

УДК 331:658.3

О. П. Крупський

кандидат психологічних наук, доцент кафедри менеджменту та туризму,
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
krupskyy71@gmail.com

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЇХ ЗВ'ЯЗОК З ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Анотація. Прийняття управлінських рішень – щоденне завдання керівників різних рангів у будь-якій організації. Ступінь складності цього процесу напряму залежить від обсягу повноважень, рівня відповідальності, місця менеджера в організаційній ієрархії, а також змін у навколишньому середовищі. Вивченню цього питання присвячена значна кількість наукових праць, однак автором не було виявлено жодної, у якій би аналізувався зв'язок між прийняттям управлінських рішень та одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства – організаційною культурою. Окреслена проблема, що є важливою як для теоретиків, так і практиків менеджменту, була розглянута у статті на прикладі туристичної галузі.

Ключові слова: організаційна культура, управлінські рішення, туризм.

А. П. Крупский

кандидат психологических наук, доцент кафедры менеджмента и туризма,
Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара, Украина

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ИХ СВЯЗЬ С ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

Аннотация. Принятие управленческих решений – каждодневная задача руководителей разных рангов в любой организации. Степень сложности этого процесса напрямую зависит от объема полномочий, уровня ответственности, места менеджера в организационной иерархии, а также изменений в окружающей среде. Изучению данного вопроса посвящено значительное количество научных работ, однако автором не было выявлено ни одной, в которой бы анализировалась связь между принятием управленческих решений и одним из ключевых факторов конкурентоспособности предприятия – организационной культурой. Эта проблема, значимая как для теоретиков, так и для практиков менеджмента, была рассмотрена в статье на примере туристической отрасли.

Ключевые слова: организационная культура, управленческие решения, туризм.

Alexandr Krupskyy

PhD (Psychological Sciences), Associate Professor, Oles Honchar National University of Dnipropetrovsk, Ukraine
72 Gagarina Ave, Dnipropetrovsk, 49010, Ukraine

MODERN METHODS OF MANAGEMENT DECISION-MAKING AND THEIR CONNECTION WITH ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE TOURISM ENTERPRISES IN UKRAINE

Abstract. Management decision-making is a daily task that managers of various levels solve in every organization. Degree of difficulty of this process depends on the scope of authority, responsibility level, manager's position in organizational hierarchy; on the changes in the environment, unpredictability of which causes emergence of significant amounts of alternatives. For this reason, managers do not rely only on intuition or personal experience (which limited with selective perception, cognitive ability, ability to withstand stress and/or the presence of bias), but use tools (methods) that have stood the test of time and practice; are based at the analysis of a significant amount of primary and secondary information; involve team-building to find the optimal option or to generate ideas. A significant amount of research papers are devoted to such methods, however, the author forms a synergetic approach which contains a detailed analysis of their correlation with the key factors of the competitiveness of enterprises, such as organizational culture and leadership. Existing decision-making practices, problems and style of management at the tourism enterprises are revealed from conducted survey (the first half of 2014) in tourism firms of Dnepropetrovsk and Zaporizhzhia regions of Ukraine, in which 729 tourism managers took part. The most popular decision-making practices in tourism branch were specified, among them are modeling and monitoring of previous results. The study proved the hypothesis of the author concerning strong connection of decision-making management and type of organizational culture. Moreover, 63% of managers were dissatisfied with low attention to organizational culture at their companies. The basis for future research and the synergetic matrix for decision-making management were worked out in the article which give preconditions for further studies and improvements in tourism management of Ukrainian enterprises.

Keywords: organizational culture; management decision-making; tourism.

JEL Classification: D81, M14, L83

Постановка проблеми. Прийняття рішень (ПР) є не тільки пріоритетним напрямом діяльності менеджерів різних рівнів, а й таким її видом, що відрізняє управлінців від решти співробітників і визнається фахівцями «найважливішою із функцій, які виконуються керівниками» [1]. Вищесказане, безсумнівно, стосується також галузі туризму, яка, з одного боку, стала невід'ємною ланкою сучасної економічної системи (загальний внесок індустрії у ВВП світу тільки у 2013 р. становив 9,5%, зайнятість – 8,9%; України – 8,6% і 7,7% відповідно [2; 3]), з другого – може вважатися сферою підвищеного рівня небезпеки, оскільки брак уваги до неї супроводжуються втратою компанії,

що припустилася помилки, прибутків, репутації, рівня конкурентоспроможності, а в найгіршому випадку призводить до природного лиха і людських жертв. Усвідомлення ситуації, що склалася, зумовлює практичну значущість дослідження як діяльності підприємства у цілому, так і окремих її складових, що визначають основні показники функціонування й розвитку. До таких складових належать безпосередньо процес виробництва, розробки і впровадження у життя управлінських рішень, вибір стратегії з визначеного набору альтернатив (за урахування результатів аналізу відносно контрольованого внутрішнього й нестабільного зовнішнього середовища), стилі лідерства та

особливості організаційної культури, а також зв'язок, який існує між цими складовими і сам стає чинником змін у заданому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прийняття управлінського рішення є складним цілеспрямованим процесом, що становить основу як продуктивних щоденних заходів, так і успішних дій у середньо- та довгостроковому періодах. Саме тому ретельний науковий пошук у визначеній сфері почався ще на початку ХХ століття й не припиняється донині, акцентуючи на окремих аспектах, пов'язаних із ПР. Наприклад, Чандлер А. Д. (Chandler A. D.), Ансофф І. (Ansoff I.) розглядали стратегію як ключовий чинник ефективності бізнесу, а прийняття рішення – як безперервний процес, що ускладнюється з часом і важко піддається моделюванню; Друкер П. (Drucker P.) підкреслював важливість не стільки відповідей і висновків, скільки правильно поставлених питань; Акофф Р. (Ackoff R.) зосередився на вивченні планування, що, на його думку, передре ПР; Вермайлен П. (Vermeulen P.) і Бакер М. (Bakker M.) робили наголос на психологічних особливостях підприємців і значенні їхніх когнітивних характеристик. Однак попри розмаїття накопиченої науково-практичної бази, існує значна прогалина – бракує дослідження зв'язку між рішенням, методом його прийняття – з одного боку, та організаційною культурою – з другого.

Основні результати дослідження. Рішення, що приймаються на підприємствах, і зокрема туристичних, безпосередньо впливають на навколишнє середовище та населення; найчастіше мають багатогранний комплексний характер; тим чи іншим чином стосуються інтересів суб'єктів економічних, політичних, екологічних відносин із різними пріоритетами, поглядами, цілями, намірами; час від часу вимагають втручання у процес більш досвідчених осіб, створення групи фахівців-експертів, оскільки виявляються занадто складними для однієї людини, особливо за несприятливих умов і з урахуванням довгострокової перспективи. Одним із видів управлінських рішень є рішення стратегічні.

Сьогодні в науковій літературі представлено значну кількість поглядів та уточнень стосовно поняття «стратегічне рішення» (СР). Їх аналіз дозволив Мадор М. (Mador, 2000) запропонувати інтегрований погляд на проблему, відповідно до якого під СР розуміється рішення: важливе стосовно здійснюваних заходів, ресурсів, що витрачаються, або прецедентів, які мали місце; визначальне щодо загального напрямку розвитку; що 1) націлене на довгострокове позиціонування; 2) охоплює значне коло функцій; 3) є високо ризикованим і 4) репрезентативним відносно процесу, звичайного для визначеної фірми. Стратегічні рішення, на відміну від оперативних або тактичних, здебільшого приймаються вищим менеджментом; охоплюють період від декількох місяців до року (й довше); пов'язуються із значною невизначеністю та непередбачуваністю наслідків, у тому числі стосовно втрат [4, с. 1]; спрямовуються на визначення ставлення організації до навколишнього середовища; об'єктом аналізу визнають компанію як цілісну бізнес-одиницю з усіма його функціями, видами адміністративної або оперативної діяльності; набувають критичної важливості в довгостроковому періоді [1].

Уміння приймати виважене дієве рішення приходять із практикою. На початку підприємницької (управлінської) активності значна частина людей намагається застосовувати інтуїтивні або евристичні підходи для спрощення реальності, «розкласти проблему» на окремі елементи, кожний із яких здається більш керованим [5, с. 16]. У загальному сенсі під інтуїцією розуміється форма інтелекту, що використовується за відсутності раціональних джерел пошуку виходу. Вона (інтуїція) суттєво залежить від схильності до критичного мислення, досвіду й володіння шостим почуттям [6, с. 3, 4, 6].

Як свідчить практика, більш схильними покладатися на передчуття є люди творчих професій, а також тих, котрі ніяким чином не пов'язані з точними обчислювальними операціями, кресленнями, розрахунками, що потре-

бують скрупульозності. Теоретики наголошують на низькій ефективності раціонального підходу в нестабільних умовах [6, с. 8, 10, 11]. Моніторинг автора* підтвердив наведений висновок: у чистому вигляді цей підхід застосовують лише 35% керівників підприємств туристичної сфери України; «інтуїтивний шлях» виявився більш уторможеним; у щоденній практиці на нього орієнтуються 58% менеджерів, надають однозначну перевагу – 26%. Проте, з погляду стратегічних альтернатив, спиратися на передчуття є доволі сумнівною справою (8% покладаються виключно на такий метод, 31% поєднують його з іншими). Свою думку респонденти пояснювали побоюваннями щодо необ'єктивності (51%), надмірного захоплення конкретною ідеєю (28%), можливості залишити поза увагою важливі фактори (23%).

Подібні проблеми відходять на задній план або взагалі зникають за імплементації в компанії одного із поширених групових методів прийняття рішення. Крім подолання вищезгаданих недоліків, до його безсумнівних переваг можна віднести ширше коло пропозицій, шанс на появу генератора думок, залучення більш поінформованих і кваліфікованих спеціалістів [5, с. 17]. Щодо останнього необхідно зауважити: в українському турбізнесі груповий підхід застосовується доволі рідко (приблизно 11% випадків), що пояснюється, перш за все, значною кількістю дрібних підприємств та браком фахівців із відповідною освітою. Водночас, працівники галузі сприймають як дієві такі методи прийняття рішень:

- **моделювання** (зокрема нових маршрутів і видів послуг; 67% опитаних дали позитивну відповідь). Окремим видом можна вважати оптимізаційне моделювання, що допомагає обрати варіант серед аналогів за визначеним критерієм (в Україні 3% фірм взяли його на озброєння);
- **моніторинг результатів** (як засіб підняти змагальний дух і, головне, запобігти негараздам – 92%);
- **орієнтація на досягнення визначених цілей**. Із множини рішень обирається «найближче до ідеалу»; за неможливості вирішити одночасно декілька завдань менеджери концентруються на мінімізації збитків, допускаючи відставання в окремих сферах (39%);
- **аналіз силового поля**, що оцінює життєздатність проекту шляхом порівняння сили «за» і «проти» проекту (87%; значущість показника пояснюється зокрема простотою способу та практичністю метода);
- **Maximin і Maximax метод** зводиться до знаходження економічного оптимуму шляхом ранжування (у випадку можливості) «добрих» та «поганих» альтернатив і вибору найкращої: найнижчий рівень – «слабкості» й найвищий – «успішності» (29%);
- **лексикографічний підхід** передбачає послідовний процес усунення «перешкод», який триває до моменту появи унікальної ідеї або повного розв'язання попередньо впорядкованих за важливістю проблем (37%);
- **дерево прийняття рішень** застосовується в разі існування кількох критеріїв; являє собою структуру, що пов'язує різні рішення з їх можливими наслідками; є наочним графічним методом у разі обмеженої кількості варіантів. За її (кількості) зростання чисельність зв'язків підвищується в геометричній прогресії, що робить креслення нечитабельним і незрозумілим (18%) [5];
- **створення групової інтуїції** стає можливим за регулярних зустрічей менеджерів певних рівнів для обміну інформацією, ідеями, досвідом; спирається на довіру, що виникає між знайомими особами, дозволяє їм почуватися добре й поводитися менш формально, активніше залучатися до дискусії, відстоювати протилежні думки; зміцнює так зване шосте почуття з метою кращого розуміння конкурентної динаміки та сутності стратегічних питань (37%) [7];

* Анкетування проводилося протягом першого півріччя 2014 р. на базі туристичних фірм Дніпропетровської та Запорізької областей; вибірка охопила 729 осіб, серед них 91% становили жінки; питома вага менеджменту вищої ланки дорівнювала 7%.

- *стимулювання швидкого конфлікту*. Зазвичай керівники намагаються уникати відкритого протистояння всередині організації через побоювання поглинути в нескінченні суперечки. Однак ті керівники, котрі розуміють конструктивну природу конфлікту, часто навмисно прискорюють його, створюючи команду, члени якої різняться за статтю, віком, рівнем кваліфікації тощо, і змушують шукати вихід спільними зусиллями (5%; проте 21% виявили інтерес і готовність спробувати подібну технологію після ознайомлення з нею). У рамках цього методу може застосовуватися *сценарне планування*, що передбачає аналіз можливих напрямів розвитку в найгірший і найкращий спосіб з урахуванням безлічі альтернатив (7%) [7];
- *ймовірнісне кодування* дозволяє провести суб'єктивну оцінку невизначеності (через когнітивні або стимульовані упередження індивіда, на основі думки якого приймається рішення); являє собою п'ятикроковий процес (дослідження мотивації учасника/експерта, структурування групи, виявлення осіб, здатних об'єктивно мислити; кількісний аналіз отриманих суджень у термінах вірогідності й оцінка отриманих результатів на достовірність – 16%);
- *залучення експертів* дає змогу подолати недолік попереднього методу: інформація, джерелом якої виступають декілька осіб, зазвичай краще відбиває реальний стан речей, є простішою для обґрунтування і відстоювання. Труднощі полягають в організації роботи тимчасового колективу, розробці критерію узагальнення різних думок, зведення їх в єдиний показник. Останнє вирішується або в математичний спосіб (найчастіше, за допомогою розрахунку середньої індивідуальної оцінки вірогідності) або в поведінковий (як приклад, широко відомий метод Дельфі). Серед українських турагентів і туроператорів метод не знайшов значної підтримки (4%), перш за все, через високу вартість праці висококваліфікованих кадрів [8, с. 128–130];
- *консенсус*, який передбачає: а) наявність лідера; б) підтримку командного духу; в) націленість на пошук «золотої середини»; г) готовність персоналу самостійно контролювати власні дії та вносити необхідні корективи задля спільного успіху [9] (37% опитуваних вважають, що беруть участь у подібному процесі; ще 33% побажали бути до нього залученими);
- *SWOT-аналіз*. У сучасних умовах він дедалі рідше застосовується у чистому вигляді; його висновки уточнюються й корегуються згідно із теорією нечітких множин.

Вікрамасингх В. і Такано С. (Wickramasinghe & Takano, 2010) у своєму дослідженні пішли далі й довели ефективність поєднання описаних вище методів для розробки дієвої стратегії відродження туризму в Шрі-Ланці [10, с. 11–12]. На момент аналізу вага категорії «сильні сторони» становила 21,53%, «можливості» – 30%, «слабкі сторони» – 26,22% і «загрози» – 22,25%. ТОП-3 показників очолили «репутація у світі» (0,1214, «можливості»), «напряма» (0,1199, «сили»), «низький рівень послуг, що надаються» (0,1084, «слабкості»). До аутсайдерів потрапили «рівень життя» (0,0065, «сили»), «занадто складна імміграційна процедура» (0,0072, «загрози»), «погано структурований туристичний менеджмент» (0,0089, «слабкості»). Отримані результати дозволили запропонувати заходи для виходу із кризи, що розгорнулася в індустрії [10, с. 8, 10–11]. Визначальними для розробки управлінської стратегії виявилися також розрахунки, наведені у [11], які показали більш вагому роль внутрішніх факторів порівняно із зовнішніми стосовно індустрії подорожей і гостинності у Чхунчхоні; довели необхідність приділяти їм першочергову увагу уряду.

У доцільності напрямку спрямували свій науковий пошук автори роботи [12]. Виходячи із висновків SWOT-АНР (49,6% – «сильні сторони», 24,8% – «можливості», 15% – «слабкі сторони», 10,6% – «загрози»), вищі позиції зайняли показники: «доступність послуг» (0,697, «слабкості»), «багатство та краса природи» (0,190, «сили»), «зростаючий попит на автотонні продукти» (0,137, «можливості»); най-

нижчі – «природні передумови (термальні джерела води) для розвитку оздоровчих програм і туризму» (0,023, «сили»), «нестача кваліфікованих кадрів» (0,029, «слабкості»), «потенціал для створення спортивної інфраструктури (поля для гольфу, тенісного корту, футболу, велосипедні доріжки)» (0,031, «можливості»). Автори поширили їх на підгалузі – оздоровчий (узагальнений індекс дорівнює 0,006), спортивний (0,290), сільський (2,325) і конгрес-туризм (0,704) – та визначили сільський туризм як пріоритетний напрям стратегічного розвитку [12, с. 208, 211].

Подібний комбінований підхід використав і автор статті щодо туристичної сфери України. Необхідно зауважити, що, з урахуванням подій на Сході країни і в Криму, результати аналізу суттєво змінилися щодо минулого року. На перший план вийшли «загрози» (32,6% проти 20,3% у 2013 р.) замість «можливостей» (25,4%, 29%); значно підвищилася увага до безпеки подорожувачів (її вага у 2014 р. стала максимальною – 0,524, у попередньому становила 0,119); стабільно суттєвими виявилися «невідповідність цін рівню послуг, що надаються» (0,371 і 0,492; «слабкості») і «краса рідного краю» (0,443 та 0,398). Ці дані в поєднанні із рештою були покладені в основу розробки низки рекомендацій щодо вдосконалення управління підприємствами галузі та прийняття рішення відносно акцентування уваги на оздоровчому туризмі (узагальнений індекс склав 1,168; для порівняння: у випадку із спортивним туризмом він дорівнював 0,634, сільським – 0,235 і конгрес-туризмом – 0,482).

З огляду на мету дослідження інтерес становить підхід Вейнфан Л. (Wainfan, 2010), яка запропонувала модель мультиперспективного прийняття стратегічних рішень (ММПСР). Мультиперспективність, на думку авторки, полягає у впливі не тільки на безпосередній розвиток підприємства, а й на таку невід'ємну складову внутрішнього середовища (і, водночас, організаційної культури, ОК), як цінності (речі, які є важливими для певної особи), переконання (розуміння щодо того, як функціонує модель світу; базуються на об'єктивній інформації і дедуктивних висновках; ураховують не лише безпосередньо факти, а й мілілітвості навколишнього середовища), очікування (уявлення щодо майбутнього). Останні три «перспективи» значно відрізняються в окремих осіб, груп аналітиків та зацікавлених сторін (акціонерів) тощо [13], проте, як доводиться в роботі, для ефективного розвитку є не менш важливими, ніж більш об'єктивні критерії його оцінки [14, с. 14]. Наприклад, відмічено високий рівень упередженості туристів, менеджерів, обслуговуючого персоналу щодо якості послуг, які надаються санаторіями і курортами. Мазаракі А. та Ведмідь Н. пов'язали цей факт, перш за все, із відмінностями в особистісних характеристиках; на працівників також впливали сформований тип ОК і шляхи, якими учасники процесу намагалися досягти стратегічних цілей [14, с. 82].

У дослідженні автора кількість змінних, що стануть основою аналізу, буде дещо більшою, оскільки організаційна культура не обмежується трьома описаними вище складовими. Не менш важливими, з погляду практики ПР, є звичай, практики, процеси, місія, що описують спосіб, у який інформація поширюється, цілі ідентифікуються, вибір здійснюється, рішення приймається; розуміння особливостей оптимальної поведінки в незвичайних (занадто творчих) умовах [15, с. 10]. Це ті характеристики, що дозволили автору не тільки визначити окремі види організаційної культури, найбільш поширені в Україні, а й виявити певні закономірності щодо зв'язку «ОК – метод ПР» (табл.).

Висновки. Важливість прийняття ефективних управлінських рішень легко зрозуміти, проте важко досягнути, оскільки подібна мета вимагає реформ, що змінюють як вищий менеджмент, так і стилі прийняття рішень, що ним застосовуються. Згадані реформи, своєю чергою, неможливі без ретельного всебічного вивчення середовища, у якому відбувається процес; висвітлення всіх можливих його аспектів, нюансів, відносин і закономірностей; організаційна культура при цьому виступає як інструмент створення/зміцнення і команди, і власне бізнесу.

Таблиця

Відповідність метода прийняття рішень типу організаційної культури

Тип ОК	Характеристика	Переважний метод ПР	Коефіцієнт детермінації R ²
Інноваційна (адхократія)	гнучка, відкрита для нових ідей; схвалює здатність ризикувати	SWOT-AHP	0,8764
		моделювання	0,6130
		Maximin та Maximax	0,5314
Агресивна (раціональна)	досягнення конкурентоспроможності є основною метою функціонування організації; соціальна відповідальність відходить на другий план	моніторинг результатів	0,9133
		залучення експертів	0,7861
		стимулювання швидкого конфлікту	0,6167
		лексикографічний	0,7586
Орієнтована на результат	особистий внесок і результат визнаються пріоритетом; винагорода пов'язується з показниками ефективності, а не робочого стажу	моніторинг результатів	0,7322
		орієнтація на досягнення	0,5994
		створення групової інтуїції	0,8257
Стабільна (ієрархічна)	передбачувана, орієнтована на жорстке дотримання правил, збереження статус-кво	SWOT-AHP	0,6968
		дерево прийняття рішень	0,6473
Спрямована на людину	акцент робиться на правах, привілеях, комфорті, інтересах, повазі й гідності працівників	створення групової інтуїції	0,9021
		консенсус	0,8437
		ймовірнісне кодування	0,7332
Командна (групова, кланова)	особлива увага приділяється співпраці, взаємозамінності, обміну знаннями та досвідом, готовності надати допомогу	консенсус	0,8511
		створення групової інтуїції	0,8142
		стимулювання швидкого конфлікту	0,6978
Предметно орієнтована	концентрується на точності й дотриманні деталей бізнес-процесу, що важливо, наприклад, у галузі гостинності й туризму	SWOT-AHP	0,7684
		сценарне планування	0,7430
		моделювання	0,6758
Неформальна	більша увага, ніж у інших, приділяється церемоніям, ритуалам, історіям, менша – дотриманню жорстких правил	консенсус	0,7953
		аналіз силового поля	0,7015
		створення групової інтуїції	0,6813
Формальна	надає перевагу ролям, процедурам, правилам; керується місією; чітко формулює очікування, пов'язані з можливостями окремої особистості	залучення експертів	0,7541
		SWOT-AHP	0,7194
		дерево прийняття рішень	0,5714
Дисфункціональна	базується на підтримці нездорової конкуренції, відмові від бажання мати й відстоювати власну думку, приймати рішення	моніторинг результатів	0,8751
		орієнтація на досягнення визначених цілей	0,7266
		SWOT-аналіз	0,6627
М'яка	виникає в організаціях, де намагаються, водночас, досягти декілька, часто суперечливих цілей	ймовірнісне кодування	0,6471
		аналіз силового поля	0,6092
		консенсус	0,5624
Тверда	на відміну від м'якої, не ставить за мету забезпечення добробуту персоналу; санкції за невиконання завдань і помилки є жорсткими; винагорода – заслуженою та обов'язковою	моделювання	0,7517
		залучення експертів	0,7264
		SWOT-AHP	0,6933
Академічна	відрізняється високим професіоналізмом персоналу, який не схильний змінювати місце роботи	SWOT-AHP	0,9293
		Maximin та Maximax	0,7887
		дерево прийняття рішень	0,6496
Вільна	постійно стикається із плінністю (переважно молодих) кадрів, які в пошуках нових знань і відчуттів мандрують із компанії в компанію; орієнтується на реалізацію проектів	моніторинг результатів	0,5388
		лексикографічний підхід	0,4971
		ймовірнісне кодування	0,3865

Джерело: Розраховано автором на основі [16; 17, с. 7; 18, с. 4; 19, с. 4; 20]

Результати авторського дослідження підтвердили наведені вище теоретичні припущення. Окрім того, було: 1) засвідчено наявність стійкого зв'язку між методом та стилем ПР на туристичних підприємствах України – з одного боку, і ОК – з другого; 2) виявлено недоволена працівників (63%) браком уваги керівництва до ОК (у тому числі, до підтримки корпоративного духу – 36%, потреб співробітників – 41%), ігноруванням їх думки при прийнятті рішень (48%), а також бажання персоналу відчувати себе безпосереднім учасником цього процесу (79%); 3) створено основу для подальших досліджень у напрямі впливу управлінського стилю та організаційної культури на прихильність персоналу і продуктивність праці.

Література/References

1. Harrison, E. F. (1996). A Process Perspective on Strategic Decision Making. *Management Decision*, January, 46-+. Retrieved from <http://go.galegroup.com.vlib.interchange.at/ps/retrieve.do?sigHitCountType...>

2. World Travel & Tourism Council (2014). Travel & Tourism Economic Impact 2014. Retrieved from http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2014.pdf

3. World Travel & Tourism Council (2014). Travel & Tourism Economic Impact 2014. Ukraine. Retrieved from http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/ukraine2014.pdf

4. Mador, M. (2000). Strategic Decision Making: Opportunities for Research. *Kingston Business School Working Paper Series*, 11. Retrieved from <http://eprints.kingston.ac.uk/6402/1/Mador-M-6402.pdf>

5. Linkov, I., Varghese, A., Jamil, S. et al. (2004). Multi-Criteria Decision Analysis: a Framework for Structuring Remedial Decisions at Contaminated Sites. *Comparative Risk Assessment and Environmental Decision Making* (pp. 15-54). Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands. Retrieved from <http://www.dtsc.ca.gov/PollutionPrevention/GreenChemistryInitiative/upload/SC1-TMalloy-MultiCriteriaDecision.pdf>

6. Elbanna, S. (2006). Strategic Decision making: Process Perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20. Retrieved from <http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/ContentServer.asp?T...>

7. Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as Strategic Decision Making. *Sloan Management Review*, 40, 65-72. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/strategy-as-strategic-decision-making/>

8. Borison, A., & Hamm, G. (2010). Prediction Markets: a New Tool for Strategic Decision Making. *California Management Review*, 52(4), 125-141. Retrieved from http://content.ebscohost.com.vlib.interchange.at/pdf23_24/pdf/2010/CMW/01_Aug10/52641050.pdf

9. Strategic Leadership and Decision Making. Chapter 12: *Team Tactics and Techniques*. National Defense University, USA. Retrieved from <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndul...>

10. Wickramasinghe, V., & Takano, S. (2010). Application of Combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning: A Case of Sri Lanka. *Tourism. Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8. Retrieved from http://www.easts.info/publications/journal_proceedings/journal2010/100179.pdf

11. Yeong-Ae, J., & Kim, J. (2011). Application of Swot-AHP to Develop a Strategic Planning for a Tourist Destination. *Paper presented at 16th Annual Graduate Student Research Conference in Hospitality & Tourism*. Houston, Texas. Retrieved from http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1243&context=gradconf_hospitality

12. Fabac, R., & Zver, I. (2011). Applying the Modified Swot-AHP Method to the Tourism of Gomje Medimurje. *Tourism and Hospitality Management*, 17(2), 201-215, 201-215. Retrieved from <http://hrcaak.srce.hr/file/111664>

13. Wainfan, L. (2010). *Multi-Perspective Strategic Decision Making Principles, Methods, and Tools* (Pardee RAND Graduate School dissertation series). Retrieved from http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/rgs_dissertations/2010/RAND_RGSD260.pdf

14. Mazaraki, A., & Vedmid, N. (2013). Semantic Modeling of Service Management of Sanatorium Resort and Health Enterprises. *Ekonomični Casopis-XXI (Economic Annals-XXI)*, 7-8(1), 80-82. Retrieved from http://soskin.info/en/ea/2013/7-8/contents_21.html

15. Zimmerman, P. B., & Kanter, R. M. (2012, March 29-31). *Decision-Making for Leaders. A Synthesis of Ideas from the Harvard University Advanced Leadership Initiative Think Tank*. Cambridge, MA. Retrieved from http://advancedleadership.harvard.edu/Portals/115252/docs/Decision_Making_ThinkTank_Final.pdf

16. Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *Management Principles. Chapter 8: Organizational Culture*. Retrieved from <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s12-organizational-culture.html>

17. Management Consulting: Organizational Behavior (2014). Lesson 35: *Organizational Culture*. Management Consulting Courses and Training Resources on Business Management and Executive Development. Retrieved from <http://managementconsultingcourses.com/Lesson35OrganizationalCulture.pdf>

18. Marchand, A., Haines, V. Y., & Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative Analysis of Organizational Culture in Occupational Health Research: a Theory-Based Validation in 30 Workplaces of the Organizational Culture Profile Instrument. *BMC Public Health*, 13, 443. Retrieved from <http://go.galegroup.com.vlib.interchange.at/ps/retrieve.do?retrieveFormat=PDF>

19. Divan, S. M. (2012). *Changing The Way We Do Things. Presenting a Strategic Organizational Culture Framework* (A Thesis). California State University, Sacramento. Retrieved from <http://www.csus.edu/ppa/thesis-project/bank/2012/Divan.pdf>

20. McNamara, C. (2000). *Organizational Culture and Changing Culture*. Authenticity Consulting. Online Integrated Library for Personal, Professional and Organizational Development, LLC. Retrieved from <http://managementhelp.org/organizations/culture.htm>

Стаття надійшла до редакції 11.06.2014