

УДК 378.14: 65

DOI 10.30970/vir.2019.46.0.10377

## КРИТЕРІАЛЬНИЙ ПІДХІД ОЦІНЮВАННЯ ОРГАЦІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ

Марина Кальницька, Наталія Мешко

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,  
Проспект Ю. Гагаріна, 72, м. Дніпро, Україна, 49010,  
e-mail: nmeshko2016@ukr.net, kalnitskaya.marina@gmail.com*

Висвітлено динаміку розвитку міжнародного ринку туристичних послуг. Проаналізовано вхідні та вихідні туристичні потоки та виявлено, що тенденція до росту наявна в обох випадках, що, з одного боку, привносить в українську економіку іноземну валюту разом із нерезидентами країни, а з іншого вказує на відтік туристів та, відповідно, грошей за кордон. На нашу думку, така картина засвідчує низький рівень сервісу українських туристичних підприємств, що відштовхує національного споживача, мотивуючи до пошуку якісних послуг. Водночас такий сервіс не сприяє створенню позитивного іміджу країни як туристичного осередку. Вважаємо зовнішнім проявом іміджу організації сильну організаційну культуру підприємства, що, завдяки стійким базовим цінностям, нормам, правилам та традиціям, які поділяють усі члени колективу, формує в уявленні працівника правильне ставлення щодо форми надання якісного сервісу. Туризм – це стовідсотково сервісний бізнес і особливість надання послуги, порівняно з продажем товару, полягає в тому, що послугу надають миттєво, тобто, не має можливості накопичення та безконтактної передачі, як це можливо наприклад, в інтернет-магазині.

Запропоновано двоетапну експрес-модель оцінки стану організаційної культури якісного описового характеру. Перший етап передбачає вивчення ключових характеристик організації, другим етапом є визначення результатів діяльності підприємства у вивченні якості наданих послуг, адаптованості, тобто готовності до змін та орієнтації на фінансовий результат. Для дослідження цих складових запропоновано критеріальну оцінку кожної з них.

**Ключові слова:** туристичний ринок; послуга; організаційна культура; туристичний бізнес; культура надання сервісу.

Глобальний туристичний ринок є однією з найбільших галузей із загальним економічним внеском (прямим, непрямим та індукованим) у 2016 року понад 7,6 трлн дол. США [1], причому його прямий економічний вплив, включаючи

розміщення, транспорт, розваги та визначні пам'ятки, становив приблизно 2,3 трлн дол. США.

Всесвітня індустрія туризму ілюструє стійке зростання протягом п'яти років (до 2017 року). Міжнародні туристичні прибуття нарощуються [2], оскільки глобальний дохід на душу населення зростає, а споживчі настрої покращуються (рис. 1).

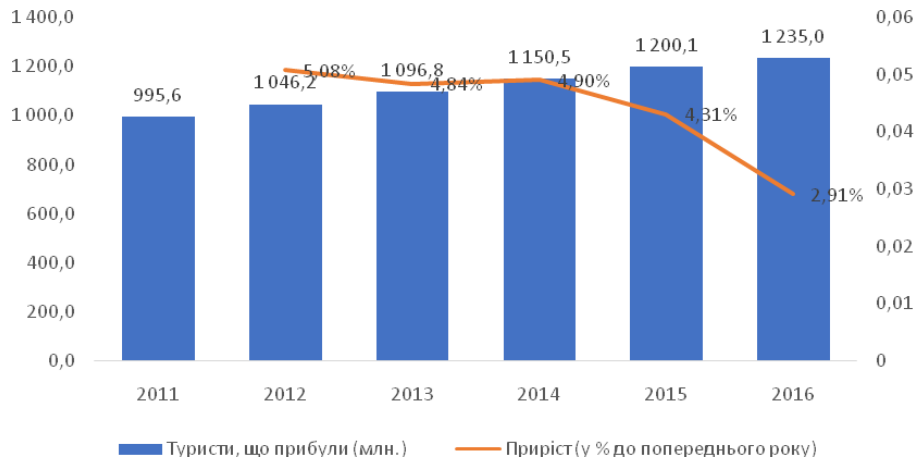


Рис. 1. Глобальна динаміка прибуття туристів  
(складено автором за даними Світового банку [3]),

Очікуємо, що в найближчі роки галузь продовжить зростання, оскільки світова економіка зміцнюється. 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 значний розвиток туристичної галузі.

Витрати іноземних відвідувачів на розміщення, харчування та напої, розваги, шопінг та інші товари та послуги в туристичних цілях досягли 1 220 млрд дол. США (1,102 млрд євро) 2016 року (табл. 1). Європа отримує найбільшу частку доходів від туризму, на другому місці Азія і Тихоокеанський регіон, на третьому – Америка.

Таблиця 1

Доходи від міжнародного туризму у розрізі регіонів

Показник/країна	Дохід, млрд. дол. США			Приріст, %	
	2	3	4	5	6
1	2014р.	2015р.	2016р.	15/14	16/15
Дохід міжнародного туризму (млрд дол. США)	829	773	787	-6,8 %	1,8 %
Найрозвинутіші країни					

Країни, що розвиваються	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 %
Північна Європа	81,5	77,3	74,6	-5,2 %	-3,5 %
Західна Європа	174,2	145,8	145,3	-16,3 %	-0,3 %
Центральна/Східна Європа	58,8	50,4	52,6	-14,3 %	4,4 %
Південна Європа	199,2	176,1	174,7	-11,6 %	-0,8 %
Азія та Тихоокеанський регіон	359	349,4	366,7	-2,7 %	5,0 %
Північно-Східна Азія	176,9	167,1	168,9	-5,5 %	1,1 %
Південно-Східна Азія	108,2	108,5	117,2	0,3 %	8,0 %
Океанія	44,2	42,3	46,7	-4,3 %	10,4 %
Південна Азія	29,8	31,6	33,8	6,0 %	7,0 %
Америци	288,9	305,6	313,2	5,8 %	2,5 %
Північна Америка	225,9	239,7	243,7	6,1 %	1,7 %
Карибський басейн	26,7	28,5	30,2	6,7 %	6,0 %
Центральна Америка	10,6	11,4	12,2	7,5 %	7,0 %
Південна Америка	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: UNWTO [4]

Привертає увагу той факт, що саме Центральна і Східна Європа, до якої належить і Україна, ілюструє найбільший приріст 2016 року.

Туризм – важливе джерело прибутку в іноземній валюті і суттєвий внесок в економіку, що створює умови для зростання зайнятості населення в країні і всебічного розвитку.

Багато країн, таких як Франція та Сполучені Штати, постійно користується популярністю у туристах.

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

Складна політична ситуація, військові дії, «падіння» гривні, подорожчання вартості товарів і послуг в умовах «заморожування» зарплат, питання небезпеки відпочиваючих негативно позначаються на туристичній сфері. Крім того, військовий конфлікт на Сході України значно погіршив туристичну

привабливість України для іноземців, про що говорить динаміка в'їзду іноземних громадян в Україну (рис. 2)

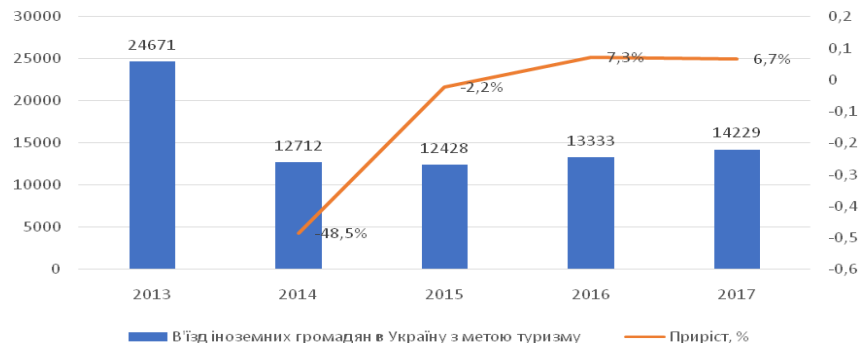


Рис. 2. В'їзд іноземних громадян в Україну, тис. осіб. (складено за [14])

Зазначимо, що останнім часом в Україні щорічно зростає кількість відвідувачів із західних країн, таких як США, Франція, Німеччина, Італія, Велика Британія, Канада та ін. (рис. 3). Водночас потоки людей з сусідніх держав, таких як Росія, Польща, Угорщина, Словаччина, навпаки, зменшуються.

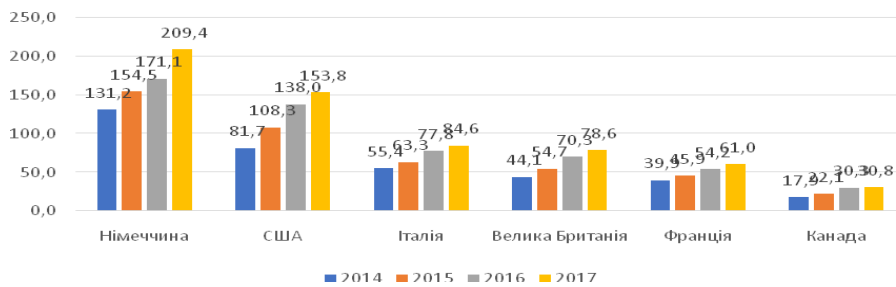


Рис. 3. Динаміка зростання кількості в'їздів іноземних громадян з провідних західних країн світу в Україну (складено за [14])

Це означає, що об'єкти туристичної інфраструктури України (готелі, ресторани, рекреаційні комплекси) відчувають певні зміни у вимогах клієнтів і спроможні реагувати на ці виклики. Західні клієнти, з одного боку, зазвичай, мають дещо вищий рівень доходу, а з іншого – вищі вимоги щодо сервісу, якості послуг, цифрових сервісів, а також організаційної культури підприємств туристичної галузі.

В'їзд громадян України з метою туризму за кордон також має тенденцію до зростання (рис. 4).

Причин таких тенденцій може бути безліч, однак можна визначити серед них очевидні. Високий вихідний потік ілюструє низький рівень сервісу та розвитку туристичної інфраструктури країни. Вітчизняні туристи прагнуть витратити гроші в інших країнах, що засвідчує відтік фінансових потоків. Натомість

іноземні туристи в пошуках різноманітності, навпаки, активно відвідують Україну, щедро везуть іноземну валюту, проте зіштовхуються з низьким рівнем сервісу та нерозвинутою інфраструктурою. Як наслідок, ті туристи, які приїхали задля втіхи, не для ведення бізнесу, перебувають в Україні, порівняно із більшою мірою розвиненими туристично країнами Європи, в умовах, що не якнайкраще характеризують гостинність держави. В результаті, вони часто незадоволені і від'їжджають з не найкращими враженнями, що суттєво знижує імідж країни як туристичного осередку.

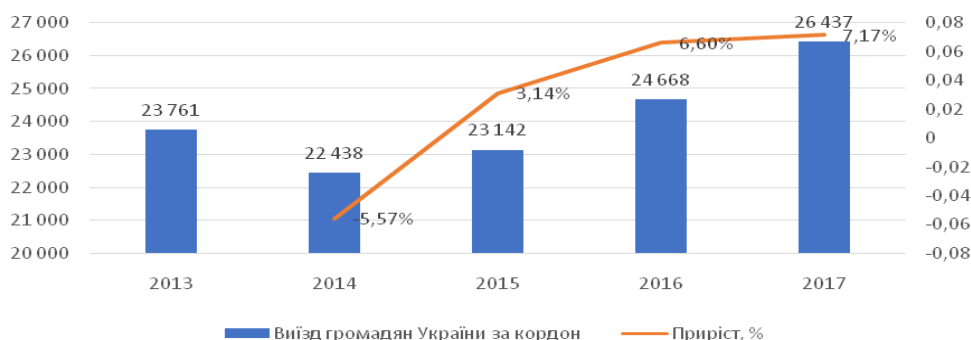


Рис. 4. Виїзд громадян України за кордон, тис. осіб (складено за [14])

На формування позитивного іміджу туристичного обличчя країни, на нашу думку, впливає організаційна культура підприємств туристичного бізнесу, що робить вагомий внесок як у процес менеджменту підприємства, так і в формування позитивного іміджу в очах клієнтів. Отож актуальним завданням трансформації підприємств туристичного бізнесу є впровадження організаційної культури з метою формування ціннісного базису всередині організації та транслявання його у зовнішнє середовище іміджевими артефактами.

Для образного розуміння специфіки розвитку організаційної культури в туристичному бізнесі України скористаємося розробленою в нашому дослідженні методикою експрес-оцінки рівня розвитку організаційної культури на підприємства туристичної галузі.

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. Кілька прикладів із сучасних нововведень – онлайн реєстрація 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 задля кращих можливостей відповідати на мінливі ринкові

та конкурентні умови, а також використовувати дані та технології для перетворення досвіду споживачів у контакт з клієнтами.

Задля оцінки впливу розвитку організаційної культури на ключові економічні показники підприємства пропонується такий план дій:

1 етап – розробити алгоритм оцінки організаційної культури.

2 етап – визначити інструментарій для виміру впливу рівня розвитку організаційної культури на ключові економічні показники.

Однією з ключових проблем організаційної культури є проблема її вимірювання. Здебільшого у працях з менеджменту пропонують різні інструменти діагностики, які дають змогу чітко визначати стрижневі цінності організаційної культури і можуть виявитися особливо корисними як інструмент ефективного управління організаційними змінами.

Під методикою оцінки організаційної культури розуміємо систему послідовних дій, спрямованих на дослідження організаційної культури для отримання відомостей про стан компанії та виявлення її переваг і недоліків [6].

Аналіз літератури засвідчує, що існує дві групи методик оцінки організаційної культури – якісні та кількісні.

Якісні методики оцінки організаційної культури припускають дослідження описового характеру, засновані на аналізі зібраних первинних даних про компанію (опитування, анкетування тощо) та інформацію особистого характеру (думки співробітників про компанію, її ресурси та можливості в розвитку; рівень мотивації; пропозиції щодо вдосконалення роботи; внутрішні конфлікти; неформальні зв'язки) без їхнього кількісного виразу.

Якісні методи оцінки дають змогу отримати наочний результат дослідження та охарактеризувати організаційну культуру підприємства, однак не здатні виявити глибинні особливості організаційної культури.

Відправним кроком впровадження організаційної культури є чітке розуміння специфіки підприємства, оскільки саме врахування таких специфічних ознак за побудови (або реорганізації) системи організаційної культури на підприємстві забезпечує її подальшу дієвість та загальну ефективність [8].

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.

У нашому дослідженні пропонуємо експрес-алгоритм оцінки організаційної культури підприємства туристичної галузі, який складається із послідовних етапів (рис. 5). Передумовою побудови саме матриці оцінки організаційної культури є визначення її базових характеристик та їхнього впливу на результати діяльності підприємства, у тім числі й фінансові. Основна ідея полягає в тому, що під час оцінки організаційної культури важливо чітко розуміти, що основна мета її розвитку і вдосконалення полягає в підвищенні конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стійкого фінансового розвитку. При цьому у процесі виробництва послуг є: *вихідні показники* підприємства, які характеризують внутрішню організаційну інфраструктуру, що забезпечує сам

процес виробництва; *отримані результати* (якість надання послуг та їхня відповідність вимогам ринку).

Перший етап передбачає оцінку внутрішньої інфраструктури туристичного підприємства з урахуванням виду діяльності та розмірів бізнесу. На цій стадії важливо: 1) охарактеризувати туристичне підприємство; 2) визначити його цінності і традиції; 3) ідентифікувати стиль взаємодії між персоналом і керівництвом; 4) зрозуміти ставлення до розвитку персоналу та рівня його освіти.

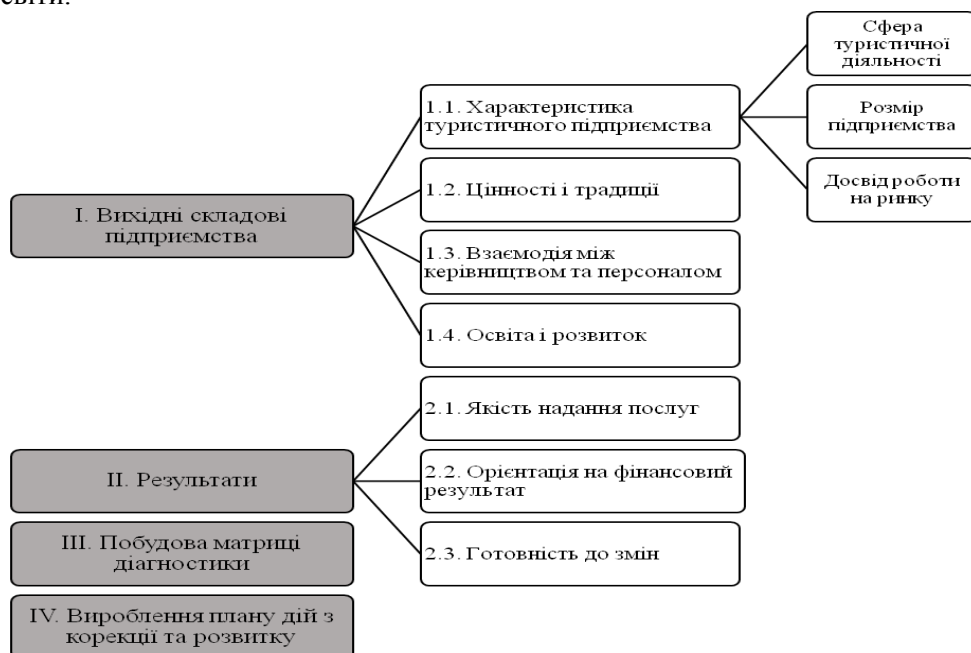


Рис. 5. Експрес-алгоритм оцінки організаційної культури туристичного підприємства (складено автором)

### **Характеристика туристичного підприємства.**

*Сфера туристичної діяльності.* Однією з форм прояву організаційної культури туристської організації є її імідж. Імідж значною мірою впливає на потенційних покупців туристських послуг та забезпечує популярність і довіру до самої організації та її продукту. На імідж туристичного підприємства впливають якість, політика цін, реклама, стиль відносин з постачальниками, партнерами, споживачами, офіційна атрибутика, оформлення і місце розташування офісів, зовнішній вигляд і поведінка співробітників і ін.

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

Обсяги бізнесу підприємства визначають обсяги процедур та документального забезпечення організаційної культури, її різноманітність та специфіку. Для великих підприємств характерні велика численність працівників та значні обсяги бізнес-процесів, що ставить в актуальну площину необхідність виокремлення спеціального підрозділу, який опікується питаннями управління організаційною культурою та, загалом, впровадження потужної системи культури організації. З іншого боку, для малих підприємств притаманні великий спектр компонентів організаційної культури поряд із незначними їхніми обсягами. У такому випадку необхідно передбачати відповідне моделювання організації культури зі встановленням додаткових вимог до професійної компетенції фахівців з персоналу [8].

### ***Цінності і традиції***

Ядром організаційної культури є цінності, які завжди носять конкретно-історичний характер. В умовах швидких змін оточуючого середовища, тобто в умовах невизначеності, ефективним засобом координації організаційної діяльності стає впевненість у тому, що всі робітники поділяють одні й ті ж цінності, заповіді та цілі. Успіх, наприклад, у клановій культурі визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей.

Цінності орієнтують індивіда в тому, яку поведінку слід вважати допустимою або неприпустимою. У деяких організаціях вважають, 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.

Сформовані цінності культури та способи їхньої реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість впродовж декількох поколінь працівників організації.

### ***Взаємодія між керівництвом і персоналом.***

На організаційну культуру впливає стиль керівництва як узагальнений вид поведінки керівника у відносинах з підлеглими, сукупність найхарактерніших і найстійкіших 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.

Наприклад, стиль керівництва, взаємодія персоналу з гостями, а також внутрішній інтер'єр багатьох готелів, що входять у міжнародні готельні ланцюги, часто просто копіюють один одного. Отож у перспективі подальше вдосконалення організації управління таких готелів розвиватиметься шляхом оптимального поєднання стандартизації та індивідуалізації готельних послуг за національною, віковою, статевою і навіть особистісною ознаками [12].

Взаємодія між керівництвом і персоналом впливає на процес прийняття рішення. Вирізняють три типи ділової культури підприємства – моноактивний,



поліактивний та реактивний. Відповідно, процес прийняття рішень у рамках функціонування тієї чи іншої культури – швидке авторитарне, засноване на авторитеті керівника та суспільній думці провідних менеджерів, кругове – вимагає узгодження великої кількості керівників

Вважаємо, що для туристичної галузі такий показник, як готовність до змін, є доволі 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 на ринку, інші змушені піти.

Для того, щоб алгоритм був дієвим, важливо мати критерії оцінки за усіма запропонованими параметрами. В цьому контексті пропонуємо шкалу оцінок (табл. 2).

Таблиця 2

Критерії визначення рівня розвитку організаційної культури підприємства туристичної галузі (складено автором)

Показник	Критерій
1	2
<b>I. Вихідні дані</b>	
1.1. Характеристика туристичного підприємства:	
Сфера туристичної діяльності	- Готельні послуги; - ресторанный послуги; - послуги туристичного оператора
Розмір підприємства	- Міжнародна мережа; - велике підприємство; - середнє підприємство; - мале підприємство
Досвід роботи на ринку	- До 1 року (новостворене); - від 1 до 3 років; - від 3 до 10 років; - понад 10 років; - підприємство має багатовікову історію та історичну цінність
1.2. Цінності і традиції	- Новаторський тип культури (орієнтація на ризик і нові технології) Організаційна культура стає стратегічною цінністю. Норми, розроблені колективно, присвоюють усі управлінські рівні організації. - Ідеологічний. Наявність в організації прийнятих

	<p>більшістю цінностей, базових переваг, формальних і неформальних норм. Допускається порушення норм за збереження основних ідеологічних принципів організації.</p> <p>- Догматичний тип – жорстокість і догматизм формальних норм. Нетерпимість до будь-яких виявів інакомислення та ініціативи з боку керівництва. Цінності, проголошені керівництвом, носять декларативний характер. Персонал не поділяє місію і цілі організації.</p>
--	---

Закінчення таблиці 2

1	2
1.3. Взаємодія між керівництвом та персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Моноактивний;</li> <li>- поліактивний;</li> <li>- реактивний</li> </ul>
1.4. Освіта і розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Велика увага до освіти і розвитку власного персоналу (застосування передових технологій);</li> <li>- середній рівень уваги;</li> <li>- низький рівень уваги</li> </ul>
<b>II. Результати</b>	
2.1. Якість надання послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока, велика увага до деталей; повністю клієнтоорієнтована поведінка;</li> <li>- середня: споживач – мета;</li> <li>- низька: ставлення до споживача як засобу існування організації</li> </ul>
2.2. Орієнтація на фінансовий результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока;</li> <li>- середня;</li> <li>- низька</li> </ul>
2.2. Готовність до змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока;</li> <li>- середня;</li> <li>- низька</li> </ul>

Отже, аналіз якісних характеристик компанії дає змогу сформувати образ самої компанії, де грані цього образу мають цілком жорстку предметну основу, проте за комбінації різних елементів створюються різноманітні форми організаційної культури. Це, своєю чергою, впливає на результат діяльності компанії – на якість надання послуг, адаптивність до змін та орієнтацію на фінансовий результат.

У результаті такої якісної оцінки поверхнево видимого стану організаційної культури за експрес-алгоритмом, наведеним у праці, маємо змогу будувати матрицю допустимої в вихідних умовах та бажаної в діапазоні готовності до змін організації культури. Отже, із виконаного дослідження перспективою

подальшої роботи передбачаємо визначення множини варіантів та побудування універсальної моделі діагностики існуючої організаційної культури та надання плану її зміни з урахуванням результатів аналізу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Державний комітет статистики України: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Жукова М. А. Менеджмент в туристском бизнесе : учебное пособие / М. А. Жукова. – 2-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2006. – 192 с.
3. Кондакова М. В. Методика оценки организационной культуры как основы ключевой компетенции организации / М. В. Кондакова // Вестник ТГУ. Гуманитарные науки. Экономика. – 2007. – Вып. 7(51). – С. 259–263.
4. Корпоративная культура и управление персоналом туристской организации / [авт.-сост. А. А. Антонова] ; под ред. Е. З. Герчиковой. – Саратов : ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. – 64 с. – С. 63.
5. Кузнецова С. А., Кузнецов А. А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства/ Кузнецова С. А., Кузнецов А. А. // Проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 91–94.
6. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.
7. Опольський О. І. Статика та динаміка організаційної культури підприємства / О. І. Опольський // Mechanism of Economic Regulation. – 2013. – № 1. – С. 252–260.
8. Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://data.worldbank.org>.
9. Тху Чанг То. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа/ Тху Чанг То // Статистика и экономика. – 2014. – № 2. – С. 130–133.
10. Слинкова О. К. Сравнительный анализ методик оценки предпринимательской, управленческой и организационной культуры / Слинкова О. К., Харитонов П. В. // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2012. – Том 12. – Вып. 1. – С. 47–52.
11. Global travel and tourism industry – Statistics & Facts [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/>.
12. Global Tourism: Market Research Report [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/additional-reports/tourism.html>.
13. UNWTO. Tourism Highlights. 2017 Edition [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>
14. Jerry Noonan. CULTURE AND STRATEGY IN THE TRAVEL & TOURISM SECTOR / Jerry Noonan // TRAVEL & TOURISM: GLOBAL ECONOMIC IMPACT & ISSUES. – 2017. – P. 23–24.

Стаття надійшла до редколегії 10.12.2018

Прийнята до друку 20.12.2018

### CREATING OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE QUALITY ASSESMENT ALGORHYTHM FOR THE TOURIST SERVICES PROVISION BY ENTERPRISES OF UKRAINE AT NOWADAYS CONDITIONS

Natalia Meshko, Maryna Kalnitska

Oles Honchar Dnipro National University,  
72, Gagarina Ave, Dnipro, Ukraine, 49010,  
e-mail: nmeshko2016@ukr.net, kalnitskaya.marima@gmail.com

The article highlights the development dynamics of the international tourist services market. There has been shown the growth of both foreign tourist citizens arrivals for recreation purposes and the number of Ukrainian travelers going abroad, that demonstrates the tourist flows imbalance. In our opinion, the active growth of the Ukrainian tourists number going abroad points to the fact that there is a dissatisfaction with the service and infrastructure provision of our country's services market. Instead, the incoming tourist flow growth from non-resident side shows a demand for tourist services in Ukraine. However, the service level is the same for both Ukrainians and foreign citizens, and that results in leaving not the best impression of the vacationer holiday. Tourism is a 100 % service business and the feature of service provision, comparing to the sale of goods, is that the service is provided instantly, that is, it has no possibility of accumulation and contactless transfer, as it could be, for instance, in an online shop. The quality of the service depends on many factors, including the tourist business image and the power of organizational culture, which is the company's external image. We have proposed a two-step express model for assessment of the status of organizational culture, which has a qualitative descriptive character. The first stage involves organization characteristics studying key, such as its overall assessment in terms of determining the activity scope, the company size and its existence on the market, as well as an analysis of its basic values and traditions, form of interaction between management and the staff, education level and attitude to further development. The second stage of a tourist organization culture express analysis, we suggest the enterprise results definition in determining the quality of services provided, adaptability, that is, readiness for change and focus on financial result. To study these components, we propose a critical assessment of each of them. As a result of the step-by-step analysis by the change agents, a diagnostics matrix of organizational culture can be proposed, that allows to determine the current culture state and to propose a plan for its correction and development, and as a result, to increase the image component in the quality level of tourist services provision by enterprises of Ukraine.

**Key words:** tourist services provision; organizational culture; international tourist services market; organization characteristics; management.