

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

Факультет митної справи, матеріалів та технологій

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»
ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі ПП «Світ подорожей»)**

спеціальність 242 Туризм
(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Туризм»
(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ТР41

_____ **ПОВОРОЗНЮК Ілля
Олегович**
(підпис)

Керівник:
_____ к.пед.н., доц. ЗУБЕХІНА Т.В.
(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___» _____ 2025 р.
Гарант освітньої програми:
к. е. наук, доцент ДАЩУК Ю.Є.

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *митної справи, матеріалів та технологій*

Кафедра *туризму та готельно-ресторанної справи*

Ступінь вищої освіти: *бакалавр*

Галузь знань: *24 Сфера обслуговування*

Спеціальність: *242 Туризм*

Освітня програма: *Туризм*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Л.Ю. МАТВІЙЧУК

«___» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ПОВОРОЗНЮКА Іллі Олеговича

1. Тема кваліфікаційної роботи *Формування та розвиток організаційної культури туристичного підприємства.*

Керівник роботи: к.пед.н., доц. ЗУБЕХІНА Т.В.

затверджені наказом вищого навчального закладу № 2/01-02 від 02.01.2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи – 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці, монографії, статті вітчизняних та зарубіжних авторів з питань організаційної культури, її сутності, поняття, ознак, типів, методів дослідження та управління. Матеріали наукових конференцій, семінарів та інших фахових заходів, присвячених проблемам організаційної культури в сфері туризму. Інтернет-джерела (наукові бази даних, статті в онлайн-журналах тощо) з релевантної тематики. дані про конкурентне середовище ПП «Світ подорожей». Результати опитувань туристів щодо їхніх очікувань та рівня задоволеності послугами.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи організаційної культури

Розділ 2. Аналіз організаційної культури на прикладі туристичного підприємства ПП «Світ подорожей»

Розділ 3. Напрями удосконалення та розвитку організаційної культури

5. Перелік графічного матеріалу:

Основні функції організаційної культури. Основні аспекти роботи ПП «Світ подорожей». Чинники, які впливають на організаційну культуру на туристичному підприємстві. Складові процесу розвитку персоналу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1. Теоретичні основи організаційної культури</i>	доц. Зубехіна Т.В.		
<i>Розділ 2. Аналіз організаційної культури на прикладі туристичного підприємства ПП «Світ подорожей»</i>	доц. Зубехіна Т.В.		
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення та розвитку організаційної культури</i>	доц. Зубехіна Т.В.		
<i>Висновки</i>	доц. Зубехіна Т.В.		
<i>Нормоконтроль</i>	доц. Дашук Ю.Є.		

7. Дата видачі завдання «02» січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування вибору теми кваліфікаційної роботи</i>	до 01.12.2024 р.	
2.	<i>Огляд літератури та досліджування проблеми для написання кваліфікаційної роботи</i>	20.01.2025 р.	
3.	<i>Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.02. 2025 р.	
4.	<i>Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.03. 2025 р.	
5.	<i>Написання проектної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.04. 2025 р.	
6.	<i>Висновки</i>	01.05. 2025 р.	
7.	<i>Формування і організація списку використаних джерел</i>	10.05. 2025 р.	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра</i>	20.05. 2025 р.	
9	<i>Нормоконтроль</i>	21.05. 2025 р.	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	до 30.05. 2025 р.	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	01.06.2025 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ Поворознюк І.О.

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Зубехіна Т.В.

АНОТАЦІЯ

Поворознюк І.О. *Формування та розвиток організаційної культури туристичного підприємства*. – На правах рукопису. Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня, ОПП «Туризм», за спеціальності 242 Туризм, галузі знань 24 Сфера обслуговування – Луцький національний технічний університет, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. – Луцьк, 2025. – 44 с., список джерел з 33 найменувань.

Дослідження присвячене формуванню та розвитку організаційної культури туристичного підприємства. У роботі розкрито сутність, поняття та ознаки організаційної культури, проведена класифікація типів організаційної культури.

Особливу увагу приділено аналіз організаційної культури на прикладі туристичного підприємства ПП «Світ подорожей», охарактеризовано загальну характеристику ПП «Світ подорожей», здійснено аналіз сильних та слабких сторін організаційної культури на туристичному підприємстві.

Запропоновано напрями удосконалення та розвитку організаційної культури, надано пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури туристичного підприємства та впровадження HR-стратегій для зміцнення організаційної культури.

Ключові слова: туризм, туристичне підприємство, організаційна культура, цифровізація.

ABSTRACT

Povoroznyuk I.O. Formation and development of organizational culture of a tourist enterprise. – In the rights of a manuscript. Qualification work of the first (bachelor) level, OPP "Tourism", in the specialty 242 Tourism, fields of knowledge 24 Service sphere – Lutsk National Technical University, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business. – Lutsk, 2025. – 44 p., list of sources from 34 names.

The study is devoted to the formation and development of organizational culture of a tourist enterprise. The work reveals the essence, concept and features of organizational culture, a classification of types of organizational culture is carried out.

Special attention is paid to the analysis of organizational culture on the example of the tourist enterprise PE "World of Travel", the general characteristics of PE "World of Travel" are characterized, and the analysis of the strengths and weaknesses of organizational culture in a tourist enterprise is carried out.

Directions for improving and developing organizational culture are proposed, proposals are made for improving the organizational culture of a tourism enterprise and implementing HR strategies to strengthen organizational culture.

Keywords: tourism, tourism enterprise, organizational culture, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	11
1.1. Сутність, поняття та ознаки організаційної культури	11
1.2. Класифікація типів організаційної культури	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «СВІТ ПОДОРОЖЕЙ»	19
2.1. Загальна характеристика ПП «Світ подорожей»	19
2.2. Аналіз сильних та слабких сторін організаційної культури на туристичному підприємстві	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	28
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури туристичного підприємства	28
3.2. Впровадження HR-стратегій для зміцнення організаційної культури	31
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	40
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного та висококонкурентного середовища сучасного бізнесу, особливо в сфері послуг, якою є туризм, організаційна культура набуває стратегічного значення. Вона перестає бути лише фоновим аспектом діяльності підприємства, перетворюючись на потужний інструмент досягнення стійких конкурентних переваг. Глобалізація, швидкий розвиток інформаційних технологій, зростання вимог споживачів до якості обслуговування та унікальності пропонованого досвіду зумовлюють необхідність для туристичних компаній не лише пропонувати привабливі продукти, але й формувати внутрішнє середовище, яке сприяє ефективній роботі, інноваціям та високому рівню задоволеності як клієнтів, так і співробітників.

Для туристичної галузі, де людський фактор є визначальним у процесі надання послуг, організаційна культура відіграє особливу роль. Саме цінності, норми поведінки, традиції та атмосфера, що панують в колективі, безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів, їхні враження та готовність до повторних звернень. Організаційна культура, що підтримує клієнтоорієнтованість, емпатію, професіоналізм та командну взаємодію, стає ключовим фактором успіху туристичного підприємства.

Дослідження організаційної культури конкретного туристичного підприємства, такого як ПП «Світ подорожей», є важливим з кількох причин. По-перше, це дозволяє отримати глибоке розуміння поточного стану внутрішнього середовища компанії, виявити існуючі сильні сторони, які можуть бути використані для подальшого розвитку, а також визначити проблемні зони та слабкі сторони, що потребують вдосконалення. По-друге, аналіз організаційної культури дає змогу оцінити її вплив на ефективність діяльності підприємства, рівень задоволеності клієнтів та співробітників, а також на його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В умовах зростаючої популярності індивідуального та спеціалізованого туризму, а також активного використання цифрових технологій у туристичній

галузі, організаційна культура підприємства повинна бути гнучкою, інноваційною та орієнтованою на постійне вдосконалення. Розуміння особливостей організаційної культури ПП «Світ подорожей» та розробка практичних рекомендацій щодо її розвитку можуть сприяти підвищенню його конкурентоздатності, покращенню якості послуг, оптимізації внутрішніх процесів та зміцненню позитивного іміджу на ринку туристичних послуг Волинської області та України загалом.

Таким чином, актуальність дослідження організаційної культури туристичного підприємства ПП «Світ подорожей» зумовлена її безпосереднім впливом на ефективність діяльності, конкурентоздатність, якість послуг, задоволеність клієнтів та співробітників, а також на здатність підприємства адаптуватися до сучасних викликів та можливостей туристичного ринку. Отримані результати матимуть практичне значення для керівництва ПП «Світ подорожей» у розробці та впровадженні стратегій, спрямованих на зміцнення організаційної культури та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – організаційна культура туристичного підприємства ПП «Світ подорожей».

Предметом дослідження є сукупність елементів, характеристик, цінностей, норм та практик, що формують організаційну культуру ПП «Світ подорожей», а також процеси її функціонування та можливості розвитку.

Мета та завдання роботи. Метою даної роботи є виявити особливості організаційної культури туристичного підприємства ПП «Світ подорожей», провести її аналіз та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення та розвитку.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні *завдання*:

1. Розкрити сутність, поняття та основні ознаки організаційної культури.
2. Проаналізувати існуючі класифікації типів організаційної культури.
3. Надати загальну характеристику діяльності туристичного підприємства ПП «Світ подорожей».

4. Провести аналіз сильних та слабких сторін організаційної культури на ПП «Світ подорожей».

5. Розробити пропозиції щодо напрямів удосконалення та розвитку організаційної культури туристичного підприємства.

6. Обґрунтувати можливість впровадження HR-стратегій для зміцнення організаційної культури на ПП «Світ подорожей».

Методи дослідження. Були використані наступні методи: Аналіз наукової літератури: Вивчення та систематизація теоретичних праць, наукових статей, монографій та інших джерел з питань сутності, поняття, ознак, класифікації та методів дослідження організаційної культури. Це необхідно для формування теоретичної бази дослідження та визначення ключових понять і підходів. Систематизація та узагальнення: Обробка та об'єднання отриманої теоретичної інформації для формування цілісного уявлення про організаційну культуру та її складові. Зіставлення різних класифікацій типів організаційної культури для виявлення їхніх особливостей та можливостей застосування до досліджуваного підприємства. Спостереження: Безпосереднє спостереження за поведінкою співробітників, їхньою взаємодією, існуючими ритуалами, традиціями та символікою в офісі та під час виконання робочих завдань на ПП «Світ подорожей». Це може допомогти отримати первинне уявлення про неформальні аспекти організаційної культури. Проведення анонімного або відкритого опитування серед співробітників ПП «Світ подорожей» з метою збору інформації про їхнє сприйняття існуючої організаційної культури, цінностей, норм, стилю управління, комунікації, рівня задоволеності роботою та іншими аспектами, що характеризують організаційну культуру. Вивчення внутрішніх документів ПП «Світ подорожей» (стратегічні плани, положення про структурні підрозділи, кодекси корпоративної етики, звіти про навчання та розвиток персоналу, матеріали корпоративних заходів тощо) для виявлення формальних аспектів організаційної культури та її відображення в офіційних документах.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному аналізі особливостей існуючої організаційної культури конкретного регіонального туристичного підприємства Волинської області та розробці практично орієнтованих рекомендацій щодо її цілеспрямованого вдосконалення з урахуванням специфіки туристичної галузі та регіональних особливостей. Це сприяє розширенню емпіричної бази досліджень організаційної культури в контексті малого та середнього туристичного бізнесу України.

Практичне значення отриманих результатів. Практична значимість результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій для керівництва ПП «Світ подорожей» щодо вдосконалення організаційної культури, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності, покращенню якості обслуговування клієнтів, зміцненню позитивного іміджу та підвищенню конкурентоздатності підприємства на регіональному туристичному ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були обговорені та представлені на конференції Розвиток туристичного бізнесу та рекреації: досвід, сучасні виклики та майбутні орієнтири: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти (16 – 17 квітня 2025 року). Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2025р.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 5 рисунків, 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність, поняття та ознаки організаційної культури

Центральною складовою теорії управління організаціями є концепція організаційної культури. У сучасних реаліях ключовими напрямками оптимізації функціонування установ є трансформація ставлення співробітників до робочого процесу, впровадження прогресивних підходів до його організації та стимулювання креативності. Саме реалізація цих векторів створює підґрунтя для формування та розвитку організаційної культури.

Організація являє собою комплексну систему, життєздатність якої значною мірою залежить від організаційної культури. Вона не тільки надає унікальності кожній структурі, вирізняючи її серед інших, але й визначає успішність її діяльності та здатність вижити в тривалому вимірі. Сміливо можна назвати організаційну культуру внутрішнім стрижнем або «душею» колективу. У наукових джерелах представлено розмаїття дефініцій поняття «організаційна культура», адже його тлумачення не є уніфікованим.

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення цього поняття. Частина дослідників розглядає організаційну культуру як складний комплекс базових уявлень, що несвідомо приймаються та поділяються всіма членами групи. Інші ж інтерпретують її як управлінську філософію та ідеологію, систему цінностей, переконань, очікувань та норм, які формують взаємовідносини як всередині установи, так і з зовнішнім світом. Більшість сучасних науковців схиляються до ширшого розуміння культури як особливого способу упорядкування та еволюції людської діяльності, що знаходить своє відображення у матеріальних і духовних здобутках, системі соціальних правил, нематеріальних цінностей та сукупності міжособистісних зв'язків. Наприклад, Е. Смирнов визначає організаційну культуру як

систематизований набір виробничих, суспільних та духовних досягнень колективу [5].

Всі вищезазначені визначення поняття організаційної культури не конфліктують між собою. Відмінність полягає переважно в обсязі: одні подаються у вузькому, інші – у ширшому контексті.

Найбільш вичерпною можна вважати таку дефініцію: «Організаційна культура – це сукупність найважливіших базових припущень, які приймаються членами організації та проявляються у декларованих цінностях, що слугують орієнтирами для поведінки та дій людей».

Організаційна культура – це система спільних цінностей, норм, переконань, традицій і моделей поведінки, що формуються в колективі організації та впливають на спосіб її функціонування, прийняття рішень і взаємодію між працівниками. Вона відображає унікальну «особистість» підприємства.

Едгар Шейн вважає, що організаційна культура – це сукупність базових припущень, які засвоїла група при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які достатньо ефективні, щоб передаватись новим членам організації [1, 2].

Гаррісон і Стокс підкреслюють, що культура – це спосіб мислення та поведінки, який розвивається і підтримується в організації [2].

В українському контексті організаційну культуру часто визначають як невидимий код поведінки, що забезпечує злагоджену співпрацю між членами колективу на основі прийнятих у ньому норм і цінностей.

Організаційна культура виконує кілька ключових функцій:

- ідентифікаційна – допомагає працівникам ідентифікувати себе з підприємством;
- мотиваційна – стимулює бажану поведінку;
- регулятивна – визначає правила поведінки;
- адаптаційна – полегшує адаптацію нових працівників;
- комунікативна – забезпечує ефективну внутрішню комунікацію;

- інтеграційна – об'єднує співробітників навколо спільної мети (рис.1.1).

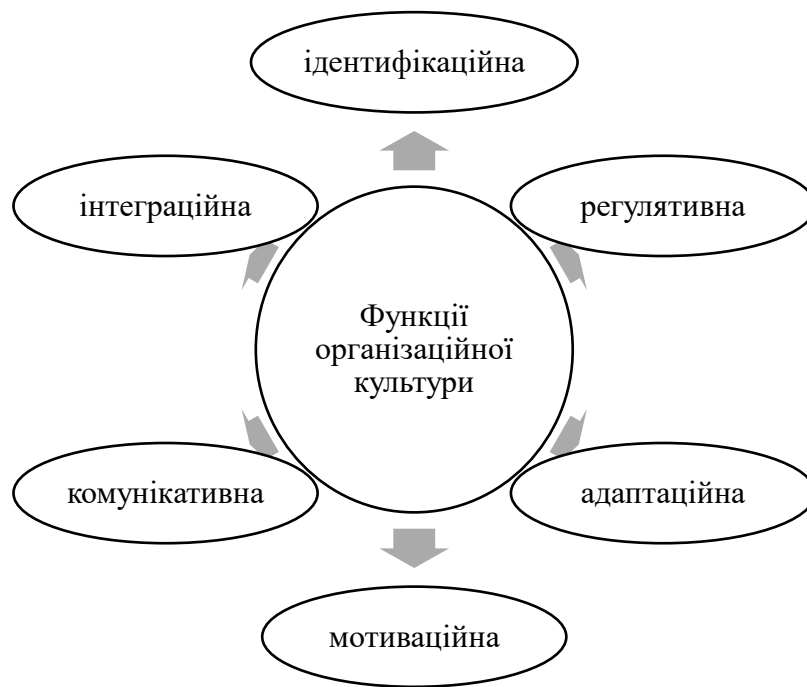


Рисунок 1.1. Основні функції організаційної культури

Джерело: розроблено автором

Отже, функції організаційної культури демонструють її значущість для забезпечення ефективної роботи підприємства, впливу на поведінку персоналу та формування внутрішнього середовища. Проте, для глибшого розуміння сутності організаційної культури важливо також розглянути її основні ознаки, які відображаються у щоденній діяльності підприємства та є видимими проявами внутрішньої культури. Саме через ці характеристики організаційна культура набуває конкретного змісту, що може бути виявлений, описаний і проаналізований.

Організаційна культура є невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства, зокрема туристичного, оскільки вона визначає стиль управління, характер внутрішніх взаємин, рівень мотивації персоналу та загальну ефективність діяльності. Вона охоплює сукупність цінностей, норм, традицій, символів і моделей поведінки, які поділяються членами організації.

Організаційна культура виконує низку важливих функцій: ідентифікаційну, мотиваційну, регулятивну, адаптаційну, комунікативну та інтеграційну. Її основні ознаки – такі як цінності, норми поведінки, традиції, символіка, стиль спілкування та клімат – дають змогу виявити й оцінити культуру конкретної організації, а також розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення та розвитку.

Таблиця 1.1 – Ознаки організаційної культури

Ознака	Зміст
Цінності	Базові переконання та ідеали, що визначають напрям діяльності та прийнятні форми поведінки в організації (наприклад, інноваційність, якість, відповідальність).
Норми поведінки	Формальні й неформальні правила, які регулюють дії працівників у різних ситуаціях.
Традиції та ритуали	Повторювані дії, що формують колективну пам'ять та почуття єдності (наприклад, корпоративні свята, привітання новачків).
Міфи та легенди	Історії про важливі події або особистостей, які відображають ключові цінності підприємства.
Символи	Візуальні та матеріальні елементи (логотип, форма, слогани), що репрезентують культуру підприємства.
Мова та стиль спілкування	Характерна лексика, звертання, стиль внутрішньої комунікації (офіційний, неформальний, доброзичливий тощо).
Клімат	Емоційно-психологічна атмосфера в колективі: рівень довіри, відкритості, підтримки.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, розуміння сутності та характеристик організаційної культури є основою для її свідомого формування та управління в межах сучасного туристичного підприємства.

1.2. Класифікація типів організаційної культури

У рамках теорії організацій прийнято диференціювати організаційну культуру на дві великі, відносно самостійні складові: матеріальну та духовну. Матеріальна культура охоплює всю сферу предметної діяльності та її наслідки. Сюди належать: засоби та предмети праці, матеріальні об'єкти,

власне предметна діяльність, матеріально-предметні взаємозв'язки, штучно створене довкілля та соціальні інституції. Натомість духовна культура – це цілісна система, що об'єднує різноманітні види, форми та рівні суспільної свідомості, системи освіти та виховання, релігійні погляди, наукові знання, моральні засади. Вона інтегрує такі елементи, як смисли, цінності, соціальні норми, цільові орієнтири, ритуальні дії, переконання та знання.

Також існує класифікація організаційної культури відповідно до сфер професійної діяльності, виділяючи інженерну, управлінську, власне організаційну та фінансову культури. Поза цим, розрізняють культуру елітарну, народну та масову. Елітарна культура є продуктом діяльності привілейованих верств суспільства або створюється на їхнє замовлення професійними митцями; вона включає вишукані види мистецтва, класичну музику та літературу. Народна культура є результатом колективної творчості анонімних авторів без спеціальної освіти, має колективний характер (міфи, перекази, оповіді, пісні й танці). Масова культура є загальнодоступною і не відображає витончених смаків аристократії чи інтелігенції [15].

Організаційну культуру також поділяють на суб'єктивну та об'єктивну. Суб'єктивна організаційна культура охоплює спільні припущення працівників, їхні вірування та сподівання, а також колективне сприйняття організаційного середовища з його цінностями, нормами та ролями, що існують незалежно від окремої особистості. До цієї категорії відносять такі елементи: герої організації, міфи та історії про установу та її лідерів, організаційні табу, церемонії та ритуали, а також мова спілкування. Суб'єктивна організаційна культура слугує основою для формування управлінської культури, що виявляється у стилях керівництва, підходах до прийняття рішень, характері взаємовідносин між керівником і колективом, рівні професіоналізму та ефективності роботи управлінського апарату.

Об'єктивна організаційна культура, як правило, стосується матеріального оточення організації: будівлі, її архітектурних особливостей, зовнішнього вигляду, місцезнаходження, обладнання та меблів, кольорової гами та

просторового оформлення, рівня зручностей, зон для прийому відвідувачів, оснащення робочих місць. Всі ці елементи тією чи іншою мірою відображають систему цінностей, яких дотримується дана організація.

Обидва ці виміри організаційної культури перебувають у постійній взаємодії. Однак суб'єктивний аспект організаційної культури чинить значніший вплив на формування як загальних рис культури, так і її специфічних відмінностей у різних індивідів та різних організаціях [7].

Харіс і Моран пропонують аналізувати конкретну організаційну культуру, спираючись на десять ключових характеристик:

- самоусвідомлення та розуміння своєї ролі в організації;
- система комунікації та використання мови;
- зовнішній вигляд, стиль одягу та манера представлення себе на робочому місці;
- харчові звички, традиції та особливості прийому їжі;
- сприйняття часу, ставлення до нього та його використання;
- характер міжособистісних стосунків;
- система цінностей та норм поведінки;
- наявність вірувань, ставлень або відданості певним ідеям;
- процес професійного зростання та навчання співробітників;
- трудова етика та система мотивації.

Г. Хофстеде, своєю чергою, визначив п'ять параметрів, що дозволяють ідентифікувати національні культури, які можуть проектуватися і на організаційний рівень [5]:

- 1) дистанція влади (ДВ), що відображає ставлення до проблеми нерівності між людьми та прийнятний її рівень;
- 2) роль індивідуалістичного начала (ІН), яка характеризує ступінь тісноти зв'язку особистості із суспільством та готовність індивідів діяти самостійно;

3) рівень несприйняття невизначеності (НН) – прагнення її уникнути за допомогою правил, звичаїв, законодавства, ідеології чи релігії (хоча будь-яка релігія, як правило, сприяє більшій терпимості до невизначеності);

4) ступінь орієнтованості на майбутнє (ОМ). Організація може функціонувати, спираючись на минуле, сьогодення, або ж прагнути до довгострокової життєздатності, що забезпечується завдяки заощадженням та накопиченню ресурсів;

5) рівень мужності (МУ), що проявляється у характері розподілу соціальних ролей між статями під впливом культурних традицій. Культура з чітко закріпленими ролями вважається «мужньою», з більш гнучким розподілом – «жіночою». У «мужніх» культурах домінують соціальні цінності, традиційно пов'язані з чоловіками (орієнтація на досягнення успіху, відчутні результати, ефективність), тоді як у «жіночих» культурах пріоритет надається міжособистісним стосункам, турботі про колектив та підтримці слабших.

Існує кілька підходів до класифікації організаційної культури, які базуються на різних критеріях: стилі управління, домінуючих цінностях, рівні формалізації, типах взаємодії тощо. Найбільш відомими є класифікації таких науковців, як К. Кемерон і Р. Квінн, Ч. Хенді, В. Шейн, а також адаптації до українських реалій (табл. 1.2) [2, 3].

В українському менеджменті часто виділяють такі типи:

- патріархальна – сильна вертикаль влади, але з емоційною прив'язаністю до керівника;
- колективістська – орієнтація на команду, взаємодопомогу;
- культура виживання – реакція на нестабільні умови, мінімізація ризиків;
- європейська (прогресивна) – прозорість, дотримання етичних стандартів, розвиток персоналу.

Класифікація організаційної культури є важливим інструментом для її аналізу та розуміння впливу на діяльність підприємства. Існує низка підходів до поділу організаційних культур за домінуючими цінностями, структурою

управління, рівнем формалізації та особливостями взаємодії між працівниками.

Таблиця 1.2 – Найпоширеніші класифікації організаційної культури

Тип культури	Характеристика
<i>Класифікація Кемерона і Квіна (модель «конкурентних цінностей»)</i>	
<i>Кланова (сімейна)</i>	Атмосфера довіри, згуртованості; організація як велика родина; орієнтація на розвиток персоналу.
<i>Адхократична (інноваційна)</i>	Орієнтація на зміни, креативність, гнучкість; ефективна в динамічному середовищі.
<i>Ієрархічна (бюрократична)</i>	Чітка структура, правила, контроль; ефективність через стандартизацію.
<i>Ринкова (цільова)</i>	Орієнтація на результат, конкуренцію, ефективність; важлива продуктивність та досягнення.
<i>Класифікація Чарльза Хенді</i>	
<i>Культура влади</i>	Централізація прийняття рішень; швидке реагування, але високий ризик зловживань
<i>Культура ролі</i>	Формалізація, чітко визначені обов'язки; стабільність і ефективність у сталому середовищі
<i>Культура завдань</i>	Орієнтація на виконання конкретних цілей; командна робота, гнучкість.
<i>Культура особистості</i>	Індивідуалізм, автономність; підходить для консалтингових та креативних організацій
<i>Типологія за рівнем прояву (Е. Шейн)</i>	
<i>Артефакти</i>	Видимі прояви (дрес-код, мова, обстановка офісу)
<i>Заявлені цінності</i>	Офіційні принципи, місія, етичні норми
<i>Базові припущення</i>	глибинні переконання, що не обговорюються, але впливають на поведінку

Джерело: розроблено автором на основі [4,6,13,17]

Найбільш вживаними є моделі Кемерона і Квіна, Ч. Хенді та Е. Шейна, кожна з яких висвітлює культуру з різних сторін – від типів лідерства до глибинних переконань. У контексті українських туристичних підприємств доцільно враховувати також локальні особливості: патріархальні елементи, колективізм, адаптацію до нестабільного середовища тощо.

Знання типів організаційної культури дозволяє підприємству краще адаптувати управлінські практики до внутрішніх потреб, підвищити згуртованість колективу та забезпечити стратегічний розвиток у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «СВІТ ПОДОРОЖЕЙ»

2.1. Загальна характеристика ПП «Світ подорожей»

Успішне функціонування туристичного підприємства значною мірою залежить від внутрішніх організаційних процесів, ефективності менеджменту та сформованої організаційної культури. Для якісного аналізу стану організаційної культури необхідно насамперед дослідити загальні характеристики підприємства, його організаційну структуру, основні види діяльності, фінансові показники та місце на ринку [23].

У цьому розділі буде подано загальну інформацію про ПП «Світ подорожей» – підприємство, яке працює на туристичному ринку України з 2008 року та здійснює діяльність як туроператор. Аналіз ключових аспектів функціонування підприємства дозволить краще зрозуміти його внутрішнє середовище, що є основою для подальшого вивчення особливостей формування та розвитку організаційної культури.

Загальна характеристика туристичного підприємства ПП «Світ подорожей»

1. Основна інформація:

- Повна назва підприємства: Приватне підприємство «Світ подорожей»
- Код ЄДРПОУ: 35683982
- Дата реєстрації: 6 лютого 2008 року
- Форма власності: Приватне підприємство
- Юридична адреса: 43000, Україна, Волинська область, м. Луцьк, проспект Перемоги, будинок 15
- Керівник: Колеснік Оксана Миколаївна
- Статутний капітал: 5 000 грн

- Основний вид діяльності (КВЕД): 79.12 – Діяльність туристичних операторів

2. Основні напрями діяльності:

ПП «Світ подорожей» здійснює діяльність у сфері туризму, зокрема:

- Формування та реалізація туристичних продуктів. Організація комплексних турів, що включають транспортні послуги, проживання, екскурсійне обслуговування та інші послуги, пов'язані з подорожами.

- Співпраця з туристичними агентствами. Підприємство може виступати як туроператор, надаючи агентствам готові туристичні продукти для подальшої реалізації.

- Індивідуальне обслуговування клієнтів. Розробка індивідуальних турів відповідно до побажань клієнтів, включаючи нестандартні маршрути та послуги.

3. Фінансові показники (за 2023 рік):

- Виторг: 45 300 грн
- Чистий прибуток: 1 700 грн

ПП «Світ подорожей» є одним із представників туристичного бізнесу у Волинській області. Завдяки тривалому періоду діяльності та наявності досвіду в організації туристичних послуг, підприємство має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення позицій на регіональному ринку туристичних послуг. Місія компанії ПП «Світ подорожей» втілити мрії про справжньому відпочинку в життя, підібрати потрібний напрямок і організувати поїздку «від і до».

Робота туристичного агентства полягає у посередництві між постачальниками туристичних послуг (готелі, авіакомпанії, туроператори, страхові компанії, екскурсійні бюро тощо) та кінцевими споживачами – туристами. Основна мета агентства – задовольнити потреби клієнтів у подорожах, надаючи їм повний спектр туристичних продуктів та послуг, а також забезпечуючи якісний сервіс [16].

Ключові аспекти роботи туристичного агентства включають:

1) Надання вичерпної інформації про напрямки, готелі, екскурсії, транспорт, візові вимоги, страхування та інші аспекти подорожі. Допомога у виборі оптимального варіанту відпочинку відповідно до бюджету, побажань та індивідуальних потреб клієнта.

2) Здійснення бронювання авіаквитків, залізничних квитків, готелів, трансферів, екскурсій, прокат автомобілів, оформлення страхових полісів та інших необхідних документів.

3) Створення комплексних туристичних продуктів, що включають переліт, проживання, харчування, екскурсії та інші послуги, та їх реалізація клієнтам.

4) Підтримання партнерських відносин з туроператорами та іншими постачальниками послуг, укладання договорів, отримання актуальної інформації про ціни та наявність місць.

5) Залучення нових клієнтів через різні канали (онлайн, офлайн), рекламування туристичних продуктів та послуг, участь у виставках та інших маркетингових заходах.

6) Надання допомоги клієнтам під час подорожі (консультації, вирішення проблемних ситуацій, надання інформації про місце перебування).

7) Надання консультацій та допомоги в оформленні необхідних візових документів.

8) Ведення обліку продажів, доходів та витрат, підготовка фінансової звітності (рис 2.1).



Рисунок 2.1. Основні аспекти роботи ПП «Світ подорожей»

Джерело: розроблено автором

Характерні риси роботи туристичного агентства (рис.2.2) [19]:

- Основний фокус на задоволенні потреб клієнтів.
- Необхідність одночасно обробляти запити різних клієнтів, бронювати послуги, вести переговори з партнерами та займатися маркетингом.
- Попит на туристичні послуги може значно коливатися залежно від пори року та святкових періодів.
- На ринку існує велика кількість туристичних агентств.
- Робота агентства залежить від ситуації в країнах призначення (політична стабільність, безпека, епідеміологічна ситуація), цін на авіаквитки та готелі, курсу валют тощо.
- Туристичний ринок постійно змінюється, з'являються нові напрямки, технології та вимоги клієнтів.

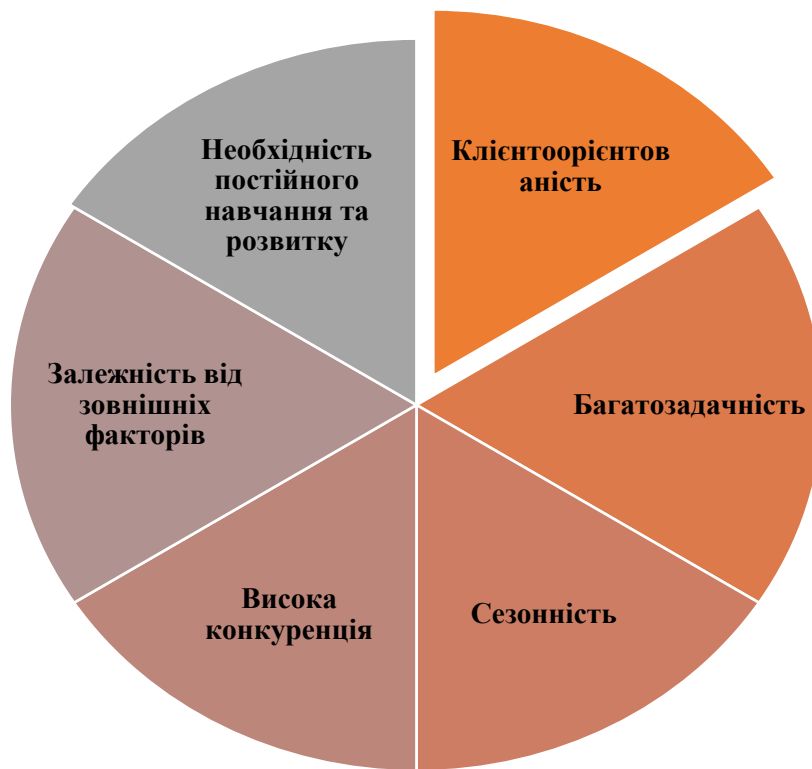


Рисунок 2.2. Основні риси роботи ПП «Світ подорожей»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, робота туристичного агентства є динамічною, різноманітною та вимагає від співробітників широкого спектру знань і навичок у сфері туризму, комунікації, продажів та обслуговування клієнтів. Успіх агентства залежить від здатності ефективно поєднувати якісне обслуговування з конкурентоздатними пропозиціями та вмінням адаптуватися до змін на туристичному ринку.

2.2. Аналіз сильних та слабких сторін організаційної культури на туристичному підприємстві

Організаційна культура є комплексним явищем, яке проявляється через щоденну діяльність підприємства, стиль управління, систему взаємовідносин між працівниками та ставлення до клієнтів. Для того щоб оцінити її реальний стан, необхідно проаналізувати ті характеристики, які вказують на сильні

сторони культури підприємства, а також виявити наявні слабкі місця, що можуть стримувати розвиток [19].

Тому здійснено оцінку організаційної культури туристичного підприємства ПП «Світ подорожей» з точки зору її практичного прояву. Такий аналіз дозволяє не лише краще зрозуміти внутрішнє середовище компанії, а й визначити напрямки подальшого удосконалення для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

На формування та розвиток організаційної культури туристичного підприємства впливає безліч чинників, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Їх взаємодія визначає унікальний характер і особливості корпоративного середовища.

Внутрішні чинники, фактори, що походять зсередини самого підприємства і перебувають під його безпосереднім контролем або впливом. Зовнішні чинники, фактори поза межами прямого контролю підприємства, але які суттєво впливають на його діяльність та, відповідно, на формування організаційної культури (рис.2.3).

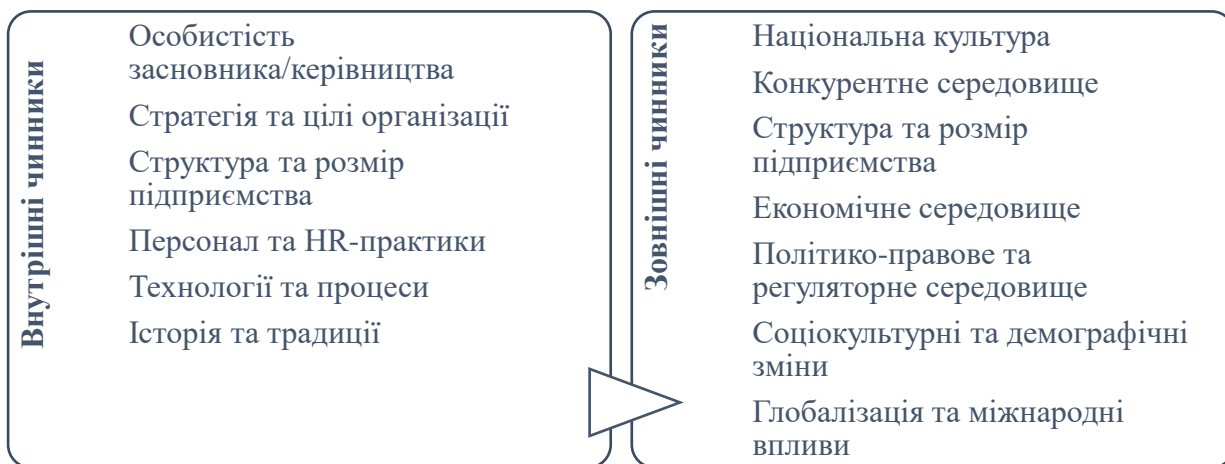


Рисунок 2.3. Чинники, які впливають на організаційну культуру на туристичному підприємстві

Джерело: розроблено автором

З метою оцінки стану організаційної культури на туристичному підприємстві ПП «Світ подорожей» було проведено анкетне опитування працівників. У ньому взяли участь 10 співробітників із різним стажем та посадовими обов'язками. Опитування охоплювало питання, що стосувалися міжособистісної взаємодії, відкритості керівництва, ефективності внутрішніх комунікацій та можливостей професійного розвитку. Отримані результати дозволили виявити як сильні сторони корпоративної культури, зокрема високий рівень згуртованості колективу та клієнтоорієнтованість, так і проблемні аспекти недосконалу систему обміну інформацією та відсутність формалізованих механізмів підтримки розвитку персоналу (додаток А) [24].

Результати опитування працівників ПП «Світ подорожей». *Кількість опитаних:* 10 працівників.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація

Показник	Частка респондентів
Стаж до 1 року	20% (2 особи)
1–3 роки	30% (3 особи)
3–5 років	30% (3 особи)
Понад 5 років	20% (2 особи)

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.2 – Узагальнені оцінки тверджень (за шкалою від 1 до 5)

№	Твердження	Середній бал
4.1	У нашому колективі панує взаємоповага.	4,5
4.2	Керівництво відкрито до пропозицій працівників.	4,0
4.3	Я відчуваю себе частиною команди.	4,4
4.4	Внутрішні комунікації працюють ефективно.	3,6
4.5	У компанії заохочується професійний розвиток.	3,2

Джерело: розроблено автором

Якісні відповіді (узагальнення):

– Найсильніші сторони: дружня атмосфера, підтримка в колективі, клієнтоорієнтованість.

– Недоліки: недостатня увага до навчання, відсутність чітких кар'єрних перспектив, неформалізоване інформування.

– **Побажання:** запровадити курси підвищення кваліфікації, розробити систему бонусів, покращити обмін інформацією між відділами.

Результати опитування свідчать про позитивний морально-психологічний клімат у колективі, що базується на взаємоповазі та відкритому стилі управління. Разом із тим виявлено слабкі місця в системі внутрішньої комунікації та професійного розвитку, що потребують стратегічної уваги з боку керівництва [29].

На основі загальної характеристики підприємства, спостережень за його діяльністю, опитування персоналу та аналізу внутрішніх процесів можна виокремити ключові сильні та слабкі сторони організаційної культури ПП «Світ подорожей».

Таблиця 2.1 – Аналіз сильних та слабких сторін організаційної культури ПП «Світ подорожей»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Згуртованість колективу та дружня атмосфера	Відсутність формалізованих корпоративних цінностей та стандартів
Орієнтація на клієнта та індивідуальний підхід до туристів	Недостатньо ефективна внутрішня комунікація між працівниками
Гнучкість і адаптивність до змін ринку	Відсутність системи корпоративного навчання та підвищення кваліфікації
Відкрите керівництво, що підтримує ініціативу та неформальний стиль спілкування	Обмежена участь працівників у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Таким чином, організаційна культура на туристичному підприємстві є не просто «м'яким» фактором, а критично важливим елементом, що може як забезпечити його процвітання завдяки мотивованому персоналу та лояльним клієнтам, так і стати причиною його невдач через внутрішні проблеми та низьку якість сервісу. Інвестування у формування та підтримку сильної, позитивної та клієнтоорієнтованої культури є стратегічно важливим для будь-якого гравця туристичного ринку [33].

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що організаційна культура ПП «Світ подорожей» має значний позитивний потенціал, який проявляється у згуртованості колективу та орієнтації на клієнта. Однак, для подальшого розвитку та підвищення конкурентоздатності підприємству необхідно приділити увагу виявленим слабким сторонам, зокрема формалізації ключових елементів культури, підвищенню мотивації персоналу, впровадженню ефективної системи зворотного зв'язку та розширенню можливостей для професійного зростання співробітників. Усунення цих недоліків дозволить зміцнити організаційну культуру та створити більш сприятливе середовище для досягнення стратегічних цілей ПП «Світ подорожей».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури туристичного підприємства

У сучасному динамічному та висококонкурентному середовищі туристичної індустрії, де успіх підприємства значною мірою залежить від якості обслуговування та вражень клієнтів, організаційна культура виступає одним із ключових факторів забезпечення стійких конкурентних переваг. Ефективно сформована та підтримувана організаційна культура не лише сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, підвищує їхню мотивацію та залученість, але й безпосередньо впливає на рівень сервісу, інноваційність та здатність компанії адаптуватися до мінливих потреб ринку. Зважаючи на результати проведеного аналізу організаційної культури туристичного підприємства ПП «Світ подорожей», виявлені сильні та слабкі сторони, а також існуючі можливості та загрози, постає нагальна потреба у розробці та впровадженні цілеспрямованих пропозицій щодо її вдосконалення (таблиця 3.1).

Запропоновані заходи охоплюють стратегічні напрями, що стосуються посилення клієнтоорієнтованості, створення атмосфери ентузіазму та професійного розвитку, зміцнення командної роботи та комунікації, розвитку гнучкості та інноваційності, а також управління стресом та профілактики вигорання персоналу. Впровадження цих пропозицій має на меті сформувати більш згуртований, мотивований та клієнтоорієнтований колектив, здатний забезпечити високий рівень сервісу та сприяти сталому розвитку ПП «Світ подорожей» у довгостроковій перспективі [37].

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз організаційної культури ПП «Світ подорожей»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішні позитивні характеристики, що дають перевагу	Внутрішні негативні характеристики, що стримують розвиток
Наявність згуртованого колективу	Недостатній рівень клієнтоорієнтованості в окремих аспектах
Сильна корпоративна етика та цінності	Низький рівень мотивації окремих співробітників
Відкрита комунікація між керівництвом та персоналом	Неефективна система внутрішньої комунікації
Орієнтація на якісне обслуговування клієнтів	Відсутність чітких механізмів зворотного зв'язку від клієнтів
Підтримка професійного розвитку співробітників	Недостатні можливості для кар'єрного зростання
Гнучкість та адаптивність до змін	Опір змінам та інноваціям
Сильне почуття причетності до компанії у співробітників	Високий рівень стресу та вигорання серед персоналу
Наявність ефективних програм навчання	Недостатня міжфункціональна взаємодія
Розвинена культура командної роботи	Відсутність формалізованих місії, візії та цінностей
Інноваційний підхід до надання послуг	Недостатнє визнання та відзначення досягнень співробітників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішні фактори, які підприємство може використати для свого розвитку	Зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на підприємство
Зростання попиту на певні види туристичних послуг	Зростання конкуренції на ринку туристичних послуг
Впровадження нових технологій в туристичній галузі	Негативні відгуки клієнтів, спричинені низьким рівнем сервісу
Розвиток місцевої туристичної інфраструктури	Зміни в законодавстві, що регулюють туристичну діяльність
- Можливість залучення нових кваліфікованих кадрів	Економічна нестабільність та зниження платоспроможності населення
Тенденції до персоналізації туристичних послуг	Негативний вплив зовнішніх факторів (пандемії, політична нестабільність)
Можливість розширення партнерських зв'язків	Зміна споживчих переваг та трендів у туризмі
Підвищення інтересу до регіонального туризму	Проблеми з утриманням кваліфікованого персоналу через кращі пропозиції конкурентів
Впровадження нових HR-технологій для управління персоналом	Зниження рівня лояльності клієнтів через невідповідність очікуванням
Посилення уваги до сталого розвитку та екологічного туризму	Поява нових конкурентів з сильною організаційною культурою

Джерело: розроблено автором

Вдосконалення організаційної культури на туристичному підприємстві – це безперервний процес, який вимагає цілеспрямованих зусиль та залучення всього колективу.

Таблиця 3.2 – Напрямки вдосконалення організаційної культури на ПП «Світ подорожей»

Напрямок вдосконалення організаційної культури	Заходи для впровадження
1. Посилення клієнтоорієнтованості	<ul style="list-style-type: none"> - Чітке формулювання та активне обговорення місії, візії та цінностей, що підкреслюють клієнтоорієнтованість. - Регулярні тренінги для персоналу з емпатії, комунікації, вирішення конфліктів та надання сервісу вищого рівня. - Впровадження ефективної системи збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів для покращення процесів. - Делегування співробітникам на місцях повноважень для оперативного вирішення проблем клієнтів.
2. Створення атмосфери ентузіазму та професійного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - Заохочення обміну знаннями та досвідом через внутрішні семінари та "круглі столи". - Впровадження програм наставництва для передачі досвіду новим співробітникам. - Регулярне визнання та відзначення індивідуальних та командних успіхів. - Забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації та професійного зростання персоналу.
3. Посилення командної роботи та комунікації	<ul style="list-style-type: none"> - Організація міжфункціональної взаємодії через спільні проекти та робочі групи. - Впровадження практики регулярних та продуктивних зустрічей для обговорення робочих питань та обміну ідеями. - Використання сучасних інструментів комунікації для полегшення обміну інформацією та координації. - Проведення командоутворюючих заходів (тимбілдингів) для зміцнення зв'язків між співробітниками.
4. Розвиток гнучкості та інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> - Створення "культури дозволу на помилку", де аналіз невдач є джерелом навчання. - Заохочення ініціативи співробітників через механізми збору та реалізації нових ідей. - Стимулювання персоналу до моніторингу ринкових тенденцій та технологій. - Запровадження процедур для швидкого реагування на зворотний зв'язок та зміни ринку.
5. Управління стресом та профілактика вигорання	<ul style="list-style-type: none"> - Розгляд можливості впровадження гнучкого графіку роботи (де це можливо). - Запровадження програм підтримки добробуту співробітників (доступ до психолога, спортивні програми тощо). - Чітке визначення ролей та очікувань для уникнення перевантаження. - Забезпечення справедливої та прозорої системи винагород.

Метою є створення середовища, яке сприятиме наданню виняткового сервісу, інноваціям та високій лояльності як клієнтів, так і співробітників. Впровадження цих пропозицій вимагає часу, лідерства та постійної підтримки з боку керівництва. Сильна організаційна культура не будується за один день, але є однією з найважливіших інвестицій у довгостроковий успіх туристичного підприємства.

3.2. Впровадження HR-стратегій для зміцнення організаційної культури

У сучасному динамічному та висококонкурентному середовищі туристичні підприємства стикаються з необхідністю не лише надавати якісні послуги, а й формувати стійку внутрішню основу, яка забезпечує ефективну роботу персоналу, адаптивність до змін і довготривалу лояльність клієнтів. Одним із ключових факторів, що визначає успішність туристичної компанії, є її організаційна культура – сукупність цінностей, норм поведінки, принципів взаємодії та корпоративного духу, які поділяються всіма працівниками підприємства.

Організаційна культура виступає не лише внутрішнім «каркасом» компанії, але й важливим елементом її зовнішнього іміджу. Саме культура визначає, як персонал спілкується з клієнтами, вирішує конфлікти, реагує на виклики та співпрацює в команді. Водночас культура не виникає стихійно – вона формується цілеспрямовано, зокрема за допомогою ефективно реалізованої HR-стратегії.

HR-стратегія (стратегія управління людськими ресурсами) – це система довгострокових дій і рішень, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. В умовах туристичного бізнесу, де ключову роль відіграє якість людського капіталу, саме HR-стратегії здатні стати потужним інструментом формування

сильної організаційної культури, що базується на сервісності, відповідальності, емоційному інтелекті й інноваційному мисленні.

Таблиця 3.3 – Напрямки розвитку персоналу на ПП «Світ подорожей»

Напрямок розвитку	Опис	Значення для туристичного підприємства
Професійна підготовка та підвищення кваліфікації	Проведення тренінгів, курсів, сертифікацій з туризму, гідівської справи, бронювання тощо	Підвищення якості обслуговування, конкурентоспроможності на ринку
Розвиток soft skills (комунікація, емоційний інтелект)	Тренінги з комунікацій, управління конфліктами, етики обслуговування клієнтів	Покращення взаємодії з туристами, формування позитивного іміджу компанії
Вивчення іноземних мов	Курси з англійської, німецької, французької тощо	Можливість обслуговувати іноземних туристів, розширення цільової аудиторії
Розвиток лідерських якостей	Підготовка майбутніх менеджерів, наставництво, тренінги з управління персоналом	Формування кадрового резерву, зниження витрат на зовнішній рекрутинг
Технологічна грамотність (digital skills)	Навчання використанню CRM, систем онлайн-бронювання, Google Workspace, соцмереж	Оптимізація процесів, ефективне використання цифрових інструментів у туризмі
Крос-функціональний розвиток	Ознайомлення з роботою інших відділів: маркетинг, логістика, супровід груп	Гнучкість, підвищення взаємозамінності персоналу
Навчання культури обслуговування	Вивчення стандартів сервісу, особливостей обслуговування VIP-клієнтів	Підвищення рівня задоволеності туристів, зростання лояльності клієнтів
Участь у професійних виставках, форумах, турах	Відрядження на туристичні заходи, знайомство з новими напрямками та партнерами	Підвищення обізнаності, створення нових можливостей для партнерства
Підтримка особистого розвитку	Курси з тайм-менеджменту, самоменеджменту, антистресу	Підвищення ефективності, зниження рівня вигорання
Стимулювання інновацій та креативності	Впровадження ідей працівників, хакатони, конкурси ініціатив	Розвиток унікальних турпродуктів, адаптація до нових вимог ринку

Джерело: розроблено автором

Ефективна система розвитку персоналу – це взаємопов'язаний набір ініціатив, що охоплюють стратегічне планування кадрової політики, прогнозування потреб у фахівцях, управління кар'єрою співробітників,

процеси адаптації новачків, навчання та професійний розвиток, а також формування корпоративної культури (таблиця 3.3). Розвиток персоналу є безперервним процесом, націленим на підготовку кваліфікованих працівників, здатних задовольняти потреби бізнесу, одночасно сприяючи розкриттю їхнього професійного та освітнього потенціалу. В епоху цифрових технологій управління персоналом набуває нових форм, де цифрові інструменти відіграють важливу роль у реалізації стратегії компанії [32].

Сьогодні питання управління людськими ресурсами є пріоритетними через усвідомлення ключової ролі особистості в успіху підприємства. Люди, їхні знання, вміння, досвід та ініціативність є найціннішим активом. Персонал – це конкурентна перевага, яку необхідно розвивати паралельно з іншими ресурсами для досягнення бізнес-цілей. У сучасному світі компанії досягають лідерства не лише завдяки технологіям та організації виробництва, але й завдяки кваліфікованій робочій силі, високій мотивації співробітників, ефективній організаційній структурі та гнучким підходам до праці, що підвищують як конкурентоздатність працівників, так і продуктивність їхньої діяльності. Це зумовлює важливість стратегічного управління персоналом, спрямованого на формування конкурентоздатного колективу з урахуванням постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії, що дозволяє не лише виживати, але й розвиватися та досягати поставлених цілей.

Основна мета управління персоналом – це поєднання якісного навчання, постійного підвищення кваліфікації та мотивації працівників для розвитку їхніх здібностей з метою ефективного виконання завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами. Таким чином, стратегія управління персоналом – це комплекс розроблених компанією заходів, необхідних для формування високопрофесійної, згуртованої та відповідальної команди з урахуванням наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Ключовими характеристиками стратегії управління персоналом є її довгострокова перспектива, узгодженість із загальною стратегією компанії та врахування зовнішніх і внутрішніх факторів впливу [39].

Реалізація стратегії управління персоналом відбувається за допомогою різних інструментів: кадрового планування, розробки програм розвитку персоналу (включаючи навчання та кар'єрне зростання), вирішення соціальних питань, мотивації та системи заохочень. Стратегія розвитку персоналу є невід'ємною частиною як стратегії управління персоналом, так і загальної стратегії управління організацією.

Загальна стратегія підприємства є визначальною, тому стратегія управління персоналом та стратегія розвитку персоналу розробляються на її основі та для її впровадження. "Розвиток персоналу" – це система методів, інструментів та організаційних структур, спрямованих на якісне зростання працівників для підготовки їх до нових обов'язків, кар'єрного просування, формування управлінського резерву та загального розвитку компанії.

Отже, мета розвитку персоналу полягає у забезпеченні компанії працівниками, які володіють необхідними професійними та особистими якостями, що відповідають її цілям та стратегії розвитку. Досягнення цієї мети забезпечується заходами, що включають оцінку персоналу для забезпечення адаптації, проведення атестації, планування кар'єри співробітників, стимулювання їхнього розвитку тощо (рис. 3.1).

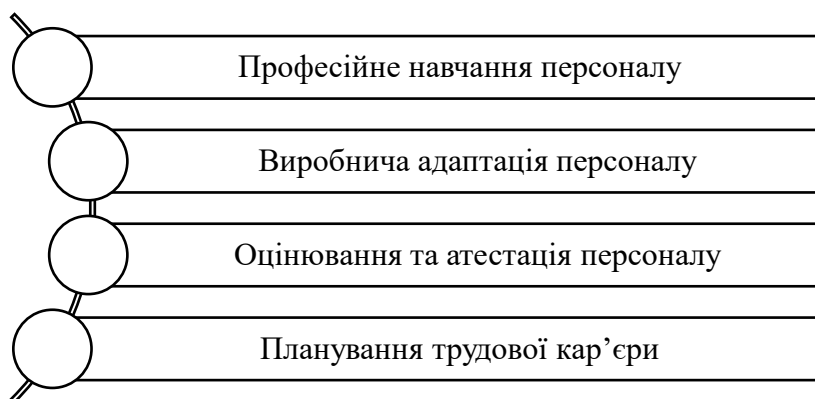


Рисунок 3.1. Складові процесу розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором

Розвиток персоналу відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами підприємства, але його ефективність залежить від інтеграції в загальну систему управління персоналом та взаємодії з іншими її функціями.

Цілі розвитку персоналу повинні відповідати стратегічним цілям підприємства [27].

Таблиця 3.4 – HR-стратегії для зміцнення організаційної культури туристичного підприємства

HR-стратегія	Опис	Очікуваний вплив на організаційну культуру
Підбір персоналу за цінностями компанії	Відбір кандидатів, які поділяють місію, бачення та цінності підприємства	Зміцнення корпоративного духу, зменшення плинності кадрів
Адаптація нових працівників (онбординг)	Створення ефективної програми входження в корпоративне середовище	Швидка інтеграція в команду, формування лояльності до компанії
Навчання та розвиток персоналу	Постійне підвищення кваліфікації, розвиток soft skills, лідерських якостей	Підвищення професіоналізму, формування культури розвитку
Програми мотивації та визнання	Запровадження систем преміювання, визнання досягнень	Підвищення залученості та задоволення працівників
Комунікаційна стратегія	Регулярна внутрішня комунікація, зворотний зв'язок, відкритість керівництва	Формування довіри, прозорість в організації
Розвиток лідерства та внутрішнього наставництва	Підготовка внутрішніх лідерів, програми менторства	Підтримка командної роботи, розвиток ініціативності
Корпоративні заходи та тимбілдинги	Організація культурних, спортивних, благодійних подій	Формування почуття єдності, зміцнення командного духу
Гнучкі умови праці та well-being програми	Впровадження work-life balance, психологічна підтримка, гнучкий графік	Підвищення добробуту персоналу, формування підтримуючого середовища
Оцінювання ефективності персоналу	Системи KPI, регулярні performance review	Формування культури результативності та відповідальності
Участь персоналу в прийнятті рішень	Залучення співробітників до стратегічного планування, обговорення змін	Підвищення залученості, створення відчуття значущості кожного працівника

Джерело: розроблено автором

Впровадження HR-стратегії зумовлена необхідністю адаптації туристичних підприємств до нових соціальних та економічних викликів, зокрема підвищення вимог до якості обслуговування, очікувань клієнтів, рівня цифровізації та конкуренції на ринку праці (таблиця 3.4). В умовах постійних

змін саме цілісна HR-стратегія дозволяє не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й закласти основи сильної, згуртованої та результативної організаційної культури.

Ефективний розвиток персоналу є ключовою передумовою успішного функціонування туристичного підприємства в умовах динамічного ринку та зростаючих очікувань клієнтів. Напрямки професійного, особистісного та технологічного розвитку кадрів сприяють не лише підвищенню якості обслуговування, а й формуванню стійкої конкурентної переваги.

Для ПП «Світ подорожей» ми пропонуємо HR-стратегію «Культура сервісу та залученості». Її мета – сформувати згуртовану, мотивовану команду, орієнтовану на високий рівень клієнтського сервісу, розвиток довіри, взаємоповаги та відповідальності всередині організації (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – HR-стратегія «Культура сервісу та залученості» для зміцнення організаційної культури ПП «Світ подорожей»

Компонент стратегії	Опис	Очікуваний результат
<i>Ціннісно-орієнтований рекрутинг</i>	Добір персоналу, який розділяє корпоративні цінності (гостинність, довіра, відкритість)	Формування єдиної системи поглядів і поведінки в колективі
<i>Адаптація та наставництво (онбординг)</i>	Введення в корпоративну культуру, супровід новачків старшими співробітниками	Швидка інтеграція в команду, зменшення плинності кадрів
<i>Програма «Культура сервісу»</i>	Тренінги з клієнтоорієнтованості, емоційного інтелекту, стандартів обслуговування	Підвищення якості сервісу, лояльності клієнтів
<i>Розвинена система внутрішніх комунікацій</i>	Регулярні зустрічі, корпоративні чати, опитування, дошки ідей	Прозорість, залучення працівників до прийняття рішень
<i>Визнання і мотивація персоналу</i>	Програма нематеріального заохочення: «Амбасадор цінностей», подяки, рейтинг місяця	Зростання мотивації, підвищення залученості
<i>Корпоративна соціальна активність</i>	Організація участі у волонтерстві, благодійних та культурних заходах	Підвищення згуртованості, гордості за компанію
<i>Тімбілдинг та спільний відпочинок</i>	Екскурсії, спільні подорожі, активності для працівників	Зміцнення командного духу, зниження стресу
<i>Зворотний зв'язок та розвиток ініціатив</i>	Механізми подання пропозицій і участі у внутрішніх проєктах	Розвиток лояльності, підтримка інноваційного середовища

Джерело: розроблено автором

Особливе значення мають розвиток професійних компетенцій, володіння іноземними мовами, вдосконалення навичок комунікації та лідерства, а також впровадження цифрових технологій. Інвестування в навчання, підвищення кваліфікації та мотивацію працівників забезпечує зростання ефективності роботи, покращення іміджу компанії та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Таким чином, стратегічний підхід до розвитку персоналу має стати одним із пріоритетних напрямів управління туристичним підприємством, що дозволить не лише адаптуватися до змін середовища, а й забезпечити стабільне зростання і довгостроковий успіх.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження організаційної культури туристичного підприємства ПП «Світ подорожей» було досягнуто поставлених завдань та отримано наступні висновки:

1. Розкрито сутність, поняття та основні ознаки організаційної культури. Теоретичний аналіз дозволив визначити організаційну культуру як складну систему цінностей, переконань, норм поведінки, традицій та символів, що поділяються членами організації та впливають на їхню поведінку і взаємодію. Виокремлено ключові ознаки організаційної культури, такі як усвідомлення членами організації її особливостей, спільні цінності та переконання, усталені норми поведінки, домінуюча філософія управління, правила гри, клімат організації та інші.

2. Проаналізовано існуючі класифікації типів організаційної культури. Досліджено основні підходи до типологізації організаційних культур, зокрема моделі Р. Харрісона та Ч. Хенді, К. Камерона та Р. Куїнна, Е. Шейна та інші. Визначено їхні переваги та обмеження для аналізу організаційної культури туристичного підприємства, що дозволило обрати найбільш релевантні критерії для подальшого дослідження ПП «Світ подорожей».

3. Надано загальну характеристику діяльності туристичного підприємства ПП «Світ подорожей». Описано основні напрями діяльності підприємства, його організаційну структуру, особливості клієнтської бази та конкурентне середовище. Це створило контекст для подальшого аналізу специфіки формування та функціонування організаційної культури саме в умовах даного туристичного підприємства.

4. Проведено аналіз сильних та слабких сторін організаційної культури на ПП «Світ подорожей». На основі застосованих методів дослідження (які конкретно методи використовувалися, слід зазначити в реальних висновках) було ідентифіковано ключові сильні сторони існуючої організаційної культури підприємства, які сприяють його ефективній діяльності. Водночас

було виявлено слабкі сторони, що можуть стримувати розвиток та знижувати конкурентоздатність ПП «Світ подорожей».

5. Розроблено пропозиції щодо напрямів удосконалення та розвитку організаційної культури туристичного підприємства. На основі проведеного аналізу було сформульовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на посилення позитивних аспектів організаційної культури та усунення виявлених слабких сторін. Запропоновані заходи охоплюють такі напрями, як посилення клієнтоорієнтованості, створення атмосфери ентузіазму та професійного розвитку, зміцнення командної роботи та комунікації, розвиток гнучкості та інноваційності, а також управління стресом та профілактика вигорання персоналу.

6. Обґрунтовано можливість впровадження HR-стратегій для зміцнення організаційної культури на ПП «Світ подорожей». Доведено, що цілеспрямоване використання інструментів управління людськими ресурсами, таких як розробка та впровадження кодексу корпоративної етики, програми навчання та розвитку персоналу, системи мотивації та заохочення, заходи з внутрішньої комунікації та командоутворення, є ефективним механізмом впливу на формування та зміцнення бажаної організаційної культури на підприємстві.

Таким чином, проведене дослідження дозволило не лише розкрити теоретичні аспекти організаційної культури в контексті туристичного підприємства, але й надати конкретні практичні рекомендації для ПП «Світ подорожей», спрямовані на її вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку в конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. M. Rožman, S. Treven, V. Čančer Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research*. 2017. Vol. 8 No. 2. pp. 14-25.
2. Templer, A., Armstrong-Stassen, M., Cattaneo, J. Antecedents of older workers motives for continuing to work. *Career Development International*. 2015. Vol. 15, No. 5, pp. 479-500.
3. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467- 477.
4. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. Вісник Національного університету "Львівська політехніка" : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. унт "Львівська політехніка" ; голова ред.-видав. ради Н. І. Чухрай. Львів, 2016. № 846 : Логістика. С. 11-15.
5. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. №12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf.
6. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
7. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-114>.
8. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>.

9. Борисяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76–78.
10. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
11. Брінцева О.Г., Біловус О.С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 264–271.
[URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_28).
12. Брюховецький Я.С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 2(64). С. 216-222. [URL:http://www.evd-journal.org/download/2021/2\(64\)/24-Briukhovetskii.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/2(64)/24-Briukhovetskii.pdf).
13. Виноградова О.В., Пілігрим К.І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 12. С. 339-347.
14. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2015. 472 с.
15. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88– 92.
16. Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту. Вісник : [збірник]. Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]. Київ, 2016. Вип. 2 (30). С. 40-42.
17. Журавель О.В., Міхляєв М.О. Адаптація теоретичних засад у визначенні поняття «якість життя» до мотивації управлінського персоналу промислового підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 455-460.

18. Калініченко С., Грібіник А., Аврята А. Формування корпоративної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Innovation and Sustainability*, (1), 2022. 158–163. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.158.163>.
19. Катеренчук І.С., Кулик В.М. Мотивування і ефективне застосування мотиваційних стимулів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2015. № 4(3). С. 129-133.
20. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218-234.
21. Ледяєв Є. Управління персоналом в умовах кризи. *Люди і справи*. 2019. № 3 (103). С. 17-21.
22. Мосійчук І. В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства. *Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]*. Київ, 2018. Вип. 1 (35). С. 84-89.
23. Насад Н. В. Способи покращення системи мотивації людських ресурсів на підприємствах зв'язку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 416-420.
24. Панчук А.П. Туристична індустрія України. *Інноватика у вихованні*. 2017. Вип. 5. С. 154-161.
25. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246-252.
26. Слюсаренко А.В. Організаційна культура туристичного підприємства. Рекомендовано до друку Вченою радою Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (протокол № 4 від 20 листопада 2017 року), 314.
27. Томілович О.О. Проблеми мотивації праці на підприємствах України. *Вісник : [збірник]. Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]*. Київ, 2017. Вип. 2 (33). С. 61- 62.

28. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
29. Урманов Ф.Ш., Касімов А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2017. № 4 (82). С. 102-108.
30. Халіманенко, В.К. Організаційна культура туристичного підприємства та її зв'язок з інноваційним потенціалом (на прикладі ТОВ «WORLD TRAVEL»). 2019. С. 66.
31. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2018. № 10. С. 293-298.
32. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
33. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Управління результатами діяльності робітників. Харків: ХГАДТУ, 2017, 143 с.
34. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І.С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 268-275.

Додатки

Додаток А

Опитувальник для працівників ПП «Світ подорожей»

Мета: оцінити стан організаційної культури на підприємстві та виявити сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища.

Інструкція: Будь ласка, відмітьте відповідь, яка найкраще відображає Вашу думку. Ваша участь є анонімною.

Блок 1. Загальна інформація

1. Стаж роботи на підприємстві:

до 1 року 1–3 роки 3–5 років понад 5 років

2. Посада:

Менеджер з туризму Адміністративний персонал Інше
(вказіть): _____

Блок 2. Оцінка організаційної культури

3. Чи зрозумілі Вам цінності та місія підприємства?

Так, повністю Частково Ні

4. Наскільки Ви погоджуєтесь з такими твердженнями?

(Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 — повністю не згоден, 5 — повністю згоден)

№	Твердження	1	2	3	4	5
4.1	У нашому колективі панує взаємоповага.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Керівництво відкрито до пропозицій працівників.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Я відчуваю себе частиною команди.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Внутрішні комунікації працюють ефективно.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	У компанії заохочується професійний розвиток.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Блок 3. Загальна оцінка

5. Чи задоволені Ви умовами праці на підприємстві?

Так Частково Ні

6. Що, на Вашу думку, є найсильнішою стороною організаційної культури підприємства?

7. Що, на Вашу думку, потребує вдосконалення?

8. Ваші побажання щодо покращення внутрішнього середовища:
