

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування  
(повна назва кафедри)

# БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління організаційною культурою  
туристичного підприємства»

Виконав: студент 4 курсу  
за спеціальністю 242 Туризм  
денної форми навчанням  
Єгор КРИСЬКОВ

Керівник: доцентка кафедри  
публічного управління та  
адміністрування, кандидатка  
економічних наук, доцентка  
Олена ХИТРА

Рецензент:

## АНОТАЦІЯ

**Криськов Є.І. Управління організаційною культурою туристичного підприємства. – Рукопис.**

У теоретичному розділі роботи узагальнені теоретичні аспекти управління організаційною культурою туристичного підприємства. Зокрема, за результатами порівняльного аналізу підходів різних вчених було з'ясовано зміст поняття «організаційна культура туристичного підприємства»; розкрито зміст процесів управління організаційною культурою туристичного підприємства; проаналізовано світовий досвід управління організаційною культурою туристичного підприємства.

У дослідницько-аналітичному розділі роботи охарактеризовано основні завдання, процедури і результати діяльності туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» як середовища формування організаційної культури суб'єкта туристичного бізнесу; виконано ідентифікацію організаційної культури на туристичному підприємстві «Партнер Тур Груп» та окреслено шляхи її зміцнення.

У рекомендаційному розділі роботи розроблений інноваційний механізм управління розвитком організаційної культури на туристичному підприємстві. З'ясовані у результаті соціологічного опитування гендерні аспекти розвитку організаційної культури дозволили встановити домінуючі гендерні установки, тип гендерної взаємодії, рівень прояву гендерно-рольових конфліктів, уявлення працівників про гендерну справедливість і їх готовність підвищувати свій рівень гендерної компетентності та гендерної культури. Сформульовані напрямки трансформації традиційної організаційної культури туристичної агенції у гендерно-орієнтовану модель. Практичну значимість для туристичного підприємства може мати проведення тренінгу, покликаною сформувати у працівників необхідний обсяг знань і практичних навичок щодо досягнення взаєморозуміння з представниками протилежної статі під час виконання службових обов'язків.

**Ключові слова:** організаційна культура, гендерно-орієнтована культура, інноваційний механізм, туристичне підприємство, управління.

## ABSTRACT

**Kryskov E.I. Management of the organizational culture of a tourist enterprise.** – Manuscript.

The theoretical section of the work summarizes the theoretical aspects of managing the organizational culture of a tourist enterprise. In particular, based on the results of a comparative analysis of the approaches of various scientists, the meaning of the concept of "organizational culture of a tourist enterprise" was clarified; the content of the management processes of the organizational culture of the tourist enterprise is disclosed; the global experience of managing the organizational culture of a tourist enterprise is analyzed.

In the research and analytical section of the work, the main tasks, procedures and results of the tourism enterprise "Partner Tour Group" as an environment for the formation of the organizational culture of the tourism business entity are characterized; the identification of the organizational culture at the "Partner Tour Group" tourism enterprise was carried out and the ways of its strengthening were outlined.

In the recommendation section of the work, an innovative mechanism for managing the development of organizational culture at a tourist enterprise is developed. The gender aspects of the development of the organizational culture revealed as a result of the sociological survey made it possible to establish the dominant gender attitudes, the type of gender interaction, the level of manifestation of gender-role conflicts, the perception of employees about gender justice and their readiness to increase their level of gender competence and gender culture. Formulated directions for the transformation of the traditional organizational culture of the travel agency into a gender-oriented model. Training aimed at providing employees with the necessary amount of knowledge and practical skills to achieve mutual understanding with representatives of the opposite sex during the performance of official duties can be of practical significance for a tourist enterprise.

**Key words:** organizational culture, gender-oriented culture, innovation mechanism, tourist enterprise, management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та основний зміст управління організаційною культурою туристичного підприємства.....	9
1.2. Світовий досвід управління організаційною культурою туристичного підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	22
2.1. Характеристика туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» як середовища формування організаційної культури .....	22
2.2. Ідентифікація організаційної культури «Партнер Тур Груп» та визначення шляхів її зміцнення .....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	39
3.1. Інноваційний механізм управління розвитком організаційної культури на туристичному підприємстві.....	39
3.2. Особливості впровадження гендерно-орієнтованої організаційної культури на туристичному підприємстві «Партнер Тур Груп».....	47
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Характерною тенденцією розвитку науки управління на етапі становлення інноваційної економіки є поява та вдосконалення великої кількості напрямів, концепцій і методів управління персоналом. Однією з таких концепцій є концепція формування організаційної культури, заснованої на цінності управління інноваційною поведінкою співробітників. Значимість формування нової внутрішньої організаційної культури, яка відповідає вимогам сучасного етапу розвитку України, залежить від фундаментальних змін, які відбулися в політичній та економічній сферах за останні роки.

Організаційна культура є важливою складовою бізнес-операцій. Однак сучасні компанії не приділяють достатньої уваги питанням організаційної культури. Це пояснюється тим, що в процесі досягнення максимального прибутку власники та менеджери часто ігнорують такі питання, як людські ресурси та організаційні фактори, які мають значний вплив на бізнес-операції.

В даний час керівники туристичних підприємств прагнуть максимально ефективно управляти людськими ресурсами, тому заходи, спрямовані на залучення в туристичні підприємства кваліфікованих кадрів і формування в них ставлення лояльності до корпоративних цінностей і норм компанії, сьогодні є дуже актуальними. Таким чином, у міру розвитку організації та змін зовнішнього та внутрішнього середовища керівники стикаються з проблемою відновлення таких інструментів управління, як організаційна культура — набір норм, традицій і цінностей організації, які поділяють усі співробітники. Підтвердити їх актуальність для туристичного бізнесу є питання часу.

З практичної точки зору актуальність даної теми дослідження полягає в наступному. Управління організаційною культурою в даний час є однією з головних тем, що особливо хвилюють туристичні компанії. Це пояснюється

тим, що індустрія туризму — це група галузей сфери послуг, які створюють матеріальні вигоди для споживачів туристичних послуг. Від ефективності організаційної культури залежатимуть не тільки цінності туристичного підприємства та лояльність співробітників, але й довгострокова робота підприємства. Тому це питання зараз актуальне.

Організаційна культура може сприяти процвітанню організації або бути джерелом її найбільших труднощів. З одного боку, це може перешкодити ефективному досягненню цілей, а з іншого — підірвати зв'язок всередині організації та з її клієнтами. Будь-який керівник, який стикався з сильною організаційною культурою, знає, як важко її змінити. Для багатьох туристичних компаній необхідно сформувати організаційну культуру, щоб створити необхідну атмосферу всередині компанії.

Практичний досвід показує, що багато туристичних компаній чітко визначили своє бачення, місію, цінності та стратегії, що має велике значення для стратегічного розвитку туристичних компаній в конкурентному середовищі. Однак часто, коли результати розвитку організаційної культури доводяться до співробітників і клієнтів у вигляді певного документа через певний комунікаційний канал, наприклад, через сайт туристичної компанії, відповідні дії закінчуються. Зазначені документи вважаються ще одним комплектом документів у переліку установчих, розпорядчих документів та розглядаються керівництвом. Часто не вистачає часу, наполегливості та навичок, щоб сприяти правильному ставленню до організаційної культури на нижчих рівнях туристичного бізнесу, або відсутні відповідні процедури, яких працівники повинні дотримуватися.

Теоретичні аспекти формування організаційної культури туристичних підприємств здійснювали Білецька О., Гевко В.Л., Дяків О.П., Євтухова Т.І., Євтушенко О.В. та ін.

Разом з тим, дана проблематика потребує удосконалення процесу управління організаційною культурою туристичних підприємств, зокрема в контексті інноваційної направленості та в сучасних реаліях функціонування

туристичної галузі України Власне це й підтверджує актуальність теми бакалаврської роботи.

**Мета та завдання дослідження.** *Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та прикладних положень удосконалення процесу управління організаційною культурою туристичного підприємства. Мета дослідження зумовлює виконання наступних завдань:*

- з'ясувати сутність та основний зміст управління організаційною культурою туристичного підприємства;
- вивчити та узагальнити світовий досвід управління організаційною культурою туристичного підприємства;
- охарактеризувати основні завдання, процедури і результати діяльності туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» як середовища формування організаційної культури суб'єкта туристичного бізнесу;
- виконати ідентифікацію наявної організаційної культури на туристичному підприємстві «Партнер Тур Груп» та визначити шляхи її зміцнення або трансформації;
- розробити інноваційний механізм управління розвитком організаційної культури на туристичному підприємстві;
- оцінити роль гендерних аспектів у розвитку організаційної культури туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» та обґрунтувати напрями її трансформації у гендерно-орієнтовану модель.

**Об'єкт дослідження** – організаційна культура туристичного підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління організаційною культурою туристичного підприємства.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та розв'язання завдань дослідження було використано комплекс теоретико-емпіричних методів дослідження. Так, у роботі застосовано наступні методи емпіричних досліджень: аналіз та синтез – для з'ясування сутності управління організаційною культурою туристичного підприємства; порівняльного

аналізу – для вивчення та узагальнення світового досвіду управління організаційною культурою туристичного підприємства; структурно-функціонального аналізу – для розробки інноваційного механізму управління розвитком організаційної культури на туристичному підприємстві.

*Інформаційною базою дослідження є наукова вітчизняна і зарубіжна література з теми дослідження, нормативно-правові акти України, міжнародні правові акти, аналітичні та статистичні матеріали.*

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у можливості використання висновків та практичних рекомендацій, які містяться в бакалаврській роботі, як в теоретичному, так і в практичному значенні при удосконаленні процесів управління організаційною культурою вітчизняних туристичних підприємств.

**Апробація результатів.** Основні теоретичні положення і висновки бакалаврської роботи були апробовані на науково-практичних заходах, а саме: щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 13 квітня – 15 квітня, 2021 р.).

**Структура роботи:** бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного та рекомендаційного), висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 59 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та основний зміст управління організаційною культурою туристичного підприємства

На сучасному етапі розвитку економічних відносин важливим фактором успішного бізнес-проекту є організаційна культура, яка існує в кожному бізнесі і формується стихійно або цілеспрямовано. Якщо керівництво організації приділяє недостатньо уваги до процесу формування та розвитку організаційної культури, її спонтанність може призвести до конфліктів між особистими цілями та загальними цілями організації. Дуже важливим у формуванні організаційної культури є загальний політичний курс країни, який орієнтований на інноваційний розвиток підприємств, корпоративний імідж, соціально-культурні заходи. Дотримання цього курсу змінить світогляд лідерів бізнесу та має на меті запровадження інновацій у сфері міжнародних бізнес-стандартів, стандартизації та сертифікації продукції, а також розвиток нових культурних принципів.

У все більш конкурентному середовищі, де імідж компанії відіграє все більшу роль в ефективності її діяльності, характер відносин компанії зі споживачами вважається чинником, що впливає на якість її продуктів і послуг. Споживачі наразі все більше вимагають якісних продуктів і послуг та звертають увагу на рівень обслуговування та після продажний сервіс.

В сучасних умовах українського бізнес-середовища туристичної сфери організаційна культура є однією з категорій, яка найбільш активно обговорюється науковцями та практиками. Така ситуація пояснюється, з одного боку, різким посиленням конкуренції між компаніями (включаючи туристичну галузь) на фоні депресивної економічної ситуації в більшості країн світу, а з іншого боку, роллю, яку відіграє організаційна культура у досягненні компанією своїх цілей. Як підтверджує досвід провідних

туристичних компаній, спрямування інтелектуальних зусиль, матеріальних і нематеріальних ресурсів на зміцнення організаційної культури допомагає компанії отримати конкурентну перевагу. При цьому зневага організаційною культурою в цілому або її окремими складовими має непередбачені наслідки, наприклад, втрату контролю над процесом надання туристичних послуг, фінансовими потоками і, в гіршому випадку, ліквідацію компанії.

Розгляд процесу формування організаційної культури на туристичних підприємствах слід почати з визначення сутності поняття «організаційна культура». Звичайно, будь-яка організація, яка існує в світі, є абсолютно єдиним функціональним організмом, пов'язаним з різними елементами і структурами, які визначають всю організацію. Крім внутрішньої взаємодії організаційних елементів, вони також відкриті для взаємодії із зовнішнім середовищем. При цьому фактори, які взаємодіють із зовнішнім середовищем, організовуються для обслуговування внутрішнього середовища [5, с. 10]. Склад внутрішнього середовища організації та чинники, що об'єднують усі ці елементи, є функцією організаційної культури.

Поняття організаційної культури досить складне. Під ним мається на увазі певне соціальне явище, що формується всередині підприємства під впливом різних факторів. Водночас, організаційна культура формується, функціонує та трансформується на основі відносин між людьми, тобто відносин, пов'язаних із проблемою виробництва конкретного продукту чи послуги з метою отримання прибутку [7, с. 34].

Важко визначити точну дату виникнення організаційної культури як явища, але відомо, що цей термін був введений в науку управління в 1970-х рр. Пізніше концепція організаційної культури дістала подальшого розвитку в США на початку 1980-х років [33, с. 153]. До того як було сформовано поняття організаційної культури, методи менеджменту, теоретичні кола та практики проводили багато досліджень з таких питань: особиста поведінка; стратегічний менеджмент; теорія організації [6, с. 143].

Найбільше досліджень було проведено в США та Японії, саме ці країни стали ініціаторами розвитку організаційної культури. Однак, незважаючи на

різноманітність робіт вчених, не існує єдиного способу визначення організаційної культури. Нами в таблиці 1.1 систематизовано різноманітні визначення поняття «організаційна культура» в контексті його розуміння зарубіжними та вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1

## Систематизація визначень поняття «організаційна культура»

Автор, джерело	Визначення поняття
Гібсон Д. Л.	Організаційна культура – це типовий підприємствам підхід до вирішення проблем.
Рюттингер Р.	Організаційна культура – це явище, що визначається культурним рівнем персоналу підприємства, його професіоналізмом та освітою, компетентністю та дисципліною, формами поводження з іншими людьми.
Хизрич Р.	Організаційна культура – це спосіб роботи персоналу, прийоми та методи.
Хофштеде Г.	Організаційна культура – це колективне програмування думок, що відрізняє персонал одного підприємства від іншого.
Шейн Е.	Організаційна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, і традицій, які поділяються персоналом підприємства, визначають відповідний стереотип поведінки людей.
Грішнова О. А.	Організаційна культура – це вираження рівня об'єднання соціуму у межах професійної діяльності задля досягнення цілей підприємства.
Харчишина О.В.	Організаційна культура – це середовище, атмосфера, у якій перебуває все, що у оточенні, із чим і ким ведеться справа на роботі.

Примітка. Систематизовано автором на основі [7, 12, 26, 42].

Виходячи з визначення феномену «організаційна культура», ми можемо зробити висновок, що більшість експертів з менеджменту погоджуються з тим, що організаційна культура – це складний набір важливих припущень (часто невисловлених), які приймаються та поділяються членами організації, групи без доказів. Іншими словами, організаційну культуру можна визначити як переконання, поведінку, ставлення та цінності, які є неписаними правилами та визначають, як люди повинні діяти та поводитися в даній організації.

Підходи до формулювання авторів можна розділити на три групи:

- визначення, що характеризують діяльність організації та її учасників;
- зводиться до визначення переліку елементів корпоративної культури;
- трактування організаційної культури як визначення загальної категорії.

Таким чином, ми пропонуємо розуміти організаційну культуру туристичних підприємств як притаманну підприємству систему матеріальних і духовних цінностей, що відображає його особистість, які взаємодіють для досягнення конкурентних переваг на ринку туристичних послуг і задоволення потреб споживачів у якісних послугах та забезпечення прибуткової діяльності бізнесу.

Значення організаційної культури туристичного підприємства надзвичайно важлива і різноманітна, тому дослідники цього явища сьогодні по-різному оцінюють її роль як інструменту соціально-економічного управління [6, с. 159]. При цьому практично всі сходяться на складових, що характеризують її економічну сутність – сукупність матеріальних, духовних і соціальних цінностей, які створюються працівниками компанії в процесі праці і відображають неповторність та індивідуальність цієї організації. Оскільки організація є самостійним організмом, а організаційна культура є об'єднуючою ланкою, слід зазначити наявність елементів, які дозволяють компанії нормально та ефективно функціонувати (рис. 1.1).

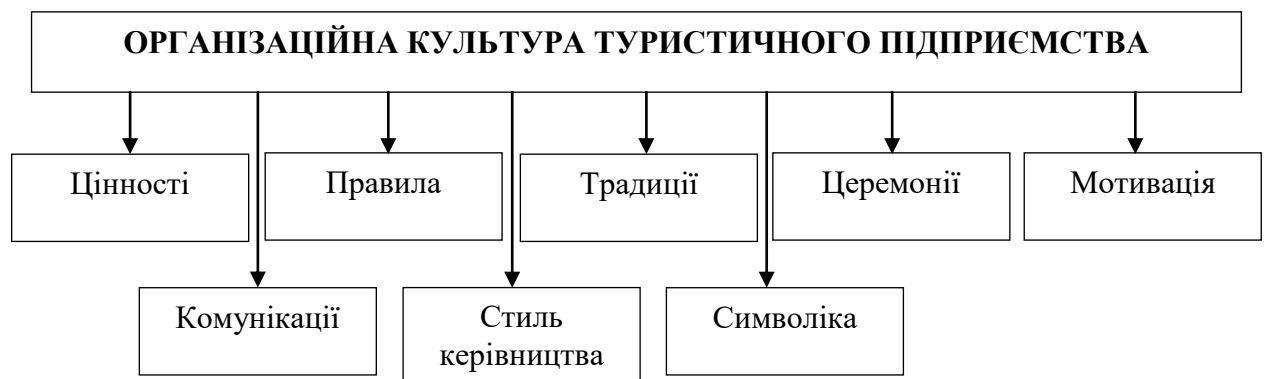


Рис. 1.1. Базові елементи організаційної культури туристичного підприємства

Примітка. Складено автором.

Кожен елемент є важливим для функціонування організаційної культури туристичного підприємства. Наприклад, цінності, різні правила і норми поведінки визначають клімат всередині організації, а також серед колег і співробітників. За допомогою певних цінностей і правил, встановлених керівництвом, організації створюють відносини як всередині,

так і зовні в рамках своєї діяльності. Завдяки цим елементам співробітники можуть чітко зрозуміти, як вони повинні поводитися, чого не повинні робити і що вони повинні робити.

Організаційна культура туристичного підприємства є продуктом тісної взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Щоб дати реальний напрямок формуванню організаційної культури, необхідно проаналізувати та систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організаційну культуру. Щоб систематизувати чинники, що впливають на організаційну культуру, необхідно враховувати такі умови:

- організаційна культура – це поняття багатогранне, тому вплив факторів слід розглядати комплексно з усіх можливих аспектів;
- розглядати якісні характеристики через систематичні фактори;
- класифікація факторів повинна використовуватися не тільки для оцінки тенденцій розвитку організаційної культури, а й для розробки методів регулювання культурної ситуації персоналу туристичних підприємств.

У таблиці 1.2 наведено фактори зовнішнього середовища, які впливають на організаційну культуру туристичних підприємств.

Слід зазначити, що серед факторів зовнішнього середовища також є так звані «тіньові» фактори, які впливають на організаційну культуру. Вони є елементом культури (протилежністю культури – «псевдокультури») і також є впливовими. До них відносяться корупція, кланові групи, злочинні синдикати, вимагання тощо.

На організаційну культуру впливають не лише зовнішні, а й внутрішні фактори, які представлено на рис. 1.2.

Характер і тенденції факторів, що впливають на організаційну культуру туристичних підприємств, матимуть різні прояви в різні періоди, але для цього необхідно їх вивчити, проаналізувати та змоделювати очікувані підприємствами форми та типи організаційної культури. В умовах сучасного туристичного ринку кожне підприємство перебуває в процесі постійних змін і шукає шляхи адаптації до змін. Завдяки налагодженим процесам управління підприємства зможуть успішно працювати на ринку.

Таблиця 1.2

Чинники зовнішнього середовища, які впливають на організаційну культуру туристичного підприємства

Чинники	Характеристика чинника
Загальносвітовий характер	Все, що стосується перехідних процесів, які спостерігаємо в масштабах сучасної цивілізації. Тобто розвивається якісно нове суспільство, де інтелект, творчість, духовність домінуватимуть, знання матимуть особливу цінність, а принципами системи управління мають стати узгодженість та партнерська співпраця.
Глобалізація ринку туристичних послуг	У період процесу глобалізації ринку змінюються принципи формування корпоративної культури, такі як: взаємодовіра і взаємоповага, пріоритет загальнолюдських цінностей, соціально-гуманістична солідарність, висока відповідальність, екологічність. Чинник глобалізації необхідно також розглядати в контексті національного менталітету.
Політичний чинник	Проявляється через політичну культуру та політичний курс держави, що може орієнтувати вітчизняні туристичні підприємства на інноваційний курс розвитку, забезпечуючи на рівні держави відповідну фінансову допомогу.
Економічний чинник	Відображає сучасний стан економіки держави та тенденції її розвитку.
Інноваційна культура	Удосконалення матеріального складника культури, переорієнтація персоналу на активне сприйняття інноваційних ідей і розвиток креативності. Вплив інноваційного чинника сприяє не тільки формуванню структури корпоративної культури, а й появі нового виду культури – інноваційної.
Екологічний чинник	Екологічні катаклізми, проблеми у цій сфері змушують керівництво підприємства переорієнтувати екологічно небезпечні виробництва та змінювати свої відносини з оточуючим середовищем.
Правовий чинник	Проявляється через дві категорії: філософську – свобода і відповідальність; інституціональну – норми, правила тощо. Також цей чинник можна розглядати з огляду на те, що юридична особа є способом оформлення різних колективних інтересів, тому залежно від цінностей буде формуватися корпоративна єдність або будуть конфлікти.

Джерело: [28].

У будь-якому процесі управління підприємством формування організаційної культури відбувається відповідно до концепції управління. Діяльність, спрямована на формування розвитку організаційної культури, передбачає виконання таких функцій:

1) Планування організаційної культури туристичного підприємства. У період планування проводиться наступна робота: встановлення цілей розвитку організаційної культури; визначення необхідного типу культури,

виходячи з конкретних умов діяльності організації; вибір методів формування організаційної культури та цінностей.

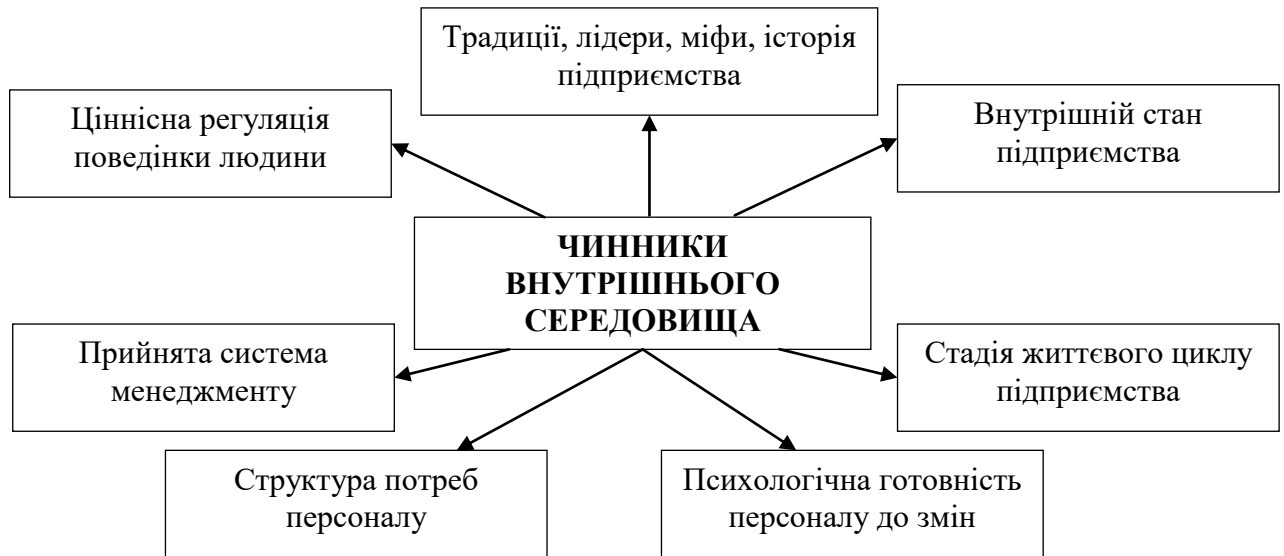


Рис. 1.2. Чинники внутрішнього середовища, які впливають на організаційну культуру туристичного підприємства

Примітка. Складено автором.

2) Організування роботи з організаційної культури, включаючи: створення установи (або призначення відповідальної особи), відповідальної за розвиток організаційної культури та забезпечення організаційної підтримки відповідної роботи; запровадження методів встановлення організаційних цінностей.

3) Мотивування персоналу сприймати культурні цінності. Ця робота потребує вибору та впровадження типів стимулювання та методів управління людьми, щоб забезпечити узгодженість систем цінностей особистості з цінностями організації.

4) Контроль розвитку організаційної культури, який передбачає: виявлення та аналіз відхилення поведінки персоналу від прийнятих культурних норм; вибір та впровадження методів модифікації поведінки.

В даний час розроблено різні методи, які дозволяють менеджерам формувати і підтримувати організаційну культуру, необхідну для успіху стратегій організаційного розвитку. Після того як керівництво з'ясує, яким вимогам повинна відповідати організаційна культура в контексті конкретної

стратегії розвитку, воно спочатку визначає, якою має бути філософія практики управління. Виходячи з філософії управління, керівники компанії планують конкретні методи створення ефективної організаційної культури. В принципі, корпоративне управління може впливати на розвиток культури двома способами:

1) Оцінка культури та перспектив її розвитку зверху вниз, сподіваючись викликати інтерес і підтримку більшості членів організації. Цей підхід передбачає, що лідер має щирю особисту відданість цінностям, в які він або вона вірить;

2) Моніторинг цінностей менеджерів у кожному відділі, побудувати організаційну структуру знизу вгору, і в той же час намагатися поступово впливати на організаційну культуру компанії в бажаному напрямку [8, с. 121–122].

Основними заходами формування організаційної культури підприємства є: поведінка керівників, створення систем мотивації та стимулювання персоналу, визначення стандартів підбору персоналу підприємства, навчання персоналу, підтримка традицій і організаційних процедур підприємства, знайомство з компаніями та корпоративними логотипами тощо.

Таким чином, організаційна культура — це переконання, норми поведінки, погляди та цінності, які представляють неписані правила, які визначають, як люди повинні діяти в бізнесі та якою має бути їх організаційна поведінка. Очевидно, що організаційна культура повинна узгоджуватися із загальними цілями підприємства, щоб стати важливим фактором ефективності організації підприємства. Організаційна структура формується шляхом виконання управлінських функцій і використання методів управління. Вона призначена для управління поведінкою співробітників і пов'язана зі стилем управління компанією, системою відбору та підбору працівників, адаптація персоналу, оцінка та атестація, стимулювання та заохочення персоналу тощо.

## **1.2. Світовий досвід управління організаційною культурою туристичного підприємства**

Тенденція глобалізації змушує сучасних менеджерів більше звертати увагу на зарубіжний досвід, особливо на критичному етапі становлення організаційної культури. Економічні та соціальні зв'язки стають тіснішими, а умови життя та праці — більш рівноправними. Усі ці процеси стимулюють пошук універсальної організаційної культури. Для цього вчені-дослідники визначають області зі схожою організаційною культурою та виявляють, що сприяє їх унікальним характеристикам. Цим завданням відповідає процес кластеризації організаційної культури [24, с. 183].

За допомогою кластеризації можна визначити області зі спільними характеристиками корпоративної культури та підсумувати, які характеристики роблять ці культури успішними:

1) Американська (Англо-сакська): США, Великобританія, Канада, Австралія, ПАР, Нова Зеландія, країни Південної та Центральної Америки.

2) Європейський кластер, який у свою чергу поділяється на такі підкластери: англо-сакська (Великобританія, Ірландія), континентальна західноєвропейська (Німеччина, Чехія, Швейцарія, Австрія), континентальна французька (Франція, Бельгія), скандинавська (Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія, Ісландія), південно-європейська (Італія, Іспанія, Греція, Португалія) тощо.

3) Кластер з перехідною/формуючою організаційною культурою включає країни бувшого СРСР, серед яких Україна, Молдова, країни Закавказзя та Середньої Азії.

4) Близькосхідний кластер (ОАЕ, Саудівська Аравія, Катар).

5) Східний кластер: Японія, Китай, Південна Корея, Індонезія, Філіппіни [24].

Ведення конкурентоспроможного бізнесу вимагає від туристичних компаній швидкого реагування на динаміку навколишнього середовища. Ключ до успішного реагування полягає у створенні сильної організаційної

культури з чітко встановленою метою. Проте створити організаційну культуру в умовах ринкової економіки, спираючись лише на історичний досвід України, неможливо. Отже, аналіз зарубіжної практики дозволяє визначити інструменти організаційної культури, які найбільш повно відповідають вимогам туристичного бізнесу в Україні.

У індустрії туризму, якщо компанії хочуть залишатися конкурентоспроможними, вони повинні виробляти унікальні та популярні продукти, ефективно керувати персоналом, надавати послуги відповідно до концепції «перевищення очікувань» і налагодити систему продажів. Організаційна культура туристичного підприємства формує систему взаємовідносин всередині та поза підприємством, визначає імідж підприємства та лояльність працівників і споживачів.

Лідери сучасних успішних зарубіжних туристичних організацій розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який дозволяє їм направляти всіх співробітників на досягнення спільних цілей, мобілізувати ентузіазм співробітників і забезпечувати продуктивну взаємодію.

Слід зазначити, що в закордонних туристичних підприємствах зазвичай формується організаційна культура, яка втілює в собі цінності та стилі поведінки їх керівників. У цьому контексті організаційну культуру можна визначити як набір норм, правил, звичаїв.

Зарубіжна організаційна культура починається з ситуації всередині компанії: культури відносин між персоналом на всіх рівнях і з керівним персоналом, шанобливого ставлення начальства до підлеглих, визнання компанією їх заслуг і винагороди за досягнення [21].

Організаційна культура впливає як на внутрішнє середовище підприємства, так і на зовнішнє сприйняття підприємства. Цей фактор має вирішальне значення для діяльності туристичних підприємств. Наприклад, робота туристичної компанії базується на поєднанні послуг, що надаються іншими компаніями, і ступінь довіри інших учасників ринку безпосередньо впливає на ефективність роботи.

Варто підкреслити важливу роль організаційної культури у вартості компанії, яка відображається в її інвестиційній привабливості. Результати дослідження McKinsey демонструють більшу інвестиційну привабливість компаній зі спеціально розробленою організаційною культурою, акції яких оцінюються на 30–40 % дорожче [41, с. 84].

Тривалий час існувала помилкова думка, що організаційна культура, незалежно від економічного сектора, формується лише у великих компаніях. Однак це не завжди так у всіх компаніях. Однак важливо зазначити, що великі компанії мають ресурси для цільового проектування та підтримки. Варто враховувати, що великі компанії тут мають нести значні витрати. Маленька компанія може витратити багато грошей і зосередитися на менеджері, який може поставити діагноз і підказати методи покращення. Це найважливіший аспект для туристичної сфери, в якій малі та середні підприємства становлять значну частку. У невеликих організаціях туристичної сфери, орієнтованих на роботу з клієнтами і заснованих на принципі «великої родини», створюються умови, що дозволяють співробітникам максимально розкрити свій особистий потенціал. У малому та середньому туристичному підприємстві, зберігаючи принципи централізації та децентралізації, працівник може усвідомити своє місце в ієрархії підприємства та відчути себе затребуваним.

Добре злагоджена команда, в якій кожен працівник займає посаду, що відповідає його здібностям, у здоровій робочій атмосфері та підтриманні балансу централізації та децентралізації стає основою конкурентоспроможності, технології та ефективності у виробництві туристичного продукту на ринку.

Організаційна культура включає не тільки глобальні норми і правила, а й діючі правила діяльності. Залежно від виду діяльності, форми власності, положення на ринку чи в суспільстві вона може мати свої особливості. Процес управління організаційною культурою поділяється на два ключові моменти:

1) Презентація та згода. Керівництво має сформулювати бачення того, якою має бути культура організації. Потім воно повинно підтвердити свою готовність виконувати договірні послуги.

2) Комунікація: співробітникам необхідно провести мозковий штурм і обговорити причини зміни культури.

Досвід British Airways є одним із яскравих прикладів впливу організаційної культури на організаційну діяльність. Керівництво British Airways вирішило змінити культуру компанії. Основний напрямок змін – обслуговування пасажирів, а запорука його успіху – додавання співробітникам впевненості в собі та компанії шляхом покращення психосоціального клімату в колективі. Догляд за пасажирами вимагає від персоналу British Airways розвитку нових навичок, які ніколи раніше не розвивалися.

Поняття організаційної культури є досить абстрактним, проте вона має вплив на всі процеси, які відбуваються в організації. Виходячи з цього, для туристичного підприємства організаційна культура визначається такими аспектами:

- по-перше, це надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає сприйняття компанії всередині групи та є важливим джерелом стабільності та безперервності творчості. Це дає працівникам надійне відчуття про саму компанію та своє становище в компанії, що допомагає створити відчуття соціальної безпеки;

- по-друге, розуміння основ організаційної культури компанії може допомогти новим співробітникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, і виділяти серед них найважливіше;

- по-третє, внутрішня організаційна культура більше всього іншого викликає у працівника самосвідомість і високе почуття відповідальності за виконання покладених на нього завдань [27, с. 101].

При здійсненні управлінських дій, спрямованих на розвиток організаційної культури закордонних туристичних підприємств, дуже

важливим є використання методів управління персоналом для забезпечення узгодженості організаційних та індивідуальних цінностей, цілей і установок. При цьому вибір цих методів повинен враховувати найкращий тип організаційної культури, який закріплює певні цінності в колективі і забезпечує «безпроблемну» роботу організації за відповідних умов. Тому для ефективного розвитку організаційної культури на цих підприємствах можна застосувати такі методи:

- використовувати програми розподілу прибутку, навчання та розвитку співробітників;
- надавати можливості для кар'єрного розвитку та участі персоналу в управлінні;
- заохочувати дисциплінованість і працьовитість;
- заохочувати творчість, винахідливість та новаторство на роботі;
- заохочувати діяльність, що забезпечує підвищення прибутковості та добробуту організації;
- організація праці в колективній формі;
- оцінювати та винагороджувати людей на основі досягнутих результатів.

Такий підхід до управління не потребує особливих витрат, але призводить до розвитку та зміцнення організаційної культури шляхом узгодження інтересів організації та її членів.

Таким чином, аналізуючи міжнародну практику формування організаційної культури туристичного підприємства стає зрозумілим, що інколи правильні стратегії та заходи, запропоновані підприємством, відкидаються самим підприємством або не сприймаються широко через те, що вони «якось» невідповідні йому. Часто це пов'язано з організаційною культурою. Це тому, що існує конфлікт між існуючою організаційною культурою та структурами, системами та людьми, необхідними для реалізації нової стратегії.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Характеристика туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» як середовища формування організаційної культури

Туристичне підприємство «Партнер Тур Груп» розташоване за адресою: м. Хмельницький, вул. Героїв Майдану, 10, оф. 104; контактний номер телефону: 097-226-31-66; адреса електронної пошти: partnertour7@gmail.com. Логотип підприємства зображений на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип туристичного підприємства «Партнер Тур Груп»

Туристичне підприємство зареєстроване 11.04.2008 як ФОП Бондар Олександр Ігорович (номер запису в Єдиному реєстрі юридичних та фізичних осіб-підприємців 26680000000014605) за адресою: Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Проспект Миру, 57/3, кв. 17.

Найважливішим документом, що регламентує функціонування господарюючого суб'єкта, є Статут підприємства, в якому описані мета, завдання і види діяльності. У статуті туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» основними видами діяльності визначені:

- організація прийому і обслуговування іноземних туристів в Україні (іноземний туризм);
- організація прийому і обслуговування вітчизняних туристів в Україні (внутрішній туризм);
- організація туристичних поїздок за межі України (зарубіжний туризм) та екскурсійна діяльність;

- організація масового і оздоровчо-спортивного туризму;
- оформлення страхових полісів у сфері туризму;
- організація комплексу туристичних послуг, зокрема: екскурсійного обслуговування, розміщення, транспортного обслуговування, харчування; бронювання місць, оформлення і продаж проїзних документів іноземним туристам (громадянам) і громадянам України на перевезення пасажирів і вантажів наземним, повітряним і морським транспортом на території України і інших країн;
- організація навчання, стажування, практики громадян за кордоном;
- надання інформаційних послуг громадянам України з метою працевлаштування за кордоном, оформлення контрактів, страхових, робочих віз.

Місія, цілі та завдання туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» визначаються керівництвом фірми і визначають загальну спрямованість діяльності.

Місія агенції сформульована таким чином: «Партнер Тур Груп» прагне забезпечити своїм клієнтам найвищу якість туристичних послуг і незабутні враження від кожної подорожі. Важливе місце у місії «Партнер Тур Груп» відведене підтримці культурного обміну, що сприяє досягненню взаєморозуміння між різними етносами.

Цілі агенції: забезпечити широкий спектр туристичних послуг, включаючи тури, круїзи, авіаперельоти, готельні бронювання, екскурсії тощо; постійно підвищувати ступінь задоволеності клієнтів та гарантувати їм повну впевненість у якості та безпеці подорожей; розвивати партнерські відносини з авіакомпаніями, готелями й іншими постачальниками послуг для забезпечення конкурентоспроможних пропозицій; збільшити обсяги продажів та рентабельність діяльності, просуваючи бренд «Партнер Тур Груп» на туристичному ринку України та інших країн світу.

Завдання агенції: залучення та наймання кваліфікованих співробітників, які можуть забезпечити високий рівень обслуговування та

ефективне виконання завдань; розробка і впровадження маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів та утримання існуючих; перманентне вдосконалення послуг, враховуючи актуальні потреби клієнтів і прогнозовані зміни на ринку; впровадження та використання інноваційних технологій для поліпшення ефективності та якості обслуговування.

«Партнер Тур Груп» ставить на перше місце серед стратегічних цілей якнайповніше задоволення потреб кожного клієнта, тому шукає індивідуальний підхід до кожного споживача послуг. Туристичне підприємство співпрацює тільки з перевіреними готелями і транспортними компаніями, що гарантує якість послуг та безпеку під час подорожей. Підприємство має багатий досвід у сфері туризму та гарну репутацію серед клієнтів, що свідчить про його надійність і професіоналізм.

Туристичне підприємство «Партнер Тур Груп» за роки своєї діяльності напрацювало велику клієнтську базу. Клієнтська база диференційована за такими критеріями: демографічні характеристики, психографічні особливості та поведінка споживачів.

Демографічні характеристики передбачають виділення у клієнтській базі груп, що включають людей різного віку, статі, освіти та соціального статусу. Так, серед клієнтів «Партнер Тур Груп» є і туристи молодого віку, і родини з дітьми, і пенсіонери, і бізнесмени.

Психографічні характеристики важливі через те, що деякі клієнти можуть мати конкретні інтереси, цінності і стиль життя, які безпосередньо чи опосередковано впливають на прийняття ними рішень щодо подорожей. Наприклад, до турфірми звертаються люди, зацікавлені у пригодницьких подорожах, натомість інші клієнти шукають спокійного відпочинку на пляжі. Всі потреби та нюанси, на яких акцентує увагу турист, підприємство виконує за попередньою індивідуальною домовленістю.

Крім того, туристичне підприємство завжди аналізує поведінку споживачів. Деякі клієнти можуть бути постійними користувачами послуг «Партнер Тур Груп», які регулярно користуються його послугами для своїх

подорожей. Для такої категорії існують свої правила прийому (це може бути дружній прийом як в офісі, так і обговорення всіх деталей за його межами, у неформальній атмосфері). Інші клієнти можуть мати статус сезонних або користувачів, які шукають спеціальні пропозиції та знижки, і для такої категорії також є особливі пропозиції (цінові преференції як для постійного клієнта).

Особливу увагу турфірма приділяє також рівневі витрат. Клієнти можуть мати різний рівень витрат на подорожі, що відображається у їхньому виборі турів і послуг. Деякі можуть шукати економні варіанти, тоді як інші готові витратити більше, доплачуючи за комфортні умови, розкіш, престижність. Працівники підприємства толерантно ставляться до кожного клієнта і разом обговорюють суму, яку турист готовий витратити на свою подорож.

Туристичну компанію очолює директор, який відповідає за виконання плану з реалізації туристичного продукту, своєчасне фінансування та проведення виплат, розвиток персоналу і підвищення кваліфікації. Він організовує всю роботу, несе повну відповідальність за стан компанії, її діяльність. Також директор особисто ухвалює загальні напрями рекламної політики, організує консультаційно-інформаційне забезпечення клієнтів, проводить пошук клієнтів, ведення переговорів, контролює складання договору, ведення замовлення до моменту його виконання.

У фінансовій політиці підприємства важливе місце займає розподіл і використання одержуваного прибутку як основного джерела фінансування інвестиційних потреб і задоволення економічних інтересів власників. З загального прибутку сплачується податок згідно з умовами, передбачуваними фіскальним законодавством України. Рентабельність капіталу обчислюється в кількох модифікаціях: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність акціонерного капіталу.

Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## PEST-аналіз зовнішнього середовища туристичної фірми «Партнер Тур Груп»

PEST-фактори	Можливості	Загрози
Політичні та правові	Стабільна політична ситуація в країні	Недосконалість державної політики у сфері інвестування
	Державне регулювання туристичної діяльності	Візові режими між країнами
	Створення конкурентоспроможного туристичного комплексу, що задовольняє потреби вітчизняних і зарубіжних туристів у різноманітних послугах; розвиток суміжних галузей економіки	Неефективна практика виконання існуючого законодавства
Економічні	Зростання купівельної спроможності	Зменшення купівельної спроможності
	Істотне уповільнення темпів інфляції	Підвищення цін на транспортні послуги
	Продовження економічного зростання	Недосконалість оподаткування
Соціальні	Зростання реальних грошових доходів населення	Зростання сумарної заборгованості з заробітної плати
	Зростання схильності населення до організованих заощаджень	Соціальна незахищеність населення
	Зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти	Відсутність сприятливих економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання
	Вивчення і застосування закордонного досвіду з використання ефективних методів управління	Низький рівень життя у країні
Технологічні	Впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі Інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій; системи електронної комерції	Можливість використання конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом туристичних послуг та рівнем витрат

Примітка. Складено автором.

Також доречно провести аналіз основних конкурентів «Партнер Тур Груп». У Хмельницькій області було визначено 104 компаній, що надають схожий набір туристичних послуг, однак для ретельного аналізу було відібрано 14 кращих туристичних фірм і проведено рейтингове оцінювання вказаних закладів-конкурентів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рейтингова оцінка конкурентів туристичної фірми «Партнер Тур Груп»  
(за кількістю позитивних відгуків та загальною оцінкою споживачів)

Найменування туристичного агентства	Основні види послуг	Кількість позитивних відгуків	Загальна оцінка
Еко-тур, туристична агенція	Тури по Україні для груп школярів та студентів, сімей з дітьми.	190 відгуків	4,9
Стрільбицька Н.І., агентство НІКА-ТУР-ВОЯЖ	Широкий асортимент екскурсійних турів Україною. Закордонні тури.	240 відгуків	5
Дельфін, туристична агенція	Відпочинок на морі. тури Європою	76 відгуків	4,6
TravelBook, агентство подорожей	Весь спектр туристичних послуг за кордоном. Відпочинок на морі та в горах.	26 відгуків	5
Партнер Тур груп	Відпочинок на природі, тури Україною, відпочинок на морі, тури Європою.	50 відгуків	4,8
QTravel, online турагентство	Відпочинок на морі, активний відпочинок, відпочинок на природі, тури по Україні, гарячі тури, активний відпочинок, гірськолижні тури, тури по Європі, екскурсивод.	23 відгуки	5
Verona-Tour, турагентство	Відпочинок на морі, тури Європою, гарячі тури, активний відпочинок, оформлення візи.	15 відгуків	5
RelaxTravel	Тури по Європі, тури по Україні, туристичне страхування, екскурсивод, тури по Україні, тури по Європі	14 відгуків	5
Happytravel, туристичне агентство	Відпочинок на природі, тури по Україні, відпочинок на морі, тури по Європі. Консультації, бронювання готелів та авіаквитків, туристичне страхування.	10 відгуків	5
«Поїхали з нами», туристичне агентство	Відпочинок на природі, тури по Україні, відпочинок на морі, тури по Європі. Консультації, бронювання готелів та авіаквитків, туристичне страхування.	9 відгуків	5
TAM-TAM travel, туристичне агентство	Відпочинок на природі, тури по Україні, відпочинок на морі, тури по Європі, відпочинок у горах, кемпінг, оформлення візи, гірськолижні тури, автобусні тури	8 відгуків	5
КОМPAS, турагентство	Тури Європою. Турагентство «КОМPAS.	4 відгуки	5,0
TUI, туристична компанія	Всі види туристичних послуг для індивідуального та корпоративного відпочинку, відпочинок у горах, кемпінг, оформлення візи, гірськолижні тури, автобусні тури.	7 відгуків	4,4
ANEX Tour, турагентство	Відпочинок на природі, тури по Україні, відпочинок на морі, тури по Європі Гірськолижний відпочинок. Екскурсійні тури. Пляжний відпочинок.	9 відгуків	4,2
Дім Подорожей, турагентство	Відпочинок на природі, тури по Україні, відпочинок на морі, тури по Європі.	9 відгуків	Відсутня оцінка

З таблиці 2.2 бачимо, що «Партнер Тур Груп» з 50 відгуків отримав оцінку 4,8 від споживачів, і це свідчить про те, що «Партнер Тур Груп» надає досить якісні туристичні послуги. Порівняно з конкурентами «Партнер Тур Груп» може визначати конкурентоспроможні ціни або надавати спеціальні пропозиції та знижки, які привертають клієнтів, що є великою перевагою на туристичному ринку не тільки Хмельницької області, а й України в цілому.

Аналізуючи конкурентне середовище туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» в місті Хмельницькому, можна побачити, що цей суб'єкт надає широкий спектр послуг, за рахунок чого може успішно конкурувати з іншими туристичними фірмами.

Варто також відзначити якість обслуговування. «Партнер Тур Груп» відомий своєю високою якістю обслуговування, включаючи індивідуальний підхід до клієнтів, професійний консультаційний сервіс та оперативне розв'язання проблем, і це вважаємо його перевагою на ринку.

Використання новітніх цифрових технологій, таких як мобільні додатки, віртуальна реальність, онлайн-бронювання тощо, також є перевагою у конкурентній боротьбі. Використання онлайн-сервісів для спілкування з потенційними клієнтами надає можливість туристичній фірмі розвиватись. Наприклад, у туристичній компанії «Партнер Тур Груп» є всі можливості для того, щоб обговорити з клієнтом та оформити замовлення без фізичної зустрічі – в режимі «онлайн» – за попередньою домовленістю з визначеною датою та сервісом для спілкування.

На наступному етапі проаналізуємо дані про кількість туристичних путівок (ваучерів) та чисельність туристів, які скористалися послугами туристичного підприємства упродовж 2021–2023 рр. (табл. 2.3).

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.3, дозволяє зробити певні висновки щодо діяльності «Партнер Тур Груп» упродовж 2021–2023 років:

1. Безпрецедентне падіння показників у 2022 році: зокрема, кількість туристичних путівок (ваучерів) зменшилася з 216 до 21 (на 195 одиниць, або близько 90 %). Кількість туристів також різко знизилася – з 803 до 57 осіб (на

93 %). Кількість туро-днів за реалізованими путівками впала з 1964 до 540 днів (на 1424 дні, або близько 72 %).

Таблиця 2.3

Кількість туристичних путівок (ваучерів) та туристів за 2021–2023 рр.

Показник	Дані по роках			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	22/21	23/22
Кількість туристичних путівок (ваучерів), одиниць	216	21	157	-195	+136
Кількість туристів, осіб	803	57	315	-746	+258
Кількість туро-днів за реалізованими путівками, днів	1964	540	1218	-1424	+678

Примітка. Складено автором.

2. Відносне відновлення показників у 2023 році: кількість туристичних путівок зросла на 136 одиниць, досягнувши значення 157, що вказує на відновлення після спаду в 2022 році. Кількість туристів зросла на 258 осіб і склала 315 осіб, що також свідчить про поступове повернення клієнтів. Кількість туро-днів збільшилася на 678 днів, досягнувши 1218 днів.

Зниження показників у 2022 році пов'язане з впливом зовнішніх чинників, таких як пандемія COVID-19, війна та її наслідки для туристичної галузі, а також економічні та соціальні труднощі. Проте відновлення у 2023 році вказує на високий адаптивний потенціал та ефективність впроваджених стратегій для залучення клієнтів і відновлення туристичного потоку.

Відновлення показників у 2023 році хоча і не досягло рівня 2021 року, демонструє позитивну динаміку і потенціал для подальшого зростання. Це вказує на поступове відновлення туристичного ринку та збільшення інтересу клієнтів до внутрішніх туристичних поїздок. Загалом, дані свідчать про те, що туристичне підприємство «Партнер Тур Груп» успішно пододало труднощі у 2022 році і демонструє ознаки відновлення у 2023 році.

Розподіл туристів за метою поїздки в динаміці за 2021–2023 рр. наведений у таблиці 2.4.

## Розподіл туристів за метою поїздки в динаміці за 2021–2023 рр.

Мета поїздки	Дані по роках					
	2021		2022		2023	
	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %	Кількість туристів, осіб	Питома вага, %
Службова поїздка	5	2,26	1	2,04	3	2,2
Дозвілля та відпочинок	193	87,33	43	87,75	121	88,97
Лікування	19	8,59	5	10,20	10	7,35
Спортивний туризм	3	1,35	0	0	1	0,73
Спеціалізований туризм	1	0,45	0	0	1	0,73
Всього	221	100	49	100	136	100

Примітка. Складено автором.

Незважаючи на загальні зміни у чисельності туристів, найвищу питому вагу упродовж 2021–2023 рр. становлять туристи, які подорожують з метою дозвілля та відпочинку (рекреації). У 2021 році їх частка становила 87,33 %, у 2022 році – 87,75 %, а у 2023 році – 88,97 %. Це свідчить про стабільну популярність цього виду туризму, що, власне, є основним напрямом діяльності агенції.

Чисельність туристів, які подорожували з метою лікування, також зазнавала змін. У 2021 році цей сегмент становив 8,59 %, у 2022 році – 10,20 %, а у 2023 році – 7,35 %. Як бачимо, спостерігається незначне скорочення у 2023 році порівняно з попередніми періодами.

Службові поїздки складали найменшу частку від загальної кількості туристів, з дещо стабільною питомою вагою: 2,26 % у 2021 році, 2,04 % у 2022 році та 2,2 % у 2023 році.

Спортивний і спеціалізований туризм характеризуються найменшими частками. Так, у 2021 році спортивний туризм становив 1,35 %, у 2022 році був відсутній, а у 2023 році – 0,73 %. Спеціалізований туризм у 2021 році складав 0,45 %, у 2022 році був відсутній, у 2023 році – 0,73 %.

Таким чином, основним напрямом туристичної діяльності «Партнер Тур Груп» є організація поїздок для відпочинку та дозвілля. Інші категорії, такі як лікування та службові поїздки, також важливі, але мають значно меншу питому вагу. Незважаючи на значний спад у 2022 році, у 2023 році відбулося поступове відновлення показників, що вважаємо позитивним сигналом для подальшого розвитку агенції.

## **2.2. Ідентифікація організаційної культури «Партнер Тур Груп» та визначення шляхів її зміцнення**

Організаційна культура та організаційний клімат в організації є основними чинниками продуктивного функціонування підприємств, тобто саме вони формують ідеал цілісності, який при впровадженні в практику дозволяє організації функціонувати найбільш оптимально як усередині даного соціуму, так і в якості особливої соціальної групи. Будь-яке підприємство має свою організаційну культуру, яка в тій чи іншій мірі відповідає його місії і цілям, а ступінь цієї відповідності визначає ефективність роботи підприємства.

Визначення виду корпоративної культури туристичної агенції є необхідним для виявлення її особливостей, сильних та слабких сторін, визначення домінуючого виду культури, прийняття рішень про подальший її розвиток. Це дасть можливість: установити пріоритетність факторів розвитку корпоративної культури; забезпечити формування корпоративного духу та високої дисципліни праці; спрямовувати розроблення стратегії на ефективний розвиток фірми; розробляти конкретні заходи з удосконалення діяльності корпорації на стадії поточного планування; покращити управління персоналом на засадах підвищення якості кваліфікації та перепідготовки працівників; застосовувати корпоративну культуру як чинник формування інноваційної моделі діяльності; застосовувати корпоративну культуру як додатковий чинник при обґрунтуванні шляхів залучення інвестицій.

Для оцінювання існуючого типу організаційної культури туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» нами використаний тест на виявлення типу організаційної культури, що переважає в організації [20]. Для кожного запитання в анкеті запропоновано чотири варіанти відповіді, що розподіляються між декількома висловлюваннями так, щоб їх сума дорівнювала 10. Анкета дає змогу оцінити переважаючий тип організаційної культури. Ми розглядатимемо чотири основних типи організаційної культури: А – ієрархічна культура; В – культура конкуренції; С – культура клану; D – культура творчості (табл. 2.5).

Кожен тип організаційної культури характеризується певними особливостями. Так, підприємство з переважаючою ієрархічною культурою зосереджене на внутрішніх проблемах, потребі в стабільності й керованості (контролі). Культура ієрархії більш формалізована та структурована. Лідери є перш за все організаторами й координаторами. Формальні правила та політика підтримують цілісність підприємства. Успіх визначається надійністю постачань, відстеженням економічних показників і низькою собівартістю. Заохочується ретельність і ефективність.

В умовах культури конкуренції підприємство зосереджене на зовнішніх факторах, потребі в стабільності й керованості (контролі), орієнтоване на результати. Лідери суворі й вимогливі. Цілісність підприємства підтримується за рахунок акценту на завоюванні частки ринку. Важливими параметрами є лідерство на ринку та конкурентоспроможне ціноутворення. Стиль організації – жорстка конкурентна боротьба.

Культура клану сприяє зосередженню підприємства на внутрішніх проблемах. Йому властива гнучкість, турбота про людей та уважність до замовника. Культура клану характеризує дружньо орієнтоване місце для роботи, де люди залишають більшу частину себе. Це як велика родина. Лідерів організації вважають наставниками і, можливо, навіть батьками. Приділяється увага розвитку людських ресурсів з необхідною високою згуртованістю й мораллю. Успіх визначається турботою про людей і уважністю до споживача. Заохочується командна робота і єдність.

Таблиця 2.5

## Методика оцінювання типів організаційної культури

Критерії оцінювання	Бали
1. Ваша організація – це:	
А. Добре налагоджений механізм	3
В. Конкурентно орієнтоване середовище	4
С. Велика родина	1
Д. Творчий колектив	2
2. Лідер організації:	
А. Піклується про координацію й ефективність	3
В. Конкретно ставить персональні й організаційні цілі	4
С. Піклується про працівників	2
Д. Новатор, ризиковий експериментатор	1
3. Цілі організації, крім прибутку, – це:	
А. Підтримка рівня діяльності, ефективне використання ресурсів	3
В. Утримання (розширення ) частки ринку	3
С. Максимальний розвиток і використання потенціалу працівників	1
Д. Пошук нових ніш на ринку, створення унікальних товарів, послуг, продуктів	3
4. Цілісність організації підтримується завдяки:	
А. Наявності посадових інструкцій, положень, регламентів, формальних правил	3
В. Змагальній атмосфері, поставленим перед кожним конкретно завданням	2
С. Традиціям і залученню персоналу до управління	3
Д. Творчій атмосфері, можливості експериментувати	2
5. Організацію вважають успішною, якщо:	
А. Наявний високий рівень виконавчої дисципліни	2
В. Досягаються конкретні намічені цілі	4
С. Виявляється увага до замовника, турбота про працівників	2
Д. Відбуваються вдосконалення, відновлення, упровадження нового	2
6. Працівників стимулюють до:	
А. Точного виконання запропонованих функцій	3
В. Досягнення намічених індивідуальних результатів	6
С. Удосконалення своєї майстерності	0
Д. Прояву ініціативи	1
7. У невизначеній ситуації рішення приймають виходячи із:	
А. Суб'єктивної думки керівництва	0
В. Корисності для досягнення цілей організації	7
С. Корисності для колективу	1
Д. Інтуїтивних здогадів і припущень	2
8. Для вирішення конфліктної ситуації слід:	
А. Звернутися до вищого керівника	2
В. Визначити, яке рішення буде найбільше результативним	3
С. Досягти консенсусу	0
Д. Дослідити різні варіанти	5

Примітка. Складено автором.

Якщо яскраво виражена культура творчості, то підприємство зосереджене на зовнішніх факторах з високим рівнем гнучкості й

індивідуалізму. Для культури творчості характерні динамічні, творчі умови роботи, заохочення заповзятливості. Лідерів вважають новаторами. Необхідна готовність до змін і складних завдань. Організація робить ставку в довгостроковому плані на зростання та освоєння нових ресурсів. Успіх означає володіння унікальними продуктами або послугами. Організація заохочує особисту ініціативу.

На основі аналізу результатів анкетування нами розраховані середні показники за кожним типом організаційної культури, представленої у туристичній агенції; за середніми показниками побудований профіль, що відображає виразність її типів (рис. 2.2).

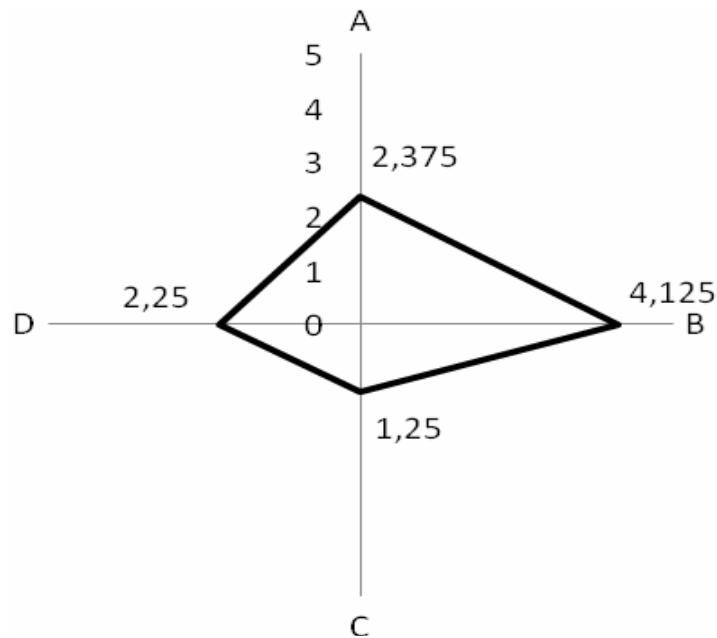


Рис. 2.2. Профіль організаційної культури туристичного підприємства «Партнер Тур Груп»

Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.

Отже, як видно з гістограми, у туристичній агенції переважає організаційна культура конкуренції. Це означає, що організація в довгостроковій перспективі зосереджена на зовнішніх чинниках, потребі в стабільності й керованості (контролі), орієнтована на результати. Люди спрямовані на досягнення конкретних персональних цілей. Успіх визначається в термінах завоювання частки ринку. Стиль організації – жорстка конкуренція.

У туристичній агенції також виражена культура ієрархії та творчості. Це свідчить про те, що не залишаються без уваги і внутрішні проблеми. Характерні гнучкість, турбота про людей і уважність до клієнта. Успіх визначається турботою про людей і уважним ставленням до споживача.

Таким чином, в організації наявна здорова конкуренція за робоче місце і кращі результати праці, але за умови створення психологічно комфортної атмосфери в колективі.

Для визначення найбільш оптимального типу організаційної культури туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» нами використаний метод пріоритетів з ранжуванням типів культури за обраними ознаками [45].

Типи організаційної культури характеризуються такими ознаками  $\{p_k\}$ :

- $p_1$  – ініціативність персоналу;
- $p_2$  – соціальні орієнтири діяльності;
- $p_3$  – формалізація процесу управління;
- $p_4$  – спрямованість на результат.

У рамках цього методу здійснюється якісне оцінювання переваги за напрямками:

1. Між порівнюваними основними типами організаційної культури  $x_i$  за фіксованою ознакою  $p_k$ .
2. Між самими ознаками  $p_k$ . До оцінок переваги належать:
  - перевага одного об'єкта порівняно з іншим за певною ознакою (знак “>”);
  - рівність об'єктів за цією ознакою (знак “=”);
  - менша перевага одного об'єкта порівняно з іншим за цією ознакою (знак “<”).

Оцінки переваги визначаються експертним шляхом у вигляді парних порівнянь типів організаційної культури без кількісного оцінювання міри переваги в кожній парі.

На основі результатів експертного оцінювання побудуємо матрицю переваг (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця переваг типів організаційної культури туристичного підприємства  
«Партнер Тур Груп» за основними ознаками

Тип організаційної культури	А				В				С				D			
	$p_1$	$p_2$	$p_3$	$p_4$	$p_1$	$p_2$	$p_3$	$p_4$	$p_1$	$p_2$	$p_3$	$p_4$	$p_1$	$p_2$	$p_3$	$p_4$
A	=	=	=	=	<	<	>	<	<	<	>	>	<	<	>	<
B	>	>	<	>	=	=	=	=	>	<	<	>	<	<	>	>
C	>	>	<	<	<	>	>	<	=	=	=	=	<	>	>	<
D	>	>	<	>	>	>	<	<	>	<	<	>	=	=	=	=

Примітка. Складено автором.

Також визначимо пріоритетність кожної ознаки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Пріоритетність ознак стратегій

Альтернативні ознаки ( $p_i$ )	Оцінки ознак ( $p_j$ )			
	$p_1$	$p_2$	$p_3$	$p_4$
$p_1$	=	<	>	<
$p_2$	>	=	>	<
$p_3$	<	<	=	<
$p_4$	>	>	>	=

Примітка. Складено автором.

Розрахунки здійснюються за допомогою матриці зважених пріоритетів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця зважених пріоритетів типів організаційної культури за пріоритетами ознак

Ознаки ( $p_k$ )	Величина пріоритет у ознаки ( $\Pi_k$ )	Типи організаційної культури							
		А		В		С		D	
$p_1$	13,28	10,72	142,36	16,48	218,85	13,28	176,36	20,32	269,85
$p_2$	16,48	10,72	176,67	13,28	218,85	20,32	334,87	16,48	271,59
$p_3$	10,72	20,32	217,83	13,28	142,36	16,48	176,67	10,72	114,92
$p_4$	20,32	12,8	260,10	17,28	351,13	10,24	208,08	16,00	325,12
$C_i = \sum \Pi_k \cdot P_{ik}$		$C_1 = 796,96$		$C_2 = 931,19$		$C_3 = 895,98$		$C_4 = 981,48$	

Примітка. Складено автором.

На основі отриманих значень сумарних оцінок пріоритетності типів організаційної культури  $C_i$  зробимо висновки про ступінь переваги того чи іншого типу шляхом розміщення значень  $C_i$  за зростанням або убутанням. Максимальне значення  $C_i$  ( $\max [C_i] = C_4 = 981,48$ ) буде відповідати найкращому типу організаційної культури, тобто культурі творчості.

Можна виділили такі основні елементи створення ефективної організаційної культури та подальшого її вдосконалення у туристичній компанії «Партнер Тур Груп»:

1) створення командного духу. Командний дух – це духовні зв'язки, що об'єднують активне організаційне життя компанії. Він є сукупністю духовних властивостей та функцій, що супроводжують трудову господарську діяльність: ідеї, цінності, мотиви, прагнення, очікування. Ці компоненти створюють духовно-емоційний фон життєдіяльності туристичної агенції, що проявляється в морально-психологічному кліматі, соціально-психологічному настрої працівників. Ступінь його інтенсивності впливає на механізми, динаміку та ефективність функціонування туристичного підприємства, у т. ч. стимулювання креативності. Командний дух, що є необхідною складовою ділового успіху, передбачає наявність формальних морально-етичних та ціннісно-нормативних засад – морального кодексу;

2) формування системи внутрішнього інформування, що складається з таких елементів:

- фірмові публікації (фірмові листівки, інформаційні бюлетені);
- дошки оголошень (їх завданням є поєднання офіційної й неофіційної корпоративної інформації щодо виробничих та управлінських питань, інформації про «життя» персоналу тощо);
- канали особистої комунікації (взаємозв'язки поза межами компанії – один з видів актуальної інформації в інформаційному просторі фірми);

3) дотримання етикету ділових стосунків виступає як елемент організаційної культури і складається із сукупності прийомів, методів та правил, що застосовуються в ділових відносинах. Етикет ділового спілкування у

внутрішньому середовищі компанії за основу має взаємодію формальних та неформальних її структур, формальних ділових стосунків та повідомлень неформального характеру, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури;

4) формування культури якості. Хоча прибуток залишається метою бізнесу, при цьому соціальна сфера (потреби споживачів, інтереси суспільства) розглядаються як одна з необхідних умов ефективного управління туристичною агенцією. Саме це й актуалізує проблему «культури якості» ділових операцій, продукції та послуг (якість яких забезпечується в рамках результативно функціонуючої системи управління якістю), що стає суттю торгово-виробничих, сервісних процесів та вирішальним елементом потенціалу зростання конкурентоспроможності туристичного підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Інноваційний механізм управління розвитком організаційної культури на туристичному підприємстві

Важливим чинником формування інноваційної організаційної культури є науково-технічний прогрес, який вимагає від персоналу активного сприйняття інноваційних технологій і висування раціональних пропозицій.

В Україні на законодавчому рівні ще з 2003 року розвиток інноваційної культури визначено як один зі стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності та визначено як невід’ємну складову інноваційного потенціалу, що відображає освітній, загальнокультурний та соціально-психологічний рівні. Наразі є усвідомлення та творча реалізація окремими людьми та суспільством загалом концепції розвитку національної економіки на інноваційній основі. Але, незважаючи на це, ця концепція є досить новою для багатьох українських компаній, і не кожен керівник приділяє належну увагу проблемам, які вона створює. Адже, розвиваючи організаційну культуру, керівництво компанії інвестує у своє майбутнє.

В управлінні туристичними підприємствами вплив інноваційної культури проявляється в основному в двох напрямках: з одного боку, вона сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства в зовнішньому середовищі, з іншого – створює сприятливі умови для зміцнення внутрішньої інноваційної діяльності підприємства та забезпечує ефективний підбір талантів, формування колективу висококваліфікованих працівників інтелектуальної діяльності, створює необхідні передумови та забезпечує формування організаційної атмосфери, сприятливої для реалізації інноваційних рішень.

Роль інноваційної культури у формуванні організаційної культури туристичних підприємств полягає в тому, що вона виступає стимулятором

творчого мислення, оптимізує різні складові інноваційного потенціалу підприємства, відображає зв'язки, що формуються протягом інноваційного циклу, висвітлює слабкі ланки в інноваційному циклі туристичних підприємств. Відбуваються процеси забезпечення певної організації всього інноваційного процесу, суттєве зниження опору інноваціям через культуру змін і перехідних процесів, оптимізація всього інноваційного шляху підприємства на основі визнаних цінностей і бажання працювати правильно наперед, сприймаючи сучасний виклики часу.

Нами було виділено основні шляхи впливу на організаційну культуру туристичного підприємства в контексті інноваційних змін (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Шляхи впливу на організаційну культуру туристичного підприємства в контексті інноваційних змін

Примітка. Складено автором.

Управління формуванням та розвитком організаційної культури туристичних підприємств з метою інноваційної діяльності має ґрунтуватися на певних принципах, щоб зробити процес управління організаційною культурою більш зрозумілим.

1. Принцип узгодженості між організаційною культурою та елементами системи управління. При формуванні та реалізації стратегій та управлінні

структурними змінами необхідно оцінювати та враховувати організаційну культуру, розвинену туристичними підприємствами.

2. Принцип пріоритету цінностей. Перш ніж вживати заходів щодо розвитку організаційної культури, необхідно уточнити пріоритетні цінності туристичного підприємства на конкретний період, оскільки цінності є ядром організаційної культури.

3. Принцип узгодженості між цінностями співробітників і цінностями компанії. Організаційна культура формується, коли більшість співробітників ідентифікують себе з цінностями компанії. При створенні організаційної культури, спрямованої на інновації, необхідно розділяти корпоративні цінності, спрямовані на інновації.

4. Принципи інноваційної спрямованості. При формуванні та розвитку організаційної культури необхідно звертати увагу на ті цінності, які найбільш важливі для розвитку інноваційної діяльності. Вони повинні допомогти всій команді об'єднатися для вирішення проблем.

5. Принцип адаптивності організаційної культури до змін зовнішнього середовища. Організаційна культура повинна адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Необхідно постійно вдосконалювати та змінювати організаційну культуру з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Цей принцип висуває наступні вимоги до організаційної культури: динамічність, яка полягає у швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища, гнучкість, яка полягає в здатності пристосовуватися до впливу цих факторів.

6. Принципи судження. Управління організаційною культурою має сприяти досягненню цілей організації за найбільш сприятливих організаційних, технічних і соціально-економічних умов. Управління організаційною культурою не можна відокремити від цілей і завдань туристичного бізнесу. Якщо першочерговою метою є розвиток інновацій, то необхідно цілеспрямовано створювати організаційну культуру, спрямовану на інновації.

7. Принцип системності. Організаційна культура – це сукупність елементів. При управлінні її формуванням необхідно враховувати

взаємозв'язок усіх елементів організаційної культури. Тобто при зміні одного з елементів потрібно враховувати, як зміняться інші елементи.

8. Принцип контролю. Необхідно постійно стежити за розвитком організаційної культури і на цій основі постійно переглядати поточну роботу з управління організаційною культурою з метою впровадження інновацій.

Управління організаційною культурою є складним процесом. Управління не тільки відповідає організаційній культурі, але й залежить від організаційної культури, і водночас впливає на формування та розвиток організаційної культури. Управління організаційною культурою має продовжуватися під час формування та розвитку організаційної культури. Тому всі дії менеджерів повинні відповідати ідеям і цінностям організаційної культури. Управління організаційною культурою полягає у створенні умов, що забезпечують її формування та розвиток. Нами розроблено інноваційний механізм управління розвитком організаційної культури на туристичному підприємстві, який показано на рисунку 3.2.

На першому етапі керівництво туристичного підприємства приймає рішення щодо розвитку організаційної культури. Це робиться на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. У цьому випадку необхідно ретельно вивчити ринок, попит і пропозицію, рівень конкуренції, ступінь урегульованості туристичного ринку, ціни і рівень доходів. Необхідно вживати заходів для розвитку організаційної культури у таких випадках: зниження інноваційної діяльності; відмінність організаційної культури від організаційної структури; зниження ефективності управління; поглинання або злиття організацій; створення нових продуктів, послуги, структурних підрозділів; зниження стандартів управління та контролю; коригування місії, цілей та завдань туристичного підприємства; зміна ринкової поведінки компанії та впровадження нової маркетингової стратегії; зміна суспільно-політичної ситуації в країні; зміни загальної економічної ситуації в країні та зміни в національній економічній, науково-технічній та соціальній політиці.

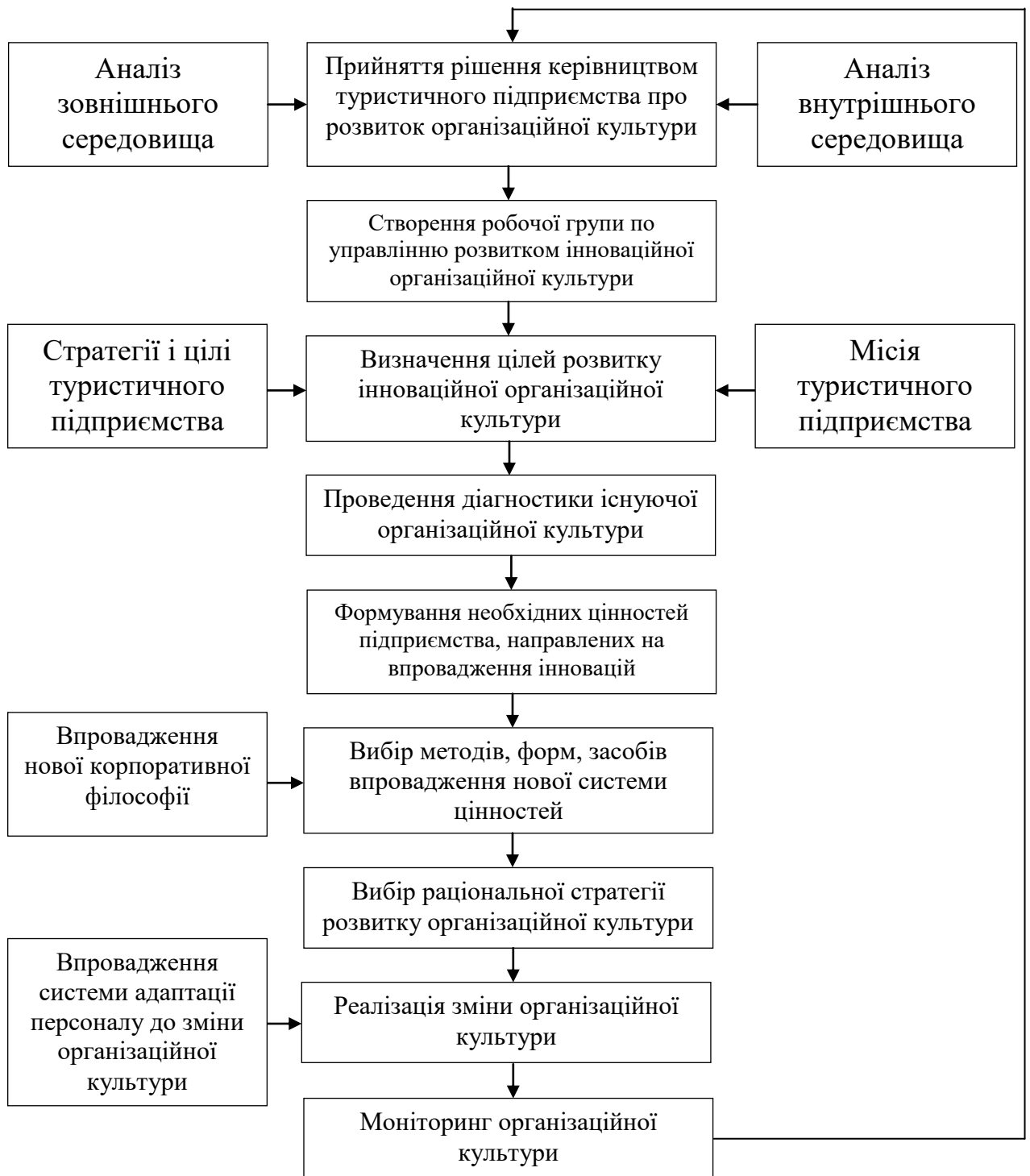


Рис. 3.2. Інноваційний механізм управління розвитком організаційної культури на туристичному підприємстві

Примітка. Складено автором.

На другому етапі формуються робочі групи для управління організаційною культурою. Основна мета групи – об’єднати представників усіх структурних підрозділів підприємства для спільного вирішення проблеми впровадження організаційної культури, спрямованої на інновації.

На третьому етапі необхідно визначити цілі розвитку інноваційної організаційної культури, які не можуть суперечити місії та загальним цілям туристичного підприємства. Основною метою розвитку інноваційної організаційної культури є створення організаційної культури, яка адаптована до середовища та забезпечує зростання корпоративної економічної та інноваційної ефективності, ринкової конкурентоспроможності та соціального прогресу. Засобами досягнення цієї мети є цілі другого рівня, які визначаються компонентами організаційної культури. Метою матеріального розвитку є створення міцного фундаменту для інноваційного розвитку в плані опанування технологічних і технологічних переваг, підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів, забезпечення стимулюючих умов праці. Метою духовної розвитку є формування особливої кадрової культури, відкритої до інновацій, що підтримує творчість та інтелектуальний розвиток, тим самим стимулюючи різноманітну інноваційну діяльність туристичного підприємства.

Четвертим етапом механізму управління розвитком організаційної культури, спрямованого на інновації, є діагностика існуючої організаційної культури, що включає визначення типу організаційної культури, визначення рівня організаційної культури шляхом опитування працівників, розрахунок комплексних індикаторів організаційної культури.

П'ятий етап – формування цінностей, думок, переконань і норм, необхідних туристичним підприємствам. На цьому етапі необхідно визначити, які базові цінності сформовані та визначити, які основні цінності необхідні для реалізації ефективної інноваційної діяльності.

Шостий етап передбачає визначення форм, методів і засобів реалізації вироблених цінностей, установок і норм. Розвиток особистісної культури кожного співробітника відбувається в процесі спілкування всередині організації і залежить насамперед від сформованого в колективі морально-психологічного клімату та рівня зацікавленості співробітників. Концептуальною основою впровадження управлінських змін має стати

корпоративна філософія, яка забезпечує ефективну інтеграцію пріоритетних цілей розвитку компанії та поведінки співробітників. Ключовими змістовними ознаками корпоративної філософії мають бути фундаментальна ціннісна орієнтація підприємства, базові концепції корпоративної ідеології та відповідні моральні стандарти та правила поведінки. Корпоративна філософія є основою створення організаційної культури, спрямованої на інновації. Це формує гарний імідж компанії на ринку, що впливає не тільки на працівників, а й на безпосереднє оточення компанії. В якості тактичного інструменту управління організаційною культурою рекомендується розробляти корпоративні рекомендації як наочне відображення ключових положень корпоративної філософії та як засіб ознайомлення співробітників з концепцією організаційної культури, спрямованої на інновації. Корпоративний кодекс компанії повинен містити наступний зміст:

- історія створення компанії,
- вихідні точки філософії компанії,
- місія компанії,
- основні напрями діяльності,
- пріоритетні системи цінностей,
- корпоративні традиції,
- внутрішні правила та норми,
- системи корпоративних комунікацій,
- соціальне забезпечення та кадрова політика.

Тому, щоб успішно виконувати соціалізаційну функцію корпоративної філософії, корпоративні управлінські принципи повинні стати документом, який декларує основні аспекти корпоративної організаційної культури. Реалізація офіційної корпоративної філософії має на меті забезпечити ефективну інтеграцію цінностей і принципів організаційної культури та поведінки співробітників.

На сьомому етапі за допомогою методів лінійного програмування та встановлення пріоритетів вибираються «розумні» стратегії розвитку організаційної культури.

Восьмий етап — впровадження змін організаційної культури. Важливим заходом для впровадження зміни організаційної культури є інформування співробітників і впровадження системи адаптації співробітників до змін організаційної культури. Ця система складається з чотирьох підпроектів: плану психологічного консультування, плану внутрішнього навчання, плану стимулювання праці та плану адміністративного впливу.

На дев'ятій фазі здійснюється моніторинг організаційної культури, під час якого виявляються відхилення від запланованих заходів і проводиться робота щодо їх усунення.

У процесі управління організаційною культурою також необхідно оцінити готовність людей працювати в нових умовах ведення бізнесу, щоб виявити причини і можливості опору під час реалізації проекту та визначити шляхи його подолання. Чим більше суперечать цінності існуючої організаційної культури новим цінностям, тим важче буде впровадити зміни в організаційну культуру і подолати опір співробітників компанії.

Опір змінам слід розглядати як зворотний зв'язок, який менеджери можуть використовувати для підтримки процесу змін. Вживаючи заходів для мінімізації опору співробітників, керівники повинні переконатися, що всі співробітники розуміють, якою мірою зміна відповідає наступним критеріям (табл. 3.1).

Методи подолання опору включають: інформацію та комунікацію, навчання та перепідготовку, забезпечення та підтримку, переговори та торг, мотивацію та стимулювання персоналу, маніпулювання та заохочення, явний та неявний примус. Вибір методів подолання опору співробітників залежить насамперед від конкретної ситуації, а також від специфіки діяльності компанії, організаційного клімату, стилю управління, методів поведінки і спілкування, методів і принципів розподілу влади. У кожному конкретному випадку менеджери повинні проаналізувати всі переваги і недоліки того чи іншого підходу і спробувати зменшити можливі негативні наслідки.

## Критерії успішних змін

Критерії успішних змін	Зміст
Вигода	Зміни повинні сприяти отриманню очевидних переваг
Сумісність	Зміни повинні максимально відповідати цінностям і очікуванням людей
Складність	Зміни не повинні бути складними
Можливість перевірки	Зміни повинні бути такими, щоб працівники змогли їх оцінити

Примітка. Складено автором.

Таким чином, в сучасних економічних умовах необхідно культивувати організаційну культуру, спрямовану на інновації, щоб підвищити життєздатність інновацій. Розвиток організаційної культури є засобом стимулювання творчості та соціальної активності співробітників у процесі праці, це фактор, що покращує морально-психологічну атмосферу та підвищує задоволеність працею, а отже, є чинником підвищення продуктивності праці.

### **3.2. Особливості впровадження гендерно-орієнтованої організаційної культури на туристичному підприємстві «Партнер Тур Груп»**

Гендерний підхід – ознака економічної, політичної чи будь-якої іншої культури, яка полягає у врахуванні інтересів обох соціально-статевих груп суспільства. Такий підхід базується на припущенні, що суспільні явища мають різний вплив на жінок і чоловіків, викликаючи в них неоднакові (інколи протилежні) реакції [32, с. 75].

Як відомо, однією з європейських цінностей, визначених Лісабонським договором, є заборона будь-якої дискримінації і забезпечення рівності між чоловіками та жінками. Серед цілей Стратегії сталого розвитку до 2030 р. ООН ціль № 5 – досягнення гендерної рівності та посилення прав жінок і дівчат. Прийнята Радою Європи Стратегія гендерної рівності на 2018–2023 рр. передбачає створення рівних можливостей для жінок і чоловіків, подолання гендерної асиметрії та нерівності в усіх сферах [44 с. 310].

За нашим переконанням, організаційна культура може вважатися об'єктом гендерного аналізу, націленого на встановлення залежності домінуючого виду культури від чинника статі та, навпаки, з'ясування відмінностей впливу організаційної культури на жіночу і чоловічу статі.

За гендерною ознакою розрізняють два різновиди організаційних культур: 1) такі, що нейтралізують фемінність; 2) в яких фемінність є конкурентоспроможною. Перші обумовлюють гендерну професійну сегрегацію і професійну дискримінацію, послаблюють гендерну взаємодію, встановлюють дисгармонійну спрямованість міжособистісних взаємин з колегами протилежної статі. Організаційні культури другого типу спрямовані на: готовність до об'єднання й обміну, гнучкість у взаємодії; соціальну справедливість у гендерному розподілі заробітних плат і штатних посад; досягнення балансу «робота–життя» [11, с. 47].

Методологічним базисом для трансформації організаційної культури на туристичному підприємстві пропонуємо вважати «гендерне вирівнювання» – розробку системи науково обґрунтованих заходів, спрямованих на згладжування гендерної дискримінації у трудовому колективі, на робочих місцях і в родині з метою досягнення гендерної рівності щодо рівномірного розподілу ресурсів та участі [32, с. 70]. Але кінцевою метою такої трансформації має бути досягнення «гендерної справедливості» (це вимагає не стільки зрівняльних відносин, скільки уваги до потреб осіб певної статі для досягнення гендерного балансу).

Серед чинників, які суттєво впливають на організаційну культуру, – ставлення до гендерного питання всередині того чи іншого підприємства. Дослідження М.Г. Ткалич [36, с. 246–247] дозволили дійти висновку, що на вітчизняних підприємствах спостерігаються гендерні відмінності у поведінкових стратегіях міжособистісної взаємодії, типах гендерної взаємодії персоналу, суб'єктивній оцінці інтерперсональних стосунків з колегами протилежної статі. Зазвичай гендерні відмінності більше стосуються функцій і структури організації, аніж особистісних рис жінок і чоловіків, а тому

трудова організація мають розцінюватися як «гендеровані» [11, с. 46]. На думку дослідників, існує зв'язок між психологічним змістом гендерної взаємодії персоналу та особливостями організаційної культури [36, с. 46].

Категорія гендеру складається з: гендерного типу організації (співвідношення чисельності жінок і чоловіків); гендерної ієрархії (розподілу) посад; гендерних особливостей кадрової політики та організаційної культури; характеру гендерної поведінки персоналу (у власній гендерній групі та між гендерними групами) [11, с. 46].

Гендерний тип організації визначають такі показники, як чисельність чоловіків і жінок у колективі, розподіл посад за гендерною ознакою, а також поєднання гендерних характеристик працівників (психологічної статі, гендерної ідентичності) і соціально-демографічних характеристик (віку, сімейного стану, кількості дітей). За цією ознакою організації поділяються на моногендерні (в яких більшість (понад 80 %) персоналу становлять представники однієї статі) та гетерогендерні (в яких чисельність представників обох статей та різних гендерних груп є або однаковою, або представників однієї статі не менше 35 %) [11, с. 46–47].

Гендерні відмінності, з якими можуть зіткнутися працівники на туристичному підприємстві, – це відмінності у комунікативній поведінці жінок і чоловіків, що проявляються у типових стратегіях і тактиках ведення бесіди, виборі тем спілкування тощо. Інколи може виникнути «гендерно-рольовий конфлікт» – протиріччя між нормативними уявленнями про риси особистості, специфіку поведінки жінок і чоловіків та неспроможністю /небажанням особистості відповідати цим вимогам та уявленням [32, с. 75].

Особливо помітний гендерний дисбаланс у сфері управління: чим вищий соціальний статус посади, тим менша імовірність, що її обійматиме жінка [25, с. 137]. Залежно від кадрової стратегії щодо сприяння кар'єрному зростанню жінок, організації характеризуються такими типами гендерної взаємодії: 1) деструктивний (елімінація гендерних відмінностей та їх підтримка, професійна дискримінація, сексизм); 2) конструктивний

(ліквідація гендерних бар'єрів, впровадження програми балансу «робота–життя» / «робота–сім'я», сприяння кар'єрному зростанню жінок).

На характер посади, яку обіймає жінка, впливає культура праці на підприємстві, що передусім характеризується стилем керівництва, манерою спілкування з колегами і клієнтами. «Чоловічий» стиль (який ще називають «конкурентним»), тяжіє до авторитарного підходу до вирішення проблем управління. Альтернативою йому є «інтеграційний» стиль керівництва, в якому наголошується на створенні єдиної команди, активній участі кожного, на умінні чутливо реагувати на зміни та враховувати різні погляди, що більш повною мірою віддзеркалювало б роль жінки в управлінні.

Для з'ясування гендерних установок працівників туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» нами проведене опитування із застосуванням анкети, наведеної у додатку А.

Як показали результати, на думку майже всіх респондентів, значно цікавіше і легше працювати у змішаному колективі, де присутні як жінки, так і чоловіки. У таких колективах, на думку опитаних, формується більш сприятливий соціально-психологічний клімат і досягається вища результативність. При прийомі на роботу фактів гендерної дискримінації не виявлено, оскільки домінування жінок у колективі пояснюється перш за все професійною сегрегацією на ринку праці (туристична галузь вважається більш «жіночою»). Так само, жодних перепон щодо кар'єрного зростання для жінок на підприємстві не створюється.

Більшість опитаних вважає, що кращим керівником на вищих рівнях організаційної ієрархії є чоловік, оскільки чоловічий стиль мислення більш придатний для розв'язання стратегічних завдань. Водночас, середні та нижчі щаблі управління краще підходять для жінки, з огляду на більш лояльний стиль управління, вищий рівень емпатії, толерантність і виваженість у діях.

Більшість респондентів (65 %) сприймають представників протилежної статі як рівноправних партнерів по праці, а отже, можуть бути віднесені до егалітарного позитивного типу. Втім, близько 35 % опитаних схиляються до

думки, що місце жінок, перш за все, у родині, а чоловіків – у професійній діяльності (це представники традиційного позитивного типу). Як видно з рис. Б1 (додаток Б), розподіл працівників за гендерними типами серед опитаних жінок і чоловіків є неоднаковим. Жінки загалом є більш лояльними у своєму ставленні до представників протилежної статі на роботі.

Близько 75 % опитаних мають з колегами протилежної статі схожі професійні інтереси і відчувають підтримку у професійних питаннях (це прояви партнерсько-професійного типу гендерної взаємодії). Близько 20 % більшою мірою зорієнтовані на емоційні контакти з представниками протилежної статі (що є ознакою партнерсько-соціального типу взаємодії). Нарешті, 5 % орієнтовані на уникнення взаємодії, або ж відчувають агресію та схильність до конфліктів (це конфліктно-дистантний тип взаємодії). Знову ж таки, цікавими є розбіжності щодо належності до цих типів серед опитаних чоловіків і жінок, що ілюструє діаграма на рис. Б2 (додаток Б).

Загалом, результати опитування засвідчують оптимістичне сприйняття питань гендерної взаємодії і гендерного розмаїття у колективі «Партнер Тур Груп». Більше половини респондентів готові підвищувати рівень гендерної компетентності, для того щоб краще розуміти партнерів по діловому спілкуванню. Домінуюче уявлення про гендерну справедливість зводиться до того, що роботодавець має в однаковій мірі враховувати специфічні потреби працюючих чоловіків (прагнення до вищого заробітку, кар'єрні амбіції) і жінок (гнучкий графік роботи, сприятлива психологічна атмосфера тощо).

Таким чином, оцінивши гендерні аспекти трудової ситуації у туристичній фірмі «Партнер Тур Груп» (табл. 3.2), можна стверджувати, що організаційна культура сформована на засадах гендерного балансу, з урахуванням галузевої специфіки діяльності та розподілу функціональних обов'язків між співробітниками згідно з посадовими інструкціями.

Як бачимо, досліджуване підприємство намагається розв'язувати гендерні проблеми, закладаючи до організаційної культури принципи гендерної рівності, які гармонізують відносини персоналу і сприяють

ефективній співпраці. Впроваджена на підприємстві концепція “гендерного менеджменту” розглядає захисні стратегії і техніки, пов’язані з нестачею влади, які використовують жінки у процесі здійснення лідерства. Той факт, що жінки вважають за можливе визнавати за собою типово чоловічі моделі поведінки, свідчить про поступове руйнування статево-рольових стереотипів.

Таблиця 3.2

Результати дослідження гендерних аспектів організаційної культури  
у туристичній фірмі «Партнер Тур Груп»

Показник	Коротка характеристика
1. Прояви горизонтальної гендерної професійної сегрегації	Присутні: туристична галузь, згідно з пануючими гендерними стереотипами, належить до “жіночих”
2. Прояви вертикальної гендерної професійної сегрегації	Присутні: на більш високих рівнях управлінської вертикалі більша кількість чоловіків, тоді як на посадах робітників більше працює жінок
3. Гендерний тип організації	Близький до моногендерного; є гендерні дисбаланси у віковій структурі персоналу та показниках мобільності
4. Домінуючі гендерні установки працівників	Егалітарний позитивний (орієнтований на рівноправність чоловіків і жінок)
5. Тип гендерної взаємодії персоналу	Партнерсько-професійний (основний акцент на спільності професійних інтересів; застосування стратегій співробітництва та компромісу)
6. Тип організаційної культури	Орієнтація на конкурентоспроможну фемінність
7. Факти гендерної дискримінації на робочому місці	Відсутні
8. Частота виникнення і способи розв’язання гендерних конфліктів	Невисока. Конфлікти розв’язуються в основному шляхом пошуку компромісів
9. Характеристика гендерної культури	Егалітарна
10. Рівень гендерної компетентності керівників	Високий

Примітка. Складено автором.

На нашу думку, сучасна організаційна культура повинна відповідати вимогам підтримування доцільного (з соціально-психологічної та організаційно-технологічної точок зору) гендерного розмаїття, продуктивної гендерної взаємодії, справедливої гендерної диференціації стимулів до праці та кар’єрного просування. На основі цих основоположних принципів нами запропоновано виконати трансформацію існуючої організаційної культури «Партнер Тур Груп» у гендерно-орієнтовану модель.

На першому етапі доречно виконати гендерний аналіз (рис. 3.3), результати якого дозволять оцінити укоріненість стереотипів щодо ролі жінки у суспільстві (ментальний, культурологічний аспект проблеми), ступінь прояву гендерної професійної сегрегації, а також з'ясувати гендерний тип організації, домінуючі гендерні установки працівників, тип гендерної взаємодії за характером впливу на соціально-психологічний клімат, вид організаційної культури за ознакою фемінності.

Після виконання гендерного аналізу слід розпочати трансформацію існуючої організаційної культури в гендерно-орієнтовану модель, що передбачає урахування гендерного чинника у всіх механізмах, принципах, методах і формах впливу на формування, розвиток і використання персоналу.

До шляхів практичної реалізації гендерно-орієнтованих програм психологічного супроводу персоналу належать: використання гендерно-чутливого стилю керівництва; психолого-управлінське консультування; застосування тренінгових програм з розвитку гендерної компетентності, гендерної взаємодії і гендерної культури.

Запропонований до впровадження в туристичній фірмі «Партнер Тур Груп» гендерно-орієнтований тренінг націлений на забезпечення таких психологічних умов: а) формування та систематизація уявлень співробітників про зміст та особливості професійної самоактуалізації особистості; б) оцінка працівниками як власних професійних досягнень, так і можливостей професійної самоактуалізації різних гендерних груп; в) профілактика та подолання практик гендерної дискримінації, досягнення гендерної рівності у професійних можливостях для розвитку.

У програмі тренінгу пропонуємо виділити три модулі: «Мій професійний розвиток, моя кар'єра»; «Я – жінка / чоловік: мої професійні досягнення»; «Гендерна рівність на робочому місці».

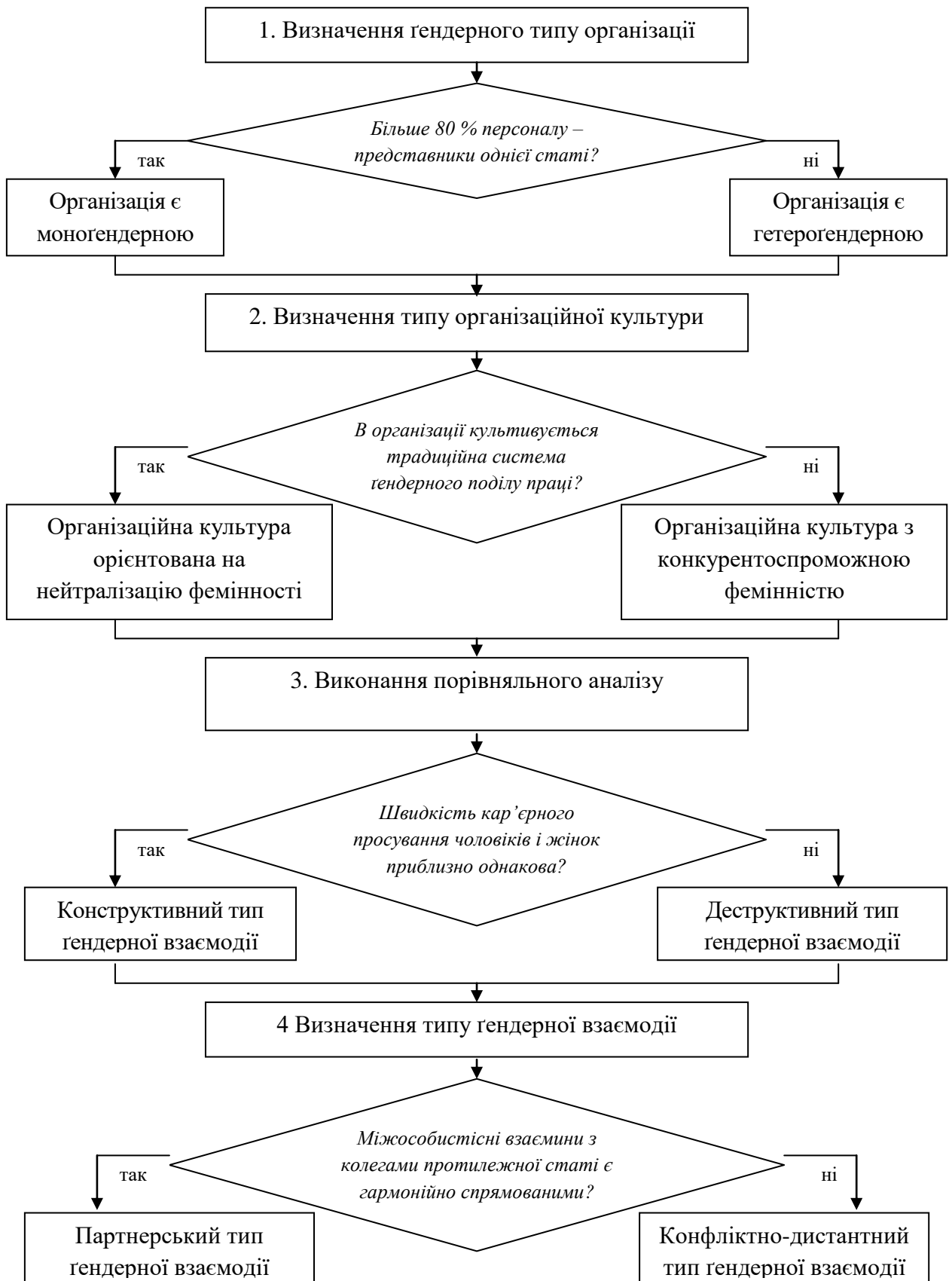


Рис. 3.3. Напрями виконання гендерного аналізу у процесі дослідження організаційної культури

Примітка. Розроблено автором.

Перший модуль має на меті актуалізацію теми професійного розвитку, розбудови кар'єри, професійної самоактуалізації персоналу. У цьому модулі доцільно поставити такі завдання: формування уявлень про процес професійної самоактуалізації особистості, його основні етапи і складові; підвищення рівня професійної компетентності, самоефективності; розвиток навичок позитивної оцінки свого особистісного і професійного потенціалу; визначення шляхів подальшого професійного розвитку на підприємстві.

Другий модуль присвячений аналізу професійних досягнень працівників чоловічої і жіночої статі, їх особливостям та відмінностям. Основними завданнями цього модуля виступають: аналіз особистісних та професійних досягнень учасників; створення наочної картини власних професійних успіхів і труднощів; виявлення нових можливостей професійного розвитку для чоловіків і жінок; здійснення опису механізмів подолання перешкод на шляху професійного зростання різних гендерних груп; аналіз основних організаційних ресурсів для самоактуалізації персоналу на принципах рівних можливостей; визначення власної особистісно-професійної значущості для розвитку підприємства.

Третій модуль має на меті озброїти учасників засобами профілактики і розв'язання проблем дискримінації на робочому місці, розглянути антидискримінаційні практики, створити рівні можливості для гендерних груп на шляху до професійної самоактуалізації на робочому місці. Серед завдань модуля: аналіз рівності можливостей та ставлення у відносинах трудової зайнятості; проблема рівної винагороди за рівноцінну працю; аналіз рівності кар'єрного розвитку, можливостей самоактуалізації в організації; визначення балансу між роботою та іншими сферами життя, справедливого як для чоловіків, так і для жінок; позбавлення різних форм дискримінації.

Отже, гендерна взаємодія працівників організації може мати два вектори розвитку, які позначаються на організаційній культурі. Непродуктивним є конфліктно-дистантний тип гендерної взаємодії, якому відповідають такі стратегії, як пристосування, суперництво, уникнення

взаємодії, скептичність, недовірливість. Продуктивна гендерна взаємодія визначається партнерським типом гендерної взаємодії, якому відповідають стратегії співробітництва і компромісу, а також комунікативність, довіра, бажання взаємодіяти [32, с. 240].

На нашу думку, для того щоб більш широко використовувати можливості, навички, здібності і креативний потенціал усіх працівників туристичного підприємства, необхідно навчитися цінувати й повніше використовувати ту різноманітність, яку привносять жінки у культуру праці. Управління розмаїттям персоналу має ґрунтуватися на культурі спілкування, заохоченні до праці працівників обох статей, використанні потенціалу всіх співробітників, що означає всеосяжну повагу до кожного [13, с. 476–477; 31].

Впровадження запропонованих нами змін на туристичному підприємстві «Партнер Тур Груп» дозволяє усунути прояви негативних гендерних установок окремих індивідів та груп, гендерної дискримінації та гендерно-рольових стресів на робочому місці, досягти обґрунтованого гендерного розмаїття, перебороти гендерні бар'єри у діловому спілкуванні, орієнтувати працівників на партнерський (конструктивний) тип гендерної взаємодії, успішно розв'язувати та попереджати гендерно-рольові конфлікти, підвищити загальний рівень гендерної компетентності та гендерної культури, а отже, цілеспрямовано формувати організаційну культуру з конкурентоспроможною фемінністю.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було отримано та теоретично обґрунтовано результати, які в сукупності вирішують актуальне прикладне завдання – об'єктивні вимоги удосконалення процесу управління організаційною культурою туристичного підприємства. У результаті проведеного дослідження були зроблені такі висновки.

Організаційна культура – це комплексна картина надій, сподівань, ідей, критеріїв вартостей (ціннісних орієнтацій), позицій та поведінки, прийнятих поміж членами певної організації. Це потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

Культура організації має багаторівневий характер: на поверхні знаходяться артефакти – спостережні, фізичні прояви культури; на наступному рівні знаходяться цінності; третій рівень – допущення, які полягають у тому, що до числа ключових факторів, які забезпечують успіх, входять дружелюбність, готовність допомогти, чистота і порядок, постійний акцент на позитивному.

Більшість функцій організаційної культури цінні як для організації, так і для кожного її члена. Цінність організаційної культури для організації полягає в тому, що вона посилює організаційну згуртованість і породжує узгодженість у поведінці співробітників. З точки зору працівників, організаційна культура може слугувати своєрідним компасом для вибору правильного типу поведінки, необхідного для успішної роботи в організації.

Для проведення прикладного дослідження нами обране туристичне підприємство «Партнер Тур Груп» – компанія, що працює на ринку туристичних послуг України починаючи з 2008 року. «Партнер Тур Груп» пропонує широкий спектр послуг, які включають організацію туристичних

подорожей по Україні та світу, бронювання готелів, транспорту, страхування та інші подібні послуги.

Основної місією туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» є забезпечення клієнтів якісним туристичним продуктом. До поточних завдань туристичної фірми віднесено такі: розвиток туристичних послуг залежно від зміни на ринку потреб клієнтів, розробка і вдосконалення вже існуючих стратегій для залучення нових клієнтів та збереження існуючих, впровадження та використання інноваційних технологій для покращення ефективності та якості обслуговування.

Як і на будь-якому іншому підприємстві, у «Партнер Тур Груп» є своя організаційна культура, що передбачає наявність власних традицій і цінностей. Для забезпечення управління розвитком корпоративної культури нами досліджено основні фактори, за допомогою яких можна впливати на її розвиток: документального забезпечення; управлінського впливу; ціннісні чинники; забезпечення умовами і засобами праці; забезпечення екстеріоризації корпоративної культури; фінансово-економічні фактори та ін.

Найбільш виражена на досліджуваному туристичному підприємстві культура конкуренції, що зумовлює значну частку ринку, яку займає продукція підприємства, високі показники ефективності діяльності тощо. Водночас, у зв'язку зі складною економічною ситуацією управління більшою мірою орієнтоване на зовнішнє середовище, ніж на внутрішнє, що зумовлює низький рівень розвитку культури клану. Проведене оцінювання пріоритетності типів організаційної культури показало необхідність розвитку культури творчості, що потребує відповідного інструментарію.

У ході дослідження нами було виділено основні шляхи впливу на організаційну культуру в контексті інноваційних змін та розроблено інноваційний механізм управління розвитком організаційної культури на туристичному підприємстві.

Проведене дослідження дозволило довести неоднозначність впливу гендерних чинників на розвиток організаційної культури туристичних

підприємств. З одного боку, гендерна диференціація та гендерна взаємодія є об'єктивно зумовленими явищами, врахування яких дозволяє удосконалити процес професійного самовизначення для чоловіків і жінок, краще зрозуміти їх сильні і слабкі сторони, принципові відмінності і перспективи співпраці. Водночас, гендерна нерівність є проявом соціальної несправедливості, що знижує можливості реалізації трудового потенціалу кожного працівника незалежно від його статі.

Дослідження гендерних аспектів організаційної культури туристичного підприємства «Партнер Тур Груп» показало, що в організації існує певна гендерна диспропорція у кількісно-якісній структурі персоналу. Однак вище керівництво підприємства докладає зусиль для підвищення гендерної компетентності, впровадження базових цінностей егалітарної гендерної культури, забезпечення рівноправної участі чоловіків і жінок у всіх процесах та управлінських рішеннях.

Трансформація традиційної організаційної культури у гендерно-орієнтовану модель має здійснюватися шляхом урахування гендерних аспектів у процесах професійної орієнтації, підбору персоналу, розвитку оргструктури, управління трудовими відносинами та соціальним розвитком, управління мотивацією поведінки персоналу, інформаційного та правового забезпечення.

За рахунок запропонованих заходів організаційна культура туристичного підприємства стане більш сучасною і буде краще сприйматися усіма зацікавленими особами – як співробітниками компанії, так і діловими партнерами та споживачами туристичних послуг. Орієнтованість на інновації та гендерну чутливість стануть відмінними рисами цієї культури, що дозволить якісно відрізнити її від культури підприємств-конкурентів і перетворити у потужну конкурентну перевагу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_2\\_179\\_184.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_2_179_184.pdf) (дата звернення: 20.05.2024).
2. Баюра Д.О. Методологічні підходи до формування корпоративної культури у системі корпоративного управління. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4 (12). С. 24–28. URL: [http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2011/nv\\_4\(12\)/024-028.pdf](http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2011/nv_4(12)/024-028.pdf) (дата звернення: 20.05.2024).
3. Боковець В.В., Мачков А.М. Формування та управління корпоративною культурою на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 14. Ч. 2. С. 45–48. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_14/52.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/52.pdf) (дата звернення: 20.05.2024).
4. Бортнік С.М., Саган М.В. Вирішення конфліктів ділового спілкування в умовах гендерної нерівності. *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 272–285. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2014\\_2\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_2_47) (дата звернення: 23.05.2024).
5. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12.
6. Гринько Т.В., Крупський О.П. Роль організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності. *Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології*: колективна монографія / За заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. С. 142–165.

7. Грішнова О.А., Науменко А.В. Організаційна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства. *Економіка та управління*. 2010. № 2. С. 33–38.
8. Євтухова Т.І. Організаційна культура: навчально-методичний посібник. Київ: ДП «Укртехінформ», 2013. 236 с.
9. Захарчин Г.М., Миханцю О.О. Гендерна політика у стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 23 (1). С. 87–90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_23%281%29\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23%281%29__20) (дата звернення: 04.05.2024).
10. Казмерчук-Палащина Н.Г. Формування корпоративної культури як засіб підвищення ефективності управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. № 7. С. 85–89.
11. Карамушка Л.М., Ткалич М.Г. Гендерна взаємодія персоналу як психолого-організаційний феномен. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 3. С. 44–51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep\\_2015\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep_2015_3_8) (дата звернення: 23.05.2024).
12. Класифікація ділових культур за Г. Хофстедом. URL: [http://inco.vsu.ru/UserFiles/EHEPRS/topic6.2\\_en.pdf](http://inco.vsu.ru/UserFiles/EHEPRS/topic6.2_en.pdf) (дата звернення: 01.05.2024).
13. Кодацька Н.О. Гендерна диференціація в соціально-трудо­вих відносинах. *Грані*. 2013. № 2. С. 112–115. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/2280> (дата звернення: 01.05.2024).
14. Кодацька Н.О. Гендерний підхід в управлінні персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 475–479. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_4\\_116](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_116) (дата звернення: 23.05.2024).
15. Корнева Л. Гендерний аспект комунікації. *Філологічні науки*. 2013. Вип. 13. С. 106–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fil\\_Nauk\\_2013\\_13\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fil_Nauk_2013_13_19) (дата звернення: 23.05.2024).

16. Котова Н.І. Вплив корпоративної культури на мотивацію ефективної діяльності працівників підприємств. *Управління економікою: теорія та практика*. 2013. С. 270–281. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue\\_2013\\_2013\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2013_2013_21) (дата звернення: 20.05.2024).

17. Кочума І.Ю., Мандоліна Т.М. Гендерні аспекти вітчизняного топ-менеджменту. *Smart and Young*. 2016. № 5. С. 33–40. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/465> (дата звернення: 23.05.2024).

18. Криськов Є.І. Особливості функціонування туристичного ринку. *Збірник тез щорічної звітної наукової конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2021. С. 261–263.

19. Кубко В.П. Гендерні аспекти корпоративної культури організацій. *Нова парадигма*. 2014. Вип. 120. С. 19–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nopa\\_2014\\_120\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nopa_2014_120_4) (дата звернення: 23.05.2024).

20. Ліфінцев Д.С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_7\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_7_20) (дата звернення: 20.05.2024).

21. Лобза А.В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. URL: <http://bit.ly/2psERz9> (дата звернення: 20.05.2024).

22. Любомудрова Н.П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 11. Ч. 3. С. 79–83.

23. Маковоз О.С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 10. С. 187–192. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2015\\_10\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_34) (дата звернення: 20.05.2024).

24. Марченко О.А. Роль корпоративної культури у поліпшенні якості туристичних послуг. *Бізнес- навігатор*. 2011. № 5 (26). С. 182–186.
25. Мешко О., Мешко Г. Гендерні аспекти ділового спілкування в організаціях влади, бізнесу, менеджменту. *Наукові записки. Серія «Педагогіка»*. 2006. № 9. С. 133–138.
26. Модель організаційної культури по Едгару Шейну. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4788-model-organizatsionnoj-kultury-roedgaru-shejnu/> (дата звернення: 20.05.2024).
27. Нагара М. Організаційна культура та стратегічний розвиток туристичного підприємства: іманентний взаємозв'язок. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики в глобалізації: зб. тез доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених*. редкол.: Л.П. Амбрик, В.А. Валігура, О.М. Войтенко, С.М. Галещук [та ін.]; відп. за вип. Т.Я. Маршалок. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 101–102.
28. Нездоймінов С.Г., Гонцова В.В. Формування корпоративної культури туристичного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 216–221. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/39.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/39.pdf) (дата звернення: 20.05.2024).
29. Ортіна Г.В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 31–32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2012\\_7\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_7_10) (дата звернення: 05.05.2024).
30. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): Постанова КМУ від 15 березня 2006 року № 297. *Офіційний вісник України*. 2006. № 11. С. 170.
31. Самофалова М.О., Гладка Д.О. Гендерні особливості управління персоналом. *Матеріали науково-технічної конференції* (Вінниця, 22–24 березня 2017 р.). Вінниця, 2017. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2114> (дата звернення: 23.05.2024).

32. Словник гендерних термінів / Укл. З.В. Шевченко. Черкаси: видавець Чабаненко Ю., 2016. 336 с. URL: <http://a-z-gender.net/ua/wp-content/uploads/2018/05/Slovnyk-gendernyh-terminiv.pdf> (дата звернення: 04.05.2024).

33. Смольницька А. Організаційна культура як інструмент ефективного менеджменту компанії. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф.* Тернопіль: СМП «Тайп», 2017. Ч. II. С. 153–155.

34. Степанова Е.Р. Особливості побудови жіночої та чоловічої кар'єри: мотиви, перешкоди, перспективи кар'єрного просування. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 3. С. 128–131. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2017/3\\_2017\\_ukr/29.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2017/3_2017_ukr/29.pdf) (дата звернення: 23.05.2024).

35. Ткалич М.Г. Гендерні детермінанти міжособистісної взаємодії персоналу українських організацій. *Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. Серія «Психологія»*. 2015. Вип. 50. С. 239–247. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu\\_psykhol\\_2015\\_50\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu_psykhol_2015_50_28) (дата звернення: 23.05.2024).

36. Ткалич М.Г. Гендерно-орієнтований підхід у психологічному супроводі персоналу організацій. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Серія «Психологія»*. 2015. Вип. 51. С. 247–255. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu\\_psykhol\\_2015\\_51\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu_psykhol_2015_51_26) (дата звернення: 23.05.2024).

37. Ткалич М.Г., Карамушка Л.М. Гендерна політика організації та її основні індикатори: досвід емпіричного дослідження. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 1. Вип. 43. С. 26–32. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i43/7.pdf> (дата звернення: 23.05.2024).

38. Ткалич М.Г. Психолого-організаційні особливості гендерної політики організацій та дискримінації на робочому місці. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2015. Issue: 43. С. 87–90.

39. Ткалич М.Г. Соціально-психологічні особливості гендерної взаємодії в організації. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 1. С. 46–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz\\_2012\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2012_1_9) (дата звернення: 23.05.2024).

40. Ткалич М.Г., Шутько Д.О. Гендерно-орієнтовані технології розвитку професійної самоактуалізації персоналу: розробка тренінгової програми. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2017. № 4 (11). С. 93–98. URL: <http://orgpsy-journal.in.ua/userfiles/issues/i11/n11/14.pdf> (дата звернення: 23.05.2024).

41. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Організаційна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 1 (56). Том 4. С. 81–85.

42. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. URL: <http://bit.ly/2psERz9> (дата звернення: 20.05.2024).

43. Харчишина О.В. Мотивація персоналу на основі теорії організаційної культури. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1\\_106](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_106) (дата звернення: 20.05.2024).

44. Цимбалюк С.О. Гендерна розриви в оплаті праці в Україні: аналіз детермінантів. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку: збірник тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: КНЕУ, 2019. С. 310–315. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/2018/31285> (дата звернення: 04.05.2024).

45. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст. Серія «Технічні науки та архітектури»*. 2014. Вип. 114. С. 157–161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm\\_tech\\_2014\\_114\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_tech_2014_114_34) (дата звернення: 20.05.2024).

# ДОДАТКИ

**ДОДАТОК А**  
**АНКЕТА ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ СТАВЛЕННЯ ПЕРСОНАЛУ**  
**ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПАРТНЕР ТУР ГРУП» ДО ПИТАНЬ**  
**ГЕНДЕРНОГО РОЗМАЇТТЯ І ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**  
**У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ**

Шановні працівники туристичного підприємства «Партнер Тур Груп»!  
 З метою оцінювання та подальшого удосконалення гендерної політики на Вашому підприємстві просимо Вас взяти участь у соціологічному опитуванні і відповісти з максимальною щирістю на поставлені нижче запитання.

Дякуємо за співпрацю!

1. Ваша стать:

- ✓ Чоловіча
- ✓ Жіноча

2. Яким є співвідношення чоловіків та жінок у Вашому колективі?

- ✓ Домінують жінки
- ✓ Домінують чоловіки
- ✓ Приблизно 50 : 50

3. Який колектив, на Вашу думку, є оптимальним з точки зору соціально-психологічного клімату?

- ✓ Жіночий
- ✓ Чоловічий
- ✓ Змішаний

*За бажанням, обґрунтуйте свою відповідь \_\_\_\_\_*

\_\_\_\_\_

4. Який колектив, на Вашу думку, є оптимальним з точки зору виконання виробничих завдань?

- ✓ Жіночий
- ✓ Чоловічий
- ✓ Змішаний

*За бажанням, обґрунтуйте свою відповідь \_\_\_\_\_*

\_\_\_\_\_

5. Хто, на Вашу думку, є кращим керівником на вищому рівні організаційної ієрархії (наприклад, директор)?

- ✓ Жінка
- ✓ Чоловік

*За бажанням, обґрунтуйте свою відповідь \_\_\_\_\_*

---



---

6. Хто, на Вашу думку, є кращим керівником на середньому рівні організаційної ієрархії (наприклад, начальник відділу)?

- ✓ Жінка
- ✓ Чоловік

*За бажанням, обґрунтуйте свою відповідь* \_\_\_\_\_

---



---

7. Чи мають місце гендерні упередження при прийомі на роботу на Ваше підприємство або при скороченні персоналу?

- ✓ Так
- ✓ Ні

*За бажанням, наведіть приклади* \_\_\_\_\_

---



---

8. Чи мають місце гендерні упередження у питаннях розвитку кар'єри на Вашому підприємстві?

- ✓ Так
- ✓ Ні

*За бажанням, наведіть приклади* \_\_\_\_\_

---



---

9. Чи мають місце гендерні упередження в оплаті праці на Вашому підприємстві?

- ✓ Так
- ✓ Ні

*За бажанням, наведіть приклади* \_\_\_\_\_

---



---

10. Оцініть своє сприйняття представників протилежної статі у трудовому колективі:

- ✓ Це рівноправні партнери
- ✓ Місце жінок, перш за все, у сім'ї, а чоловіків – у професійній діяльності
- ✓ Ці люди викликають у мене негативні емоції

11. Як часто на Вашому підприємстві виникають конфлікти, пов'язані з гендерними питаннями?

- ✓ Досить часто

- ✓ Інколи
- ✓ Майже ніколи

12. З колегами протилежної статі Вас пов'язують перш за все:

- ✓ Схожі професійні інтереси, професійна підтримка, допомога у професійному розвитку
- ✓ Емоційна підтримка, дружба, особисті стосунки
- ✓ Прояви агресії, конфліктів, байдужості

13. Чи погоджуєтесь Ви з такими твердженнями?

- ✓ У нашій організації є програми рівних можливостей для чоловіків і жінок (*Так / Ні*)
- ✓ У нашій організації відповідально ставляться до декретної відпустки (*Так / Ні*)
- ✓ В нашій організації жінки мають такі ж самі можливості для самореалізації, як і чоловіки (*Так / Ні*)
- ✓ Жінки в нашій організації цінуються так само, як і чоловіки (*Так / Ні*)

14. Охарактеризуйте своє розуміння поняття “гендерна справедливість”

---



---



---

15. Чи є у Вас бажання підвищити рівень своєї гендерної компетентності (наприклад, взявши участь у спеціально організованому тренінгу)?

- ✓ Так
- ✓ Ні

**ДОДАТОК Б**  
**ГРАФІЧНА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**  
**ГЕНДЕРНИХ УСТАНОВОК І ТИПІВ ГЕНДЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**  
**ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**  
**«ПАРТНЕР ТУР ГРУП»**

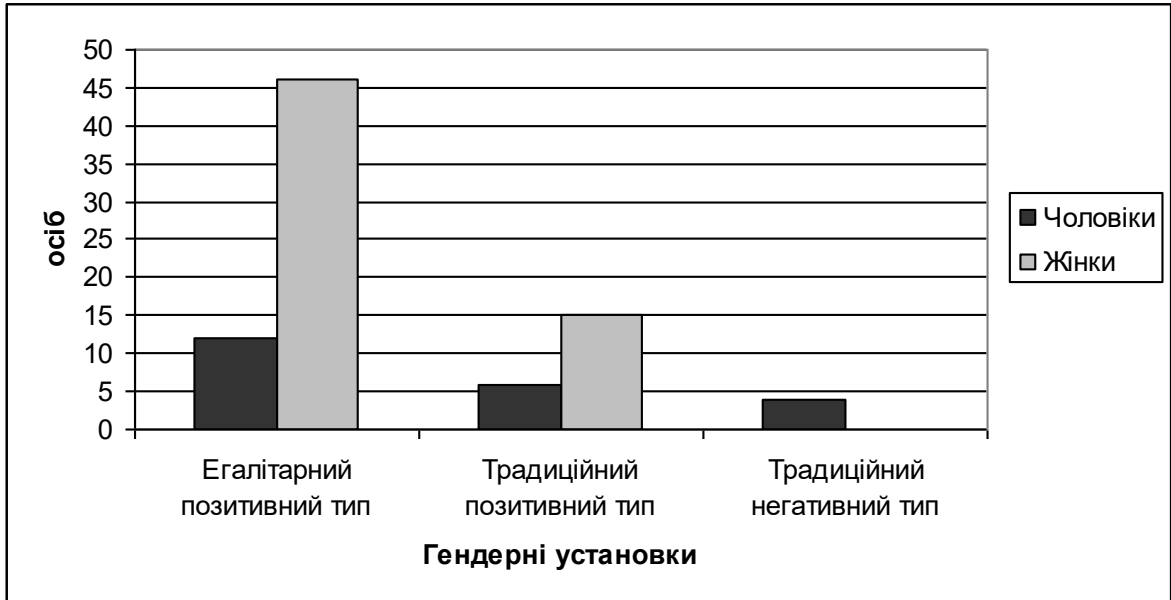


Рис. Б1. Розподіл учасників опитування серед працівників туристичної фірми «Партнер Тур Груп» щодо притаманних їм гендерних установок

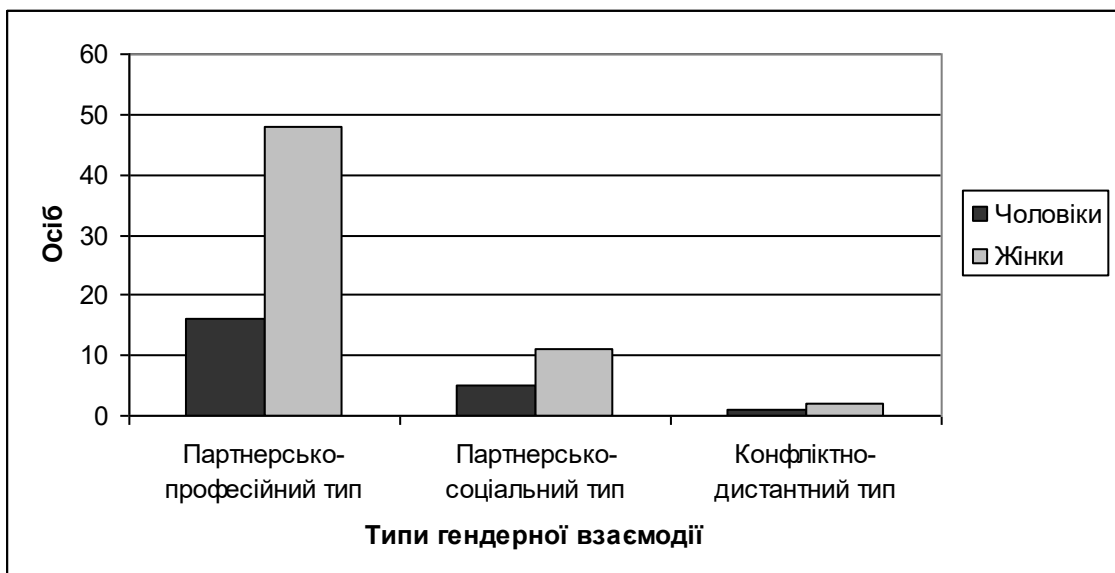


Рис. Б2. Розподіл учасників опитування серед працівників туристичної фірми «Партнер Тур Груп» щодо їх орієнтованості на певний тип гендерної взаємодії

**Виконав:** студент 4 курсу за спеціальністю 242 Туризм денної форми навчання

\_\_\_\_\_ Єгор КРИСЬКОВ

**Науковий керівник:**

доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, к.е.н., доцентка

\_\_\_\_\_ Олена ХИТРА

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ