effects Of Organizational Culture On Organizational Performance In The Hospitality Industry. / A. C. Hellen, K. Yusuf, D. Musiega // International Journal of Business and Management Invention. – 2014. – Volume 3. – Issue 1. – P. 1–13.
6. Perel M. You Can Innovate in Hard Times / M. Perel // Research Technology and Management. – 2005. – No 48 (4). – P. 14–24.
7. Guisado-Gonzalez M. Determinants of Innovation Performance in Spanish Hospitality Companies: Analysis of the Coexistence of Innovation Strategies / M. Guisado-Gonzalez, M. Guisado-Tato, A. Sandoval-Perez // The Service Industries Journal. – 2013. – Vol. 33. – No 6. – P. 580–593.
8. Zairi, M. Developing a Sustainable Culture of Innovation Management: A Prescriptive Approach / M. Zairi, M. Al-Mashari // Knowledge and Process Management. – 2005. – Volume 12. – No 3. – P. 190–202.
9. Wycoff J. The «Big 10» Innovation Killers: How to Keep Your Innovation System Alive and Well / J. Wycoff // The Journal for Quality and Participation. – 2003. – Summer Edition. – P. 17–21.
10. Nickson D. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries. / D. Nickson. – Butterworth Heinemann, 2007. – 320 p.
11. Крупський О. П. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх зв'язок з організаційною культурою туристичних підприємств України / О. П. Крупський // Економічний часопис-XXI. – 2014. – № 7-8 (1). – С. 95–98.
12. Koc, M. Understanding of Interactive Relationship between Leadership, Organizational Culture and Innovation Capacity: A Case Study on the Higher Education System in Turkey / M. Koc // International Journal of Business and Management Study. – 2015. – Volume 195. – P. 1–9.
13. Gudyanga S. S. The Relationship between Creativity, Innovation and Organizational Culture: Achieving External Adaptation by Leveraging an Innovative Enabling Culture. / S. S. Gudyanga. – 2013. – 102 p.
14. Law R. Information Technology Applications in Hospitality and Tourism: a Review of Publications from 2005 to 2007 / R. Law, R. Leung, D. Buhalis // Journal of Travel & Tourism Marketing. – 2009. – No 26. – P. 599–623.
15. Aye J. K. Determinants of Internet usage in Ghanaian hotels: The Case of the Greater Accra Region (GAR) / J. K. Aye // Journal of Hospitality & Leisure Marketing. – 2006. – 15 (3). – P. 87–109.
16. Berger H. Getting Tourists Quicker to the Fun Part: Photographs, Tourist Types, Community Beings, and Their Implications for a 3D Etourism Environment / H. Berger, M. Dittenbach, M. Denk, D. Merkl, A. Pesenhofer // Information Technology & Tourism. – 2007. – 9 (3-4). – P. 211–226.
17. Iorgulescu M.-C. Tourists' Satisfaction with Innovation in Romanian Hotels / M.-C. Iorgulescu, A. S. Ravar // Proceedings of the 7th International Management Conference «New Management for the New Economy». – 2013 November 7th-8th, Bucharest. – P. 694–703.
18. Skerlavaj M. Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms / M. Skerlavaj, J. H. Song, Y. Lee // Expert Systems with Applications. – 2010. – No 37. – P. 6390–6403.
19. Butnaru G. I. The Quality of Services in Tourism and in the Romanian Accommodation System. / G. I. Butnaru // Analele Stiintifice Ale Universitatii «Alexandru Ioan Cuza» DIN IASI. – 2009. – Tomul LV1. – P. 252–269 [Electronic resource]. – Access mode : [http://anale.iaea.uaic.ro/anale/resurse/21\\_M02\\_ButnaruG.pdf](http://anale.iaea.uaic.ro/anale/resurse/21_M02_ButnaruG.pdf)
20. Kyriakidou, O. Training and Development in British Hospitality, Tourism and Leisure SMEs / O. Kyriakidou, L. Maroudas // Managing Leisure. – 2010. – No 15. – P. 32–47.
21. Meng-Lei, M. H.. Hospitality teams: Knowledge sharing and Service Innovation Performance / Meng-Lei Monica Hu; Jeou-Shyan Horng; Yu-Hua Christine Sun // Tourism Management. – 2009. – Volume 30. – P. 41–50.
22. Li F. Review of Organizational Learning Culture from the Perspective of Self-dependent Innovation. / F. Li, P. Liu. // Journal Of Chinese Economics. – Volume 2. – No. 1. – P. 53–61 [Electronic resource]. – Access mode : <http://journals.sfu.ca/nwchp/index.php/journal>
23. Ubius U. Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility / U. Ubius, A. Ruth // Engineering Economics. – 2009. – No 61 – P. 90–99.
24. Yesil, S. The Role of Organizational Culture on Innovation Capability: an Empirical Study / S. Yesil, A. Kaya // International Journal of Information Technology and Business Management. – 2012. – Volume 6. – No 1. – P. 11–25.
25. Ilie, L. The Link between Organizational Culture and Corporate Performance – an Overview. / L. Ilie, C. Gavrea // The Journal of the Faculty of Economics (University of Oradea). – 2008. – P. 322–325.
26. Strychalska-Rudzewicz A. Determinants of organizational culture that influence innovation. The case of production companies in Poland / A. Strychalska-Rudzewicz // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 779 : Проблеми економіки і управління. – С. 98–105.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2015

## References

1. The World Tourism Organization (2015). *UNWTO Tourism Highlights 2015*. Retrieved from <http://www.roamingconsulting.com/wp-content/uploads/2015/06/UNWTO-Tourism-2014.pdf>
2. March-Chorda, I., & Moser, J. (2011) *How Organisational Cultural affects Innovation in Large Sized ICT Firms: A Pilot Study*. Universitat de Valencia, OLKC. <http://dx.doi.org/10.18493/kmusekad.26789>
3. Stegerea, R., Petre, A., & Gavrea, C. (2013). Effects of Customer Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Hotel Performance - Evidence from Cluj County. *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences*, XXII, 1, 807-814. Retrieved from <http://anale.steconiceuoradea.ro/volume/2013/n1/085.pdf>
4. Nagy, A. (2012). A Review of Tourism and Hospitality Innovation Research. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 364-370. Retrieved from <http://anale.steconiceuoradea.ro/volume/2012/n2/051.pdf>
5. Chilla, H. A., Kibet, Y., & Douglas, M. (2014, January). Effects of Organizational Culture on Organizational Performance in the Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 1-13. Retrieved from [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(3\)/1/Version-2/A031201013.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(3)/1/Version-2/A031201013.pdf)
6. Perel, M. (2005). You Can Innovate in Hard Times. *Research Technology and Management*, 48(4), 14-24. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/17440110/you-can-innovate-hard-times>
7. Guisado-Gonzalez, M., Guisado-Tato, M., & Sandoval-Perez, A. (2013). Determinants of Innovation Performance in Spanish Hospitality Companies: Analysis of the Coexistence of Innovation Strategies. *The Service Industries Journal*, 6(33), 580-593. DOI: 10.1080/02642069.2011.614343
8. Zairi, M., & Al-Mashari, M. (2005). Developing a Sustainable Culture of Innovation Management: A Prescriptive Approach. *Knowledge and Process Management*, 3(12), 190-202. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.229/abstract> DOI: 10.1002/kpm.229
9. Wycoff, J. (2003). The «Big 10» Innovation Killers: How to Keep Your Innovation System Alive and Well. *The Journal for Quality and Participation, Summer Edition*, 17-21. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/10295596/the-big-10-innovation-killers-how-keep-your-innovation-system-alive-well>
10. Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Butterworth Heinemann.
11. Krupskiy, O. P. (2014). Modern methods of management decision-making and their connection with organizational culture of the tourism enterprises in Ukraine. *Ekonomichij Casopis - XXI (Economic Annals-XXI)*, 7-8(1), 95-98. Retrieved from [http://soskin.info/en/ea/2014/7-8/contents\\_24.html](http://soskin.info/en/ea/2014/7-8/contents_24.html) (in Ukr.).
12. Koc, M. (2015). Understanding of Interactive Relationship between Leadership, Organizational Culture and Innovation Capacity: A Case Study on the Higher Education System in Turkey. *International Journal of Business and Management Study*, 195, 1-9. doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.124
13. Gudyanga, S. S. (2013). *The Relationship between Creativity, Innovation and Organizational Culture: Achieving External Adaptation by Leveraging an Innovative Enabling Culture*. 2013. – 102 p.
14. Law, R., Leung, R., & Buhalis, D. (2009). Information Technology Applications in Hospitality and Tourism: a Review of Publications from 2005 to 2007. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26, 5, 599-623. Retrieved from [http://web.lib.aalto.fi/en/oa/db/SCIMA/?cmd=listget&id=273126&q=%40journal\\_id%204503&p=47&cnt=299](http://web.lib.aalto.fi/en/oa/db/SCIMA/?cmd=listget&id=273126&q=%40journal_id%204503&p=47&cnt=299)
15. Aye, J. K. (2006). Determinants of Internet usage in Ghanaian hotels: The Case of the Greater Accra Region (GAR). *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 15(3), 87-109. DOI: 10.1300/J150v15n03\_06
16. Berger, H., Dittenbach, M., Denk, M., Merkl, D., & Pesenhofer, A. (2007). Getting Tourists Quicker to the Fun Part: Photographs, Tourist Types, Community Beings, and Their Implications for a 3D Etourism Environment. *Information Technology & Tourism*, 9(3-4), 211-226. DOI:10.3727/109830507782167024
17. Iorgulescu, M.-C., & Ravar, A. S. (2013). Tourists' Satisfaction with Innovation in Romanian Hotels. *Proceedings of the 7th International Management Conference «New Management for the New Economy», November 7th-8th, Bucharest*, 7(1), 694-703. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Maria-Cristina\\_Iorgulescu/publication/283052818\\_PROCEEDINGS\\_OF\\_THE\\_7th\\_INTERNATIONAL\\_MANAGEMENT\\_CONFERENCE\\_New\\_Management\\_for\\_the\\_TOURISTS'\\_SATISFACTION\\_WITH\\_INNOVATION\\_IN\\_ROMANIAN\\_HOTELS/links/5627a6f408aeed3ce8d1c7f8.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria-Cristina_Iorgulescu/publication/283052818_PROCEEDINGS_OF_THE_7th_INTERNATIONAL_MANAGEMENT_CONFERENCE_New_Management_for_the_TOURISTS'_SATISFACTION_WITH_INNOVATION_IN_ROMANIAN_HOTELS/links/5627a6f408aeed3ce8d1c7f8.pdf)
18. Skerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms. *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6390-6403. doi:10.1016/j.eswa.2010.02.080
19. Butnaru, G. I. (2009). *The Quality of Services in Tourism and in the Romanian Accommodation System*. Analele Stiintifice Ale Universitatii «Alexandru Ioan Cuza» DIN IASI Tomul LV1. 252-269. Retrieved from [http://anale.iaea.uaic.ro/anale/resurse/21\\_M02\\_ButnaruG.pdf](http://anale.iaea.uaic.ro/anale/resurse/21_M02_ButnaruG.pdf)
20. Kyriakidou, O., & Maroudas, L. (2010). Training and Development in British Hospitality, Tourism and Leisure SMEs. *Managing Leisure* 15, 32-47.
21. Meng-Lei Monica Hu, Jeou-Shyan Horng, & Yu-Hua Christine Sun (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and Service Innovation Performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50. doi:10.1016/j.tourman.2008.04.009
22. Fan Li, & Peigang Liu (2014). Review of Organizational Learning Culture from the Perspective of Self-dependent Innovation. *Journal Of Chinese Economics*, 2(1), 53-61. Retrieved from <http://journals.sfu.ca/nwchp/index.php/journal/article/viewFile/25/24>
23. Ubius, U., & Alas, R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 61, 90-99. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.490.494&rep=rep1&type=pdf>
24. Yesil, S.; Kaya, A. (2012). The Role of Organizational Culture on Innovation Capability: an Empirical Study. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6(1), 11-25.
25. Ilie, L., & Gavrea, C. (2008). The Link between Organizational Culture and Corporate Performance – an Overview. *The Journal of the Faculty of Economics (University of Oradea)*, 4(1), 322-325. Retrieved from <http://steconiceuoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/057.pdf>
26. Strychalska-Rudzewicz, A. (2014). Determinants of Organizational Culture that Influence Innovation. The Case of Production Companies in Poland. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» (Herald of Lviv Polytechnic National University)*, 779, 98-105. Retrieved from [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis.64.exe?i21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=VNULPP\\_2014\\_779\\_17](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis.64.exe?i21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=VNULPP_2014_779_17)

Received 14.11.2015