

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту**

**РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ ЯК
СКЛADOVA ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОГО
ТУРИЗМУ (НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА)**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)**

Виконала:
здобувачка 4-го курсу, 404 групи
галузі знань 07 – Управління та
адміністрування
спеціальності 073 – Менеджмент
ОП «Менеджмент туристичної
індустрії»
Греськів Анастасія Володимирівна
Керівник: к.геогр.н., асист. Ємчук Т.В.

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри № 19

Від «2» червня 2025 р.

зав.кафедри _____ проф. Валерій РУДЕНКО

АНОТАЦІЯ

Греськів А.В. Розвиток організаційно-культурних ресурсів як складова ефективного менеджменту міжнародного туризму (на прикладі туристичного підприємства). 073 – Менеджмент, ОП «Менеджмент туристичної індустрії». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці. 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи формування та використання організаційно-культурних ресурсів у сфері міжнародного туризму. Розглянуто еволюцію поняття «організаційна культура» в контексті ресурсного підходу до менеджменту. Окреслено ключові тенденції трансформації туристичної галузі в умовах глобалізації, що зумовлюють зростання ролі нематеріальних активів, зокрема культурного капіталу підприємств. Проаналізовано світовий досвід управління організаційною культурою в туристичній сфері. На основі соціологічного опитування працівників туристичних підприємств краю оцінено поточний стан організаційної культури, ідентифіковано основні проблеми: слабка комунікація, відсутність системного розвитку цінностей, висока плинність кадрів, низький рівень лідерства. Запропоновано стратегічні підходи до вдосконалення організаційно-культурних ресурсів як чинника підвищення ефективності управління туристичними підприємствами на регіональному рівні.

Ключові слова: міжнародний туризм, організаційна культура, організаційно-культурні ресурси, туристичне підприємство, ефективний менеджмент.

ABSTRACT

Hreskiv A.V. Development of Organizational and Cultural Resources as a Component of Effective International Tourism Management (Based on the Case of a Tourism Enterprise). 073 – Management, Educational Program “Tourism Industry Management.” Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi. 2025.

The qualification thesis explores the theoretical and methodological foundations of the formation and utilization of organizational and cultural resources in the field of international tourism. The study examines the evolution of the concept of "organizational culture" within the framework of the resource-based approach to management. It outlines key trends in the transformation of the tourism sector under globalization, which determine the growing importance of intangible assets, particularly the cultural capital of enterprises. The work analyzes international experience in managing organizational culture within the tourism industry. Based on a sociological survey of employees at regional tourism enterprises, the current state of organizational culture was assessed, and key issues were identified: weak internal communication, lack of systematic value development, high staff turnover, and low levels of leadership. Strategic approaches to improving organizational and cultural resources are proposed as a factor for enhancing the efficiency of tourism enterprise management at the regional level.

Keywords: international tourism, organizational culture, organizational and cultural resources, tourism enterprise, effective management.

Кваліфікаційна робота ОР «Бакалавр» містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Анастасія ГРЕСЬКІВ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ..	6
1.1. Сучасні тенденції та структурні трансформації міжнародного туризму в умовах глобалізації.....	6
1.2. Еволюція понять «культура» та «організаційна культура» в контексті ресурсного підходу.....	12
1.3. Методологічні основи дослідження організаційно-культурних ресурсів у міжнародному туристичному бізнесі.....	21
Висновки до розділу 1.....	27
Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНІ РЕСУРСИ В МІЖНАРОДНОМУ ТУРИЗМІ: ОЦІНЮВАННЯ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ.....	29
2.1. Застосування системи критеріїв для аналізу динаміки організаційно- культурних ресурсів у міжнародній туристичній галузі.	29
2.2. Світові підходи до розвитку організаційної культури в туристичній індустрії.....	37
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА “TRAVEL DREAMS”.....	48
3.1. Роль туристичного підприємства «Travel Dreams» у формуванні організаційно-культурного середовища ефективного менеджменту.....	48
3.2. Оцінка стану організаційної культури на туристичних підприємствах краю (на основі анкетування).....	51
3.3. Шляхи подолання проблем і стратегічні орієнтири розвитку організаційної культури на туристичних підприємствах краю.....	64
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	74
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, зростання міжкультурної мобільності та посилення конкуренції на світовому ринку туристичних послуг особливого значення набувають не лише матеріально-технічні й фінансові, а й нематеріальні чинники успіху підприємств, серед яких ключову роль відіграють організаційно-культурні ресурси. Ефективне управління цими ресурсами дозволяє забезпечити високу якість сервісу, підвищити мотивацію персоналу, сформувати привабливий імідж туристичного підприємства та сприяти його стійкому розвитку в міжнародному середовищі.

Організаційна культура в туристичному бізнесі виступає важливою детермінантою формування внутрішнього потенціалу підприємства, яка забезпечує єдність цінностей, орієнтацію на якість обслуговування, адаптивність до змін зовнішнього середовища та ефективність управлінських процесів. У той же час, практика функціонування багатьох туристичних підприємств, зокрема на регіональному рівні, засвідчує низку проблем, пов'язаних із недостатньою увагою до культурного виміру менеджменту: слабкою комунікацією між керівництвом і персоналом, високим рівнем плинності кадрів, формалізованими підходами до управління людськими ресурсами, відсутністю чіткої системи розвитку корпоративних цінностей.

Враховуючи, що міжнародний туризм передбачає постійну взаємодію з представниками різних культур і стандартів якості, питання формування сильної та адаптивної організаційної культури набуває особливої актуальності. Зростає потреба у переосмисленні ролі організаційно-культурних ресурсів як стратегічного активу туристичних підприємств, що може забезпечити їхню конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Незважаючи на зростаючий науковий інтерес до питань організаційної культури, в українському академічному дискурсі бракує комплексних досліджень, які б поєднували ресурсний підхід із практичним аналізом стану організаційної культури на рівні конкретних туристичних підприємств. Саме тому дана робота, спрямована на вивчення теоретико-методологічних засад, світового досвіду та регіональних особливостей розвитку організаційно-

культурних ресурсів у міжнародному туризмі, є своєчасною й соціально значущою.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, методологічний аналіз і практична оцінка стану організаційно-культурних ресурсів у міжнародному туристичному бізнесі, а також розробка стратегічних підходів до їх розвитку на рівні туристичних підприємств регіону для підвищення ефективності управління в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні **завдання:**

1) дослідити сучасні тенденції розвитку міжнародного туризму та виявити основні структурні трансформації, що впливають на функціонування туристичних підприємств у глобалізованому середовищі;

2) визначити методологічні засади вивчення організаційно-культурних ресурсів у сфері міжнародного туристичного бізнесу;

3) обґрунтувати критерії та індикатори оцінювання розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичних підприємств;

4) систематизувати світовий досвід формування та управління організаційною культурою в туристичній індустрії;

5) провести емпіричне дослідження стану організаційної культури туристичних підприємств регіону, зокрема на прикладі туристичної агенції «Travel Dreams», з використанням анкетування та якісного аналізу;

6) виявити основні проблеми та суперечності у сфері розвитку організаційно-культурних ресурсів на прикладі туристичного підприємства та запропонувати стратегічні орієнтири й практичні шляхи вдосконалення організаційної культури з урахуванням сучасних викликів міжнародного туристичного ринку.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступають процеси формування та розвитку організаційно-культурних ресурсів у системі міжнародного туристичного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, механізми, інструменти та практики управління організаційно-культурними ресурсами

туристичного підприємства «Travel Dreams» у контексті забезпечення ефективного менеджменту в умовах глобалізації.

Методи досліджень. Методологічні засади дослідження базуються на таких методах, як порівняння, аналіз, синтез, індукція, дедукція, статистичний, анкетування.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків та списку використаної літератури (53 позиції). Робота нараховує 78 сторінок, містить 5 таблиць, 28 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

1.1. Сучасні тенденції та структурні трансформації міжнародного туризму в умовах глобалізації

У сучасному глобальному конкурентному середовищі міжнародний туристичний бізнес демонструє динамічний розвиток, позитивно впливаючи на ключові економічні показники світової економіки. Зростаючий попит на міжнародні подорожі сприяє формуванню привабливого іміджу країн та підвищує конкурентоспроможність їхніх національних економік.

Туризм відіграє важливу соціальну роль, виступаючи як міжнародний інструмент, що здатен сприяти вирішенню ключових глобальних викликів сучасного світу. З одного боку, він сприяє глобалізації сучасного світу, а з іншого – підтримує національну різноманітність та культурну поліфонію. Туризм базується на культурних і природних відмінностях, які нині вважаються одними з найважливіших територіальних ресурсів. Сучасний туристичний бізнес не лише споживає ці ресурси, але й виступає потужним генератором, виконуючи нову роль для національної держави в умовах глобалізації.

Дослідниця В. Зайцева, підкреслює, що міжнародний туризм є унікальним економічним інструментом, здатним формувати виробничі системи інтернаціонального характеру [9].

Як зазначає Л.А. Бондаренко, для успішного розвитку міжнародного туризму в Україні та світі, а також для його трансформації в стабільне джерело бюджетних надходжень, важливо не лише вдосконалити правове регулювання й активізувати державну підтримку, а й сформувати конкурентний туристичний продукт і суттєво поліпшити інфраструктурне забезпечення галузі [3].

Міжнародний туризм став глобальним явищем сучасності, тісно пов'язаним з широкими можливостями просторової мобільності населення різних країн. Як зазначає О.Комліченко, розвиток туризму сприяє інтенсифікації світогосподарських, соціально-культурних та зовнішньополітичних зв'язків і

процесів, супроводжується уніфікацією (створення єдиних стандартів обслуговування) та диференціацією (виокремлення національних та регіональних особливостей культури) геопростору [19].

На думку А.Ю. Парфіненка, туристичний бізнес слід розглядати не лише як об'єкт міжнародних відносин, а й як їх повноцінного суб'єкта, який завдяки економічній та туристичній взаємодії здатен впливати на політичні рішення. У сучасних умовах міжнародний туристичний бізнес є не лише сферою економічної діяльності, а й чинником, що має суттєві соціальні й політичні наслідки. Його розвиток як форми глобальної просторової активності визначається соціально-економічними, культурними особливостями та загальними тенденціями політичних трансформацій [28].

Ю. Маковей наголошує, що як в Україні, так і в інших країнах світу зростає потреба у впровадженні інноваційних організаційно-управлінських рішень, а також у модернізації державної політики у сфері туризму. Серед ключових заходів він виділяє розширення фінансового забезпечення з обов'язковим контролем за його використанням, підвищення рівня професійної підготовки кадрів та розробку стратегічних планів, здатних покращити туристичний імідж країни, активізувати галузь і сприяти зростанню надходжень до бюджету [24].

О.А. Довгаль підкреслює значний вплив процесів глобалізації на міжнародний туризм, акцентуючи увагу на тому, що різні напрями глобалізації змінюють характер і форми ведення бізнесу. Це виражається у лібералізації обігу товарів і послуг, мобільності капіталу та робочої сили, спрощенні доступу на глобальні ринки для національних підприємств, пришвидшенні поширення знань, зниженні витрат на логістику, зв'язок та обробку інформації. Усе це створює рівніші умови конкуренції для компаній різного масштабу [7].

Сьогодні міжнародний туристичний бізнес функціонує як багатогранна галузь, що включає в себе велику кількість транснаціональних компаній, які спеціалізуються на наданні різноманітних туристичних послуг і формуванні цілісних туристичних продуктів. Ця галузь є складною соціально-економічною системою, чутливою до широкого спектра глобальних чинників –

демографічних, соціальних, політичних, економічних, технологічних та інших [12].

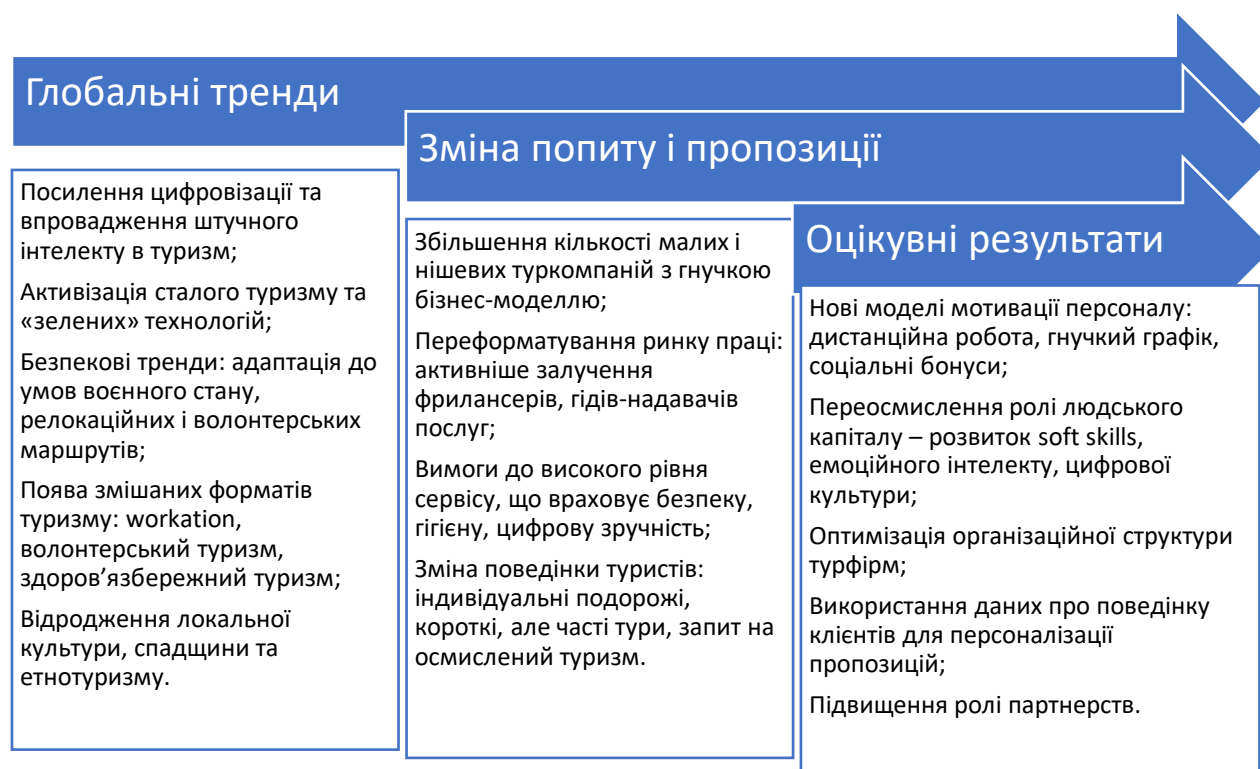


Рис. 1.1. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток міжнародного туристичного бізнесу

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Ключовими тенденціями якісного розвитку міжнародного туристичного бізнесу є поглиблення сегментації світового туристичного ринку, а також стрімке зростання популярності нових форм туризму, зокрема екологічного, культурного, сільського тощо. Сучасний ринок вимагає нових підходів до обслуговування, що зумовлює підвищення вимог до якості туристичних послуг, збереження навколишнього середовища та культурної спадщини [34].

У зв'язку з активізацією міжнародних ділових зв'язків та зростанням мобільності населення, туризм стає все більш доступним і необхідним. Комфорт, оперативність подорожей, якість проживання та харчування стають пріоритетами для туристів. Водночас збільшується прагнення людей до відкриття нових місць і отримання унікального досвіду, що перетворює туризм на елемент престижу та стилю життя.

Міжнародні компанії швидко реагують на ці зміни. Зростає кількість та масштаби туристичних корпорацій, особливо в США, які активно просувають свою присутність у готельному бізнесі та сфері громадського харчування [6]. Багато з них увійшли до списку провідних ТНК за версією Fortune 500, а глобальне конкурентне середовище вимагає від них впровадження інновацій для збереження позицій.

Міжнародний туристичний бізнес сьогодні є не лише галуззю послуг, а й сферою, яка генерує нові соціально-економічні стандарти. Туризм забезпечує не лише послуги з проживання, харчування, транспорту, а й формує нові підходи до якості життя, розвиває інфраструктуру [33].

Однією зі стратегічних цілей сучасного туристичного бізнесу є розвиток організаційно-культурних ресурсів. Це включає ефективне управління людським капіталом, розвиток систем мотивації, оптимізацію організаційної структури та комунікацію з усіма учасниками ринку. За словами О.Опольського, організаційна культура є важливим чинником стратегічного розвитку бізнесу [27].

Т.О. Метельова зазначає, що глобалізація стимулює інтеграцію країн із неєвропейськими ціннісними системами в європейське культурне середовище, зберігаючи при цьому унікальність кожної культури [24].

На думку Н.С. Короми, міжнародний туризм здатен не лише забезпечити надходження до бюджету, але й сприяти розвитку інфраструктури, суміжних галузей, сталому розвитку регіонів і формуванню позитивного іміджу країни [20].

Як вважає А.І. Довгань, туристичні послуги стають ключовою частиною глобального ринку. Глобалізація в туризмі пов'язана з інтернаціоналізацією бізнесу, модернізацією інфраструктури, технологічними інноваціями [7].

За Антоненко К.В., туризм розвиває суміжні галузі економіки, приваблює інвестиції, створює робочі місця і стимулює зайнятість [1]. Разінькова М.Ю. вказує на зростання інтернаціоналізації туристичного виробництва та роль ТНК [30].

Трегубова О.С. підкреслює посилення глобалізації туристичного ринку, що створює умови для посиленої конкуренції не лише між країнами, а й між окремими компаніями [36].

Б. Сафронов акцентує увагу на пріоритетності туризму для країн, що розвиваються, вказуючи на його роль у налагодженні міжнародного діалогу та збереженні миру [45].

Науковці Ісламського університету Азад в Ірані досліджують взаємозв'язок економічного зростання та розвитку міжнародного туризму в коротко- і довгостроковій перспективі [44]. Окремі іноземні автори вказують на дисбаланс між розвиненими державами та країнами «третього світу», акцентуючи на необхідності збалансованого планування розвитку туристичного бізнесу [46].

Отже, туристичний бізнес відіграє ключову роль в економіці сучасного світу. Він сприяє зростанню ВВП, іміджу країни, міжнародним зв'язкам і інтеграції у світову спільноту. Для ефективного розвитку цієї сфери необхідна координація дій на всіх рівнях: від стандартизації продукту до оновлення інфраструктури та розвитку людського капіталу.

Аналіз наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів засвідчує, що міжнародний туристичний бізнес є однією з найперспективніших і найдинамічніших галузей сучасної світової економіки. Його розвиток суттєво впливає на збільшення ВВП, формування позитивного іміджу країни, а також на активізацію міжнародних відносин і культурного обміну [20].

Науковці зазначають, що міжнародний туризм виконує не лише економічну, але й культурну та соціальну функції. Він сприяє міжкультурному діалогу, формує толерантність та взаєморозуміння між народами. Однак для ефективного функціонування міжнародного туристичного бізнесу потрібна чітка державна політика, узгоджені дії органів влади різного рівня, удосконалення нормативно-правової бази, модернізація туристичної інфраструктури та створення високоякісного туристичного продукту [1].

Ключовими тенденціями, що впливають на міжнародний туристичний бізнес, є поглиблення сегментації ринку, поява нових форм туризму

(екологічного, культурного, пригодницького), зміна вимог до сервісу, розвиток людського капіталу та застосування новітніх мотиваційних підходів. Водночас зростає значення екологічної відповідальності туристичних компаній, збереження культурної спадщини та автентичності регіонів [34].

Сучасний споживач туристичних послуг прагне до комфорту, швидкого обслуговування, індивідуального підходу, що стимулює компанії впроваджувати інновації та розширювати спектр послуг. Туристи шукають унікальний досвід, нові враження та ексклюзивні продукти, що вимагає гнучкості від бізнесу [6].

У відповідь на попит, на світовому ринку зростає кількість великих туристичних компаній, більшість з яких – транснаціональні корпорації, здебільшого американського та європейського походження. Вони активно працюють на глобальному рівні, використовуючи інтеграційні механізми, формуючи альянси та партнерства задля підвищення конкурентоспроможності [31].

Важливою характеристикою сучасного туристичного бізнесу є організаційно-культурний компонент, який включає систему мотивації персоналу, раціоналізацію організаційної структури, стратегічне управління людськими ресурсами та активну комунікацію із споживачами. Організаційна культура виступає потужним інструментом впливу на стратегічні перспективи компаній.

Структура міжнародного туристичного бізнесу є багаторівневою і полікомпонентною. Вона включає створення туристичного продукту, надання супутніх послуг, його супровід, реалізацію, споживання, а також систему регулювання на національному та міжнародному рівнях. Цей комплекс елементів забезпечує ефективне функціонування ринку туристичних послуг [11].

У процесі трансформації галузі відбувається укрупнення суб'єктів ринку, зростає роль стратегічних альянсів та глобальних союзів, які об'єднують ресурси для досягнення синергії та зниження ризиків. Водночас конкуренція на ринку посилюється, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення послуг і стратегій просування [9].

Таким чином, міжнародний туристичний бізнес виконує важливу роль у формуванні нової архітектури світової економіки, сприяючи економічному зростанню, соціальній інтеграції, культурному обміну та сталому розвитку. Його подальше зростання залежить від узгодженості зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства, а також від гнучкої адаптації до змін глобального середовища.

1.2. Еволюція понять «культура» та «організаційна культура» в контексті ресурсного підходу

Під час вивчення еволюції поняття організаційно-культурних ресурсів у сфері міжнародного туристичного бізнесу з'ясувалося, що це поняття ще не отримало чіткого визначення у науковій літературі. Натомість більш поширеними залишаються терміни «культура», «корпоративна культура», «організаційна культура», «організаційні ресурси» та «культурні ресурси».

Аналіз теоретичних джерел свідчить, проте що термін «культура» має багатогранне тлумачення й розглядається під різними кутами залежно від контексту дослідження. Деякі науковці, зокрема І. Г. Гердер [5], акцентують увагу на об'єднуючій функції культури, яка стимулює розвиток людства. Е. Тейлор, у свою чергу, описує культуру як складний комплекс знань, вірувань, мистецтва, моралі, законів і звичаїв, що засвоюються індивідом у соціальному середовищі. Інші вчені, як-от О. Шпенглер [39], розглядають культуру як динамічну систему, що еволюціонує подібно до живого організму.

Інтерпретація культури як інструмента пізнання й соціального регулювання зустрічається у працях І.Г. Яковенка [40] та інших, які розглядають її як механізм формування поведінкових моделей у суспільстві. Культура в цьому розумінні – це відкрита соціальна система, яка безперервно змінюється під впливом зовнішніх умов. Таке розуміння дозволяє розглядати культуру як адаптивний механізм, що регулює взаємодію людини з навколишнім світом.

Методологічний аналіз наведених підходів дозволяє уточнити зміст поняття «культура» в контексті організаційно-культурних ресурсів. Її можна визначити як систему кодів і норм поведінки, що визначають сприйняття

людиною реальності, регламентують її дії та думки й створюють загальноприйняту систему цінностей у певному соціальному просторі.

Культура є багаторівневим явищем, що проявляється як у часовій динаміці (історичний аспект), так і в національній специфіці чи особливостях конкретних сфер діяльності. Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні результати життєдіяльності суспільства, зокрема знання, досвід, цінності, норми, символи та практики, які визначають соціально значущу поведінку.

У рамках сучасної культурологічної думки культура класифікується за різними видами (див. рис. 1.2.1), що дозволяє краще зрозуміти її структуру та функціональне значення в системі міжнародного туристичного бізнесу.

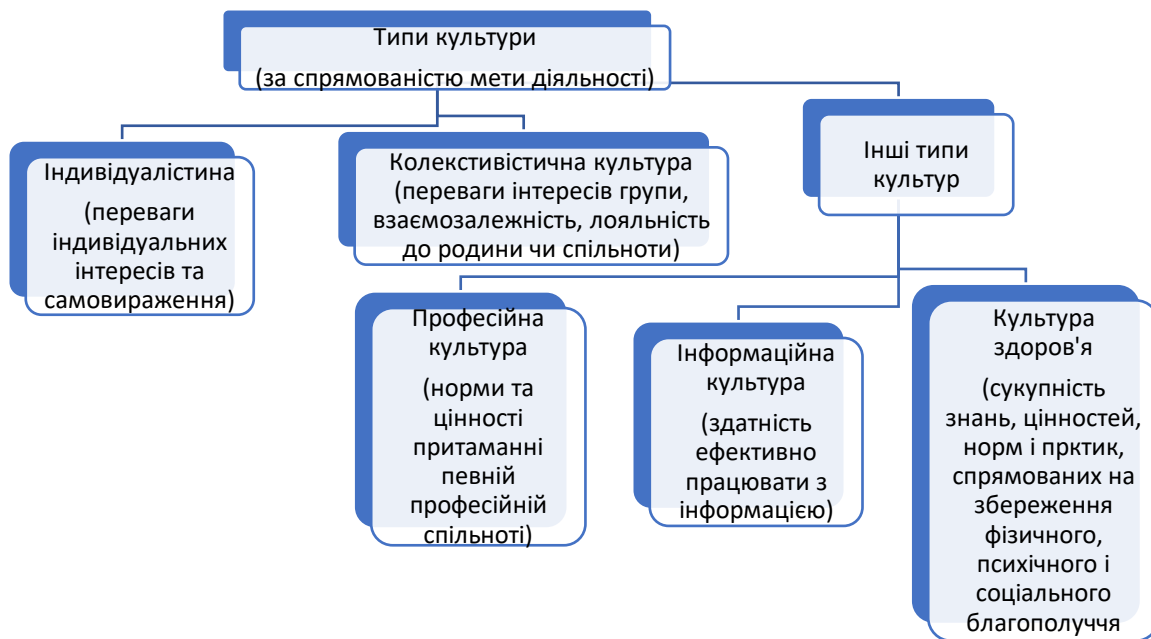


Рис. 1.2.1 Типи культури за спрямованістю мети діяльності та функціональними ознаками [Джерело: укладено автором на основі узагальнення сучасних культурологічних підходів].

У межах даного дослідження поняття «культура» не є предметом вивчення, а розглядається як важливий складник організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу. Теоретичну основу формування цих ресурсів було закладено в процесі розвитку теорії організаційної культури, зокрема в контексті формування шкіл міжнародного. Аналіз джерел свідчить, що науковий інтерес до поняття «організаційна культура» виник порівняно нещодавно.

Незважаючи на широку увагу до теми, усталене визначення організаційної культури відсутнє. Здебільшого її трактують як сукупність неписаних правил, що визнаються і приймаються більшістю співробітників організації. Існуючі класифікації є умовними, базуються на галузевій специфіці і допускають оцінку впливу культури на фінансові результати. Проте більшість підходів мають вузькоорганізаційний характер і не враховують змінність зовнішнього середовища чи необхідність адаптивного переформатування організаційних елементів для підвищення ефективності бізнесу [34].

Термін «корпоративна культура» також присутній у літературі, хоча й менш поширений. Він є синонімом до «організаційної культури», але охоплює переважно корпорації. У цьому дослідженні під організаційною культурою міжнародної компанії мається на увазі система цінностей, норм і положень, які поділяються всім колективом і передаються новим учасникам як основа реалізації місії компанії [15-16].

Організаційна культура є об'єктом багатовекторного дослідження, однак більшість праць зосереджуються на мікрорівні, не враховуючи галузевих особливостей міжнародного туристичного бізнесу. У нашому контексті доцільним є вивчення її економічного виміру, що дозволяє оцінити її вплив на продуктивність праці, конкурентоспроможність, інноваційність та адаптивність бізнесу до ринкових умов.

Таблиця 1.2.1

Основні вектори вивчення сутності організаційної культури

Вектор дослідження	Сутність погляду на поняття
Управлінський	Розглядається як антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління організацією: охоплює структуру, цілі, комунікації (формальні та неформальні), способи прийняття рішень, делегування повноважень.
Психологічний	Виступає фактором впливу на підсвідомість і свідомість співробітників, охоплює сукупність психологічних

	параметрів, що визначають групову діяльність у межах колективу згідно з цілями організації.
Економічний	Розглядається як чинник зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності, впровадження інновацій, адаптації до ринку та організації ефективного виробництва.
Етнокультурний	Підкреслює значення національно-культурних особливостей як чинника впливу на ефективність функціонування організації.
Соціологічний	Визначається як механізм регулювання взаємовідносин і формування суспільних моделей свідомості та поведінки, які є ядром культури підприємства.
Філософський	Представляє ідеологічний рівень – систему матеріальних і духовних цінностей, які впливають на функціонування підприємства в цілому.
Інформаційно-технічний	Виступає інноваційним фактором: інформаційний зміст, що через технічні засоби залучений до організаційно-комунікаційних процесів на підприємстві.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Культура організації має власну структуру, незалежно від форми власності чи сфери бізнесу. Хоча наукові підходи до її структури різноманітні, більшість вчених виділяють видиму (об’єктивну) та невидиму (суб’єктивну) складові.

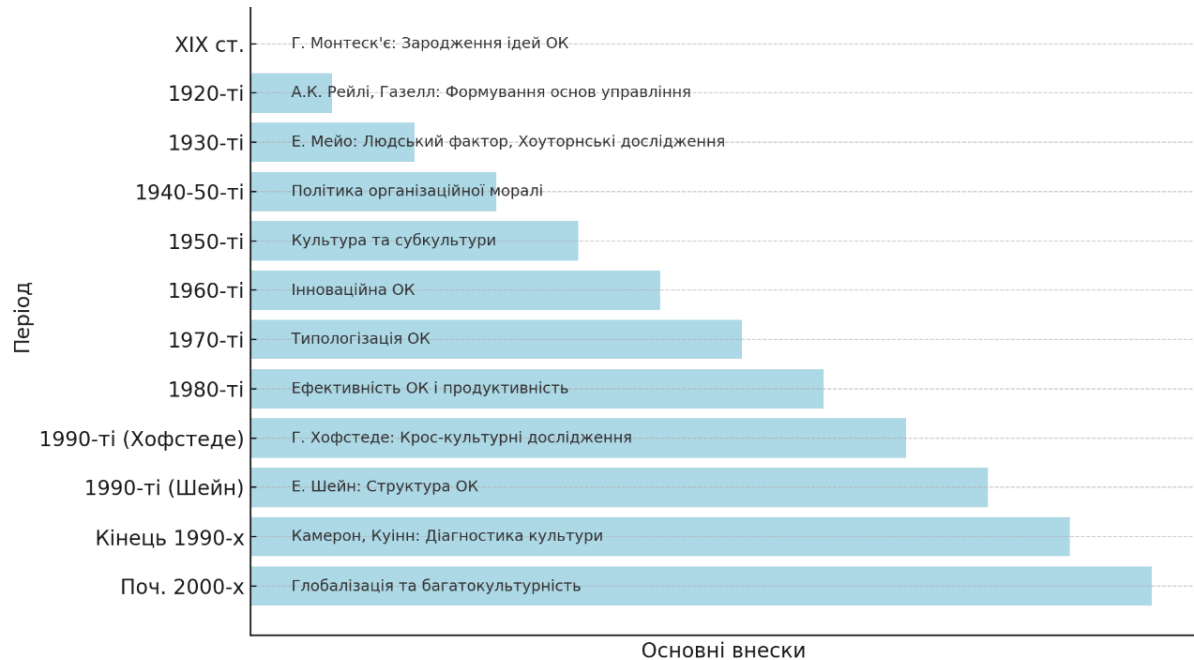


Рис. 1.2.2. Етапи розвитку концепції організаційної культури (ОК)

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Можна виділити чотири основні теоретичні підходи до вивчення структури організаційної культури, а в середині їх складові (див. таблицю 1.2.2).

Таблиця 1.2.2.

Теоретичні підходи до вивчення структури організаційної культури

Підхід	Сутність	Складові
Компонентний	ОК – це сукупність функціональних сфер діяльності, що описують управлінський підхід	Економічна, соціально-психологічна, правова, політична компоненти
Пірамідальний	ОК подається як набір вертикально організованих рівнів	Глибинний, підповерхневий, поверхневий рівні або видимий / невидимий
Атрибутивний	ОК як атрибут організації, що має набір характерних елементів	Цінності, норми, правила, артефакти
Системний	ОК розглядається як система взаємозалежних підсистем	сміслова, образна, нормативна, комунікативно-управлінська, персоніфікуюча

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

У систематизації теоретичних підходів варто виокремити компонентний підхід, згідно з яким організаційна культура охоплює декілька функціональних компонент, серед яких важливе місце посідає економічна.

Структура організаційної культури, як вважають дослідники, формується з комбінацій взаємопов'язаних елементів, що відображаються в її змісті. Об'єктивна культура виявляється через матеріальні об'єкти, створені в процесі діяльності організації. Суб'єктивна культура включає спільні цінності та норми співробітників, які проявляються в артефактах, символах, легендах, девізах, героях і церемоніях [17].

Аналізуючи економічний зміст організаційної культури, доцільно трактувати її не просто як набір складових, а як цінний ресурсний актив, здатний визначати рівень ефективності функціонування підприємства.

Туристичний бізнес характеризується високою динамікою та швидким насиченням ринку, що зумовлює високий рівень конкуренції. У таких умовах сучасним організаціям необхідні інструменти системного підвищення конкурентоспроможності, зокрема через ефективне використання власних ресурсів. Особливу увагу слід приділити розвитку організаційно-культурного ресурсу в контексті міжнародного туристичного бізнесу.

Враховуючи цілі дослідження, особливий інтерес становить економічне тлумачення поняття "ресурс". Ця категорія має багатогранне, міждисциплінарне значення, що проілюстровано в табл. 1.2.3.

Таблиця 1.2.3

Характеристика терміну «ресурс»

Сутність поняття	Джерело
Сукупність грошових коштів, матеріальних цінностей, запасів та джерел доходів, доступних для використання	Енциклопедія сучасної України. НАН України Київ, 2007 [8]
Засоби, які використовуються у виробництві товарів та послуг: праця, капітал, земля, підприємницькі здібності	Mankiw N.G. Principles of Economics. Boston : Cengage Learning, 2014 [41]

Усе, що може бути використане для задоволення потреб людини або суспільства	Samuelson P.A., Nordhaus W.D. Economics. New York: McGraw-Hill, 2010 [43]
Запаси природного, людського, фінансового або соціального характеру, які є основою для розвитку економіки	World Bank. The Changing Wealth of Nations 2021. Washington, DC: World Bank.
Джерела й засоби забезпечення функціонування системи: сировина, енергія, технології, знання	Словник із суспільствознавства / за ред. В. Табачковського. Львів : Літопис, 2002 [32]
Сукупність економічних благ, доступних у межах простору й часу, які можуть бути мобілізовані для досягнення цілей	Дані з OECD Glossary of Statistical Terms. Paris : OECD, 2022 [42]

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

У сучасному підході ресурси включають матеріальні та нематеріальні компоненти: інформацію, інтелект, інвестиції, що формують відповідні доходи – заробітну плату, ренту, прибуток. Ефективність бізнесу значно залежить від якісних та інноваційних ресурсів.

Організаційно-культурні ресурси міжнародного туризму, у науковій літературі це поняття не має чіткого визначення. Дослідження зосереджуються переважно на людських, управлінських, підприємницьких аспектах, які слугують основою для створення унікальної корпоративної культури.

У глобальному онлайн-середовищі важливу роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології, що допомагають формувати позитивну онлайн-репутацію, розвивати брендові туристичні послуги та підвищувати конкурентоспроможність.

Значущими стають також комунікативні ресурси, що впливають на поширення нових норм бізнесу та створення нематеріальних активів. Інформаційні ресурси відіграють провідну роль у формуванні зовнішнього іміджу та просуванні унікальних цінностей і сервісів.

Отже, організаційно-культурні ресурси є динамічною економічною складовою сучасного міжнародного туристичного бізнесу (рис. 1.2.3).



Рис. 1.2.3. Місце організаційно-культурних ресурсів в структурі ресурсного потенціалу бізнесу

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

У сучасних умовах розвитку міжнародного туристичного бізнесу дедалі більшого значення набуває онлайн-репутація, як складова організаційно-культурного ресурсу підприємства. Так, Опалько М.С. та Погуда Н.В. розглядають можливості підвищення рентабельності та клієнтської лояльності шляхом активного використання інтернет-ресурсів, онлайн-платформ і соціального медіа-маркетингу [26].

Як зазначає О.О. Міцура, онлайн-репутація підприємства виступає складовою ресурсного потенціалу, яка сприяє запобіганню поширенню негативної інформації, зменшенню її впливу, формуванню позитивного іміджу та підтриманню стабільної ділової репутації [25].

Батченко Л. визначає онлайн-репутацію в готельно-ресторанному секторі як нематеріальний актив, який безпосередньо впливає на зростання вартості підприємства [2]. У свою чергу, Золенко А. трактує корпоративну репутацію як систему ціннісних характеристик, що формуються під впливом іміджу компанії. За його словами, бренд може бути представлений як підприємство, товар,

послуга або навіть особистість керівника, а вся система заходів зі створення репутації – важливий аспект організаційно-культурної діяльності [10].

На підставі аналізу літератури можна зробити висновок, що управлінські дії щодо розвитку онлайн-репутації призводять до:

- ✓ підвищення фінансової ефективності,
- ✓ зростання впізнаваності,
- ✓ посилення конкурентних переваг,
- ✓ формування лояльності клієнтів.

Це особливо актуально в сфері туристичного бізнесу, що є високо клієнтоорієнтованою.

У наукових працях онлайн-репутація часто позиціонується як організаційний актив або елемент ресурсного потенціалу бізнесу, а її формування пов'язується з ціннісними орієнтирами та впровадженими елементами адаптивної організаційної культури. Таким чином, інноваційні організаційно-культурні ресурси стають фундаментом для:

- ✓ створення брендового стилю туристичних послуг,
- ✓ формування позитивного онлайн-профілю на маркетплейсах,
- ✓ побудови конкурентних стратегій розвитку міжнародного туристичного бізнесу.

На нашу думку, при дослідженні організаційно-культурних ресурсів доцільно зосередитися на їх економічній сутності, оцінюючи вплив на якість послуг, інвестиційну привабливість, прибутковість.

У глобальному онлайн-суспільстві позитивна репутація в соціальних мережах, орієнтована на унікальність сервісу, стає ключовим джерелом конкурентних переваг.

Ми пропонуємо своє тлумачення організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу як економічного базису формування культури гостинності, який слугує основою для створення якісної онлайн-репутації та брендового стилю обслуговування з метою підвищення прибутковості та інвестиційної привабливості в умовах глобальної конкуренції.

1.3 Методологічні основи дослідження організаційно-культурних ресурсів у міжнародному туристичному бізнесі

У межах вивчення розвитку організаційно-культурних ресурсів у сфері міжнародного туристичного бізнесу вихідною позицією слугує теза про необхідність гармонізації індивідуальних і корпоративних цілей і цінностей. Це має відбуватися з урахуванням соціокультурного контексту, зокрема психологічних, етичних, соціологічних і культурологічних чинників.

Розвиток організаційно-культурних ресурсів розглядається як поступовий перехід системи з одного стану в інший у межах просторово-часових змін. Такий підхід передбачає логічну послідовність у трансформації ресурсного потенціалу підприємства.

У процесі теоретичного обґрунтування механізму розвитку зазначених ресурсів важливо враховувати не лише актуальний стан їх елементів, а й глибокі причинно-наслідкові зв'язки, які формують нову якість культури підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Комплексний і системний підходи є критично важливими як на етапі аналізу ефективності впроваджених змін, так і під час подальшої корекції в разі незадовільних результатів.

Процес розвитку організаційно-культурного ресурсу, хоча й має чітко визначену початкову точку – рішення менеджменту про свідоме формування культури, – проте не має завершення, адже культура перебуває в постійному вдосконаленні. Відтак розвиток – це динамічний, безперервний процес реалізації стратегічних завдань.

Формування методичних засад дослідження спирається на аналіз наукового досвіду провідних фахівців у цій галузі. Методика у цьому контексті постає як сукупність взаємопов'язаних методів і прийомів дослідження, тоді як механізм – це система функціонування об'єкта дослідження, що складається з послідовних станів або етапів розвитку.

Попри інерційність організаційно-культурних ресурсів, їх трансформація є можливою, хоча й потребує тривалого часу. Цей процес можна інтерпретувати як «вироснування» нових або оновлення наявних елементів культури, які поступово інтегруються у функціонування соціально-економічної системи.

З огляду на це, у межах дослідження пропонується класифікувати змінні елементи структури ресурсів за ознакою керованості – на керовані та некеровані, а також за рівнем прояву – суб’єктивна чи об’єктивна культура (див. табл. 1.3.1).

Таблиця 1.3.1

Класифікація елементів організаційно-культурних ресурсів за рівнем керованості та прояву (суб’єктивна / об’єктивна культура)

Некеровані елементи	Керовані елементи	Рівень прояву ОК
– Ставлення до життя та навколишньої реальності	– Визначення місця й ролі працівника	Об’єктивна культура
– Сприйняття часу й простору	– Зовнішній вигляд персоналу	
– Загальне відношення до себе та інших	– Формат міжособистісних стосунків	
– Традиційні форми комунікації	– Етика праці	Суб’єктивна культура
– Ставлення до робочого часу	– Поведінкові норми та цінності	
– Ставлення до управлінської ієрархії	– Символіка, ритуали, корпоративні традиції	

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Некеровані елементи організаційної культури потребують врахування при впровадженні змін, оскільки вони формуються історично або індивідуально й складно піддаються трансформації. Керовані ж елементи розрізняються за ступенем управління: частина з них має індивідуальне (суб’єктивне) походження, інша – колективне (об’єктивне).

Одним із ключових системних факторів, що істотно впливають на ефективність діяльності підприємства, а також визначають його фінансову стабільність, платоспроможність, здатність до динамічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності, є ресурсне забезпечення як поточних, так і стратегічних завдань. У дослідженнях, присвячених ресурсному забезпеченню

в міжнародному туристичному бізнесі, українські та зарубіжні вчені використовують різні підходи до його інтерпретації [22].

Зокрема, Христенко Л.М. виокремлює низку характеристик, які доцільно враховувати при аналізі ресурсного забезпечення підприємства:

- інтеграція логістичних і управлінських етапів у бізнес-процеси;
- наявність трансформаційних форм ресурсів у межах різних господарських функцій;
- необхідність узгодження між потребами у ресурсах та джерелами їх залучення на тактичному й стратегічному рівнях;
- забезпечення взаємозв'язку між створенням нової вартості та можливостями її реалізації;
- врахування якнайширшого спектра факторів, що впливають на структуру ресурсного забезпечення;
- залежність ресурсного підходу від складної системи цілей діяльності підприємства – загальних, проміжних і пріоритетних [37].

Розгляд потенціалу підприємства як економічної системи можливий із позицій ресурсної концепції (сукупність ресурсів і зв'язків між ними), функціональної моделі (система функцій для реалізації потенціалу), а також ресурсно-цільової моделі, що поєднує ресурси з орієнтацією на досягнення конкретних цілей [35].

Сучасна наукова думка поступово зміщується в напрямі розгляду ресурсного потенціалу не лише як статичної величини, а як об'єкта модернізації та трансформації в довгостроковій перспективі [29].

У реаліях сьогодення, коли туристичні підприємства працюють в умовах обмежених ресурсів, особливого значення набуває аналіз ресурсного потенціалу. Саме ефективне управління ресурсами визначає успіх як окремого суб'єкта туристичного бізнесу, так і всієї індустрії загалом.

Для оцінювання ресурсного потенціалу застосовують комплекс методів, що дозволяють проаналізувати стан підприємства за ключовими елементами ресурсної структури. Один із найвідоміших підходів – груповий метод, який

об'єднує три напрями: ресурсний, процесно-орієнтований та витратний. Його найчастіше використовують для оцінки стану основних засобів підприємства.

Зокрема, в межах ресурсного компоненту застосовують такі показники:

- віддача основного капіталу;
- капіталоемність;
- прибутковість основних засобів;
- показники оновлення, придатності та залишкової вартості основних фондів.

Формування ефективного організаційно-економічного механізму оцінювання ресурсного потенціалу передбачає встановлення стратегічних цілей, аналіз трансформаційних процесів у ресурсній системі, а також проведення комплексної оцінки ефективності її використання на основі відповідного управлінського інструментарію.

У практичній діяльності підприємств для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу або його окремих складових широко застосовуються різноманітні підходи: експертний, бальний, рейтинговий, порівняльний, а також методи економіко-математичного та імітаційного моделювання.

Більшість економістів рекомендують класифікувати методи оцінювання ефективності використання ресурсів на витратні, ресурсні, результативні та інтегральні [4].

На думку Шаманської О.І., процес оцінювання управління ресурсним потенціалом має носити комплексний характер та базуватися на результатах системного економічного аналізу. Така оцінка повинна включати узагальнені висновки щодо стану ресурсів, спираючись на принцип системності, а також мати послідовну організацію і враховувати якісні й кількісні характеристики функціонування підприємства [38].

Відповідно, система оцінювання управління ресурсним потенціалом підприємства має охоплювати індикатори, що характеризують:

- наявність, структуру та стан ресурсів;
- ефективність їх використання;

- співвідношення між матеріальними складовими потенціалу та іншими елементами ресурсної системи.

Наукові джерела свідчать, що при дослідженні організаційної культури в різних галузях застосовують якісні та кількісні методи оцінки.

Якісні методи мають описовий характер і базуються на первинних даних, зібраних через опитування, анкетування, інтерв'ю тощо. Вони дають змогу враховувати суб'єктивні уявлення працівників щодо ресурсного потенціалу організації, внутрішніх комунікацій, мотивації, конфліктів, неформальних зв'язків. Проте, на нашу думку, використання лише якісних методів у межах нашого дослідження не дозволить повністю досягнути поставлених аналітичних цілей.

Кількісні методи, натомість, ґрунтуються на аналізі результатів опитувань із подальшим ранжуванням і числовим представленням даних. Вони дозволяють отримати статистично обґрунтовані оцінки стану об'єкта дослідження, і є доцільними для використання у нашій методиці, з можливістю подальшого їх доповнення відповідно до мети та об'єкта дослідження.

У додатку А подано анкетування для оцінки рівня розвитку організаційної культури підприємства туристичної галузі.

У процесі аналізу структури організаційно-культурних ресурсів важливо враховувати роль комунікативних ресурсів бізнесу, що забезпечують трансляцію нових підходів до культури обслуговування, розвиток нематеріальних активів і формування ціннісного середовища організації.

Методичне підґрунтя дослідження базується як на узагальненому науковому досвіді, так і на власних авторських розробках, спрямованих на діагностику рівня розвитку організаційно-культурних ресурсів у міжнародному туристичному бізнесі.

Таким чином, вивчення передумов розвитку організаційно-культурних ресурсів є не лише актуальним, але й практично значущим напрямом. Аналіз стану та динаміки міжнародного туристичного ринку стане основою для побудови механізму подальшого розвитку.

Запропонована методика дослідження організаційно-культурних ресурсів повинна розглядатися у контексті економічної основи організаційної культури і відповідати таким критеріям:

- можливість оцінювання рівня розвитку організаційної культури як управлінської та підприємницької;
- простота та доступність інструментів і термінології для персоналу;
- надійність, валідність і практичність використання результатів;
- легкість математичної обробки;
- відповідність уявленню про організацію як складну систему.

На наш погляд, підхід до оцінювання рівня розвитку організаційно-культурних ресурсів у туристичній галузі повинен враховувати як кількісні, так і якісні параметри аналізу, а також передбачати реалізацію ряду взаємопов'язаних етапів.

- Аналітичний етап: проведення попереднього аналізу чинної організаційної культури та виявлення характерних рис внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування туристичного підприємства.

- Порівняльний етап: здійснення якісного аналізу ринкової ніші, вивчення досвіду функціонування аналогічних організацій, їхніх брендів, а також аналіз позитивних і негативних аспектів реалізованих підходів.

- Регламентуючий етап: розробка структури організаційної культури через формулювання ключових цінностей, норм поведінки, механізмів їх реалізації та форм прояву у взаємодії з внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами; мета – формування іміджу та бренду організації.

- Мотивуючий етап: створення системи стимулювання персоналу для підтримки бажаної моделі поведінки, що відповідає бренд-стратегії компанії та забезпечує якісне надання туристичних послуг.

- Оціночний етап: визначення методів моніторингу реалізації програми розвитку організаційно-культурного ресурсу з подальшою можливістю внесення коректив у разі необхідності.

У межах дослідження вважаємо за доцільне провести аналіз стану розвитку організаційно-культурних ресурсів українських туристичних підприємств,

орієнтуючись на формування культури гостинності, яка відповідає очікуванням міжнародних споживачів.

Зважаючи на поточні зміни на світовому туристичному ринку та еволюцію запитів споживачів, дослідження організаційно-культурних ресурсів у туристичному бізнесі набуває особливої важливості як науково-теоретична проблема. Воно спрямоване на розробку новітніх підходів до формування конкурентних переваг, зокрема шляхом побудови позитивного цифрового іміджу туристичних компаній на міжнародній арені.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах міжнародний туристичний бізнес виступає складною соціально-економічною системою, яка активно трансформується під впливом глобальних факторів. Географічне зміщення центрів туристичної активності, цифровізація послуг і зростання ролі онлайн-платформ зумовлюють необхідність гнучкого управління ресурсами та впровадження нових бізнес-моделей. Особливу роль у цьому процесі відіграють інноваційні організаційно-культурні ресурси, які не лише формують імідж туристичних компаній у цифровому просторі, а й слугують основою для створення конкурентних стратегій на глобальному ринку.

Теоретичний аналіз показав, що поняття організаційно-культурних ресурсів у міжнародному туристичному бізнесі ще не має усталеного наукового визначення. Натомість простежується розуміння їхньої значущості через людський капітал, управлінські та інформаційні ресурси, що формують організаційну культуру підприємств. У дослідженні обґрунтовано доцільність розгляду цих ресурсів як нематеріальної складової інноваційного потенціалу суб'єкта туристичного бізнесу, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до ринкових змін і підвищувати свою інвестиційну привабливість.

Установлено, що розвиток організаційно-культурних ресурсів є важливим і водночас довготривалим процесом, який потребує цілеспрямованого управління. На це впливають такі передумови, як трансформація корпоративного управління, зростання мобільності працівників, зміна поколінь і зростання

попиту на туристичні послуги. Отже, формування ефективної системи розвитку цих ресурсів стає нагальною потребою для туристичного бізнесу, що вимагає подальших досліджень, створення аналітичних методик та адаптації до специфіки ринку послуг.

РОЗДІЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ МІЖНАРОДНИХ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Застосування системи критеріїв для аналізу динаміки організаційно-культурних ресурсів у міжнародній туристичній галузі.

Одним із головних викликів у дослідженні організаційної культури є її об'єктивне вимірювання. У більшості наукових і практичних джерел з менеджменту пропонуються різноманітні діагностичні інструменти, що дозволяють ідентифікувати базові цінності організаційної культури. Ці інструменти є корисними не лише для аналітичних цілей, а й як ефективний засіб управління змінами в організації.

Під методикою оцінки організаційно-культурних ресурсів розуміється система послідовних дій, спрямованих на аналіз культурного середовища суб'єкта господарювання з метою виявлення його стану, сильних сторін та зон для розвитку.

Узагальнення типологій і діагностичних підходів, розглянутих у першому розділі, дозволило визначити, що всі методики оцінювання організаційної культури поділяються на якісні та кількісні.

Якісні методи передбачають аналіз первинних емпіричних даних: анкетування, опитування, вивчення думок співробітників щодо корпоративної культури, мотивації, внутрішніх зв'язків тощо. Перевагою є глибина розуміння культурного контексту, проте обмеженням – відсутність кількісного узагальнення.

Кількісні методи базуються на опрацюванні структурованих відповідей респондентів із подальшою числовою обробкою результатів. Вони дозволяють отримати статистично обґрунтовані висновки, однак їх надійність часто залежить від чесності та обізнаності учасників опитування.

На думку Кальніцької М.О. та Крупського О.А. [16], класифікацій організаційної культури настільки багато, що вони самі можуть стати об'єктом окремої типології. Проте для комплексної оцінки організаційно-культурного

ресурсу у сфері туризму достатньо аналізу в розрізі внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Створення авторської методики є доцільним тоді, коли наявні підходи не відповідають цільовим вимогам дослідження. Така методика повинна відповідати таким критеріям:

- забезпечувати всебічну оцінку ресурсів організаційної культури з позицій її типології;
- бути простою у використанні, з доступною термінологією для працівників;
- мати високу надійність і валідність, підтверджену емпіричними дослідженнями;
- включати прозорі та зрозумілі методи математичної обробки;
- враховувати специфіку організації як складної соціально-економічної системи.

Варто зазначити, що, попри наявність значної кількості існуючих методик оцінки організаційної культури підприємств, переважна більшість з них є універсальними та не враховують галузеву специфіку діяльності суб'єкта господарювання. Аналіз літературних джерел, присвячених питанням організаційної культури в туристичній галузі, підтверджує, що здебільшого дослідники пропонують використовувати загальновідомі підходи, розроблені для корпоративного середовища без урахування особливостей сфери послуг.

Більше того, багато з наявних інструментів мають надмірно складну структуру та включають велику кількість специфічних питань, що істотно ускладнює їх практичне застосування у реальних умовах туристичних підприємств.

На думку Кузнецової С.А. [21], при формуванні або реорганізації механізму розвитку організаційно-культурних ресурсів доцільно враховувати галузеву специфіку бізнесу. Вона пропонує звертати увагу на п'ять ключових ознак, які суттєво впливають на структуру та механізми формування організаційної культури в підприємствах сервісної сфери:

- ✓ Сезонність діяльності;

- ✓ Публічність підприємства;
- ✓ Особливості персоналу;
- ✓ Складність виробничих процесів;
- ✓ Конфіденційність інформації.

Попри зростаючу потребу українських компаній у розвитку організаційно-культурних ресурсів, науково-методичні підходи до побудови відповідного механізму залишаються слаборозробленими, особливо з урахуванням галузевих ознак [21].

Першим кроком у впровадженні механізму має бути чітке усвідомлення специфіки бізнесу, адже саме від цього залежить ефективність побудови або оновлення системи організаційної культури, її адаптивність і результативність у довгостроковій перспективі.

Сфера туризму є на 100% сервісною, де ключовим об'єктом продажу є не сама послуга, а емоційна цінність і враження від перебування в місці подорожі чи оздоровлення. Це вимагає особливого підходу до формування культурного середовища підприємства.

З урахуванням вищезазначеного, нами було запропоновано методику оцінки організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу, яка охоплює чотири послідовні етапи (див. рис. 2.1.1).



Рис. 2.1.1. Етап оцінювання організаційно-культурних ресурсів.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Деталізуємо кожний етап. Для ефективного оцінювання організаційно-культурного потенціалу підприємства необхідно розуміти, що головною метою його розвитку є підвищення конкурентних позицій компанії та досягнення стабільного фінансового зростання. У процесі надання послуг важливу роль відіграють як початкові характеристики організаційної структури, так і кінцеві результати – рівень якості обслуговування та відповідність очікуванням споживача.

Характеристика підприємства туристичної сфери. Однією з ключових складових організаційно-культурних ресурсів у туристичному секторі є репутація компанії. Імідж туроператора впливає на популярність продукту серед клієнтів, формує довіру до бренду. Його визначають такі фактори, як якість туристичних послуг, ціноутворення, рекламна стратегія, стиль взаємодії з партнерами та клієнтами, а також візуальна ідентичність компанії (дизайн офісу, корпоративна символіка, зовнішній вигляд персоналу тощо).

Розміри бізнесу. Оцінка масштабів підприємства передбачає врахування як загального обсягу діяльності, так і різноманіття напрямів бізнесу. Великі компанії мають складнішу внутрішню структуру, потребують формалізованої системи управління культурою, часто створюють окремі підрозділи для цих завдань. У малих підприємствах, попри менший обсяг операцій, також спостерігається необхідність у кваліфікованому підході до управління культурою через багатофункціональність персоналу.

Цінності та культурні традиції. Центральним елементом корпоративної культури є цінності, що формують орієнтири поведінки працівників у компанії. У середовищі, яке постійно змінюється, спільні переконання та цілі сприяють стабільності й узгодженості дій колективу. Ці установки закріплюються в традиціях, що передаються між поколіннями співробітників. Наприклад, компанія може поділяти ідею, що «клієнт завжди правий», або навпаки – вважає, що права обох сторін мають однакову вагу.

Взаємозв'язок між керівництвом та працівниками. Важливим аспектом організаційної культури є стиль управління, що визначає модель поведінки керівника в роботі з колективом. Він впливає на характер комунікацій, способи

мотивації та загальну атмосферу в компанії. У міжнародному туристичному бізнесі часто зустрічається уніфікований стиль – стандартизований підхід до сервісу, персоналу та дизайну. Проте сучасні тенденції вимагають індивідуалізації під потреби різних груп клієнтів (за віком, культурою, вподобаннями тощо), поєднуючи гнучкість і традиції.

Також стиль керівництва та особливості взаємодії всередині колективу впливають на прийняття рішень – від монологічного до колегіального чи гнучкого. У разі моноактивного типу культури рішення ухвалюються швидко, головним чином керівником, без тривалих обговорень. Це характерно для компаній із жорсткою вертикаллю влади, де вся відповідальність зосереджена в руках одного лідера.

Поліактивний тип передбачає, що керівник має особистий авторитет і сам приймає остаточне рішення, але перед цим активно консультується з провідними менеджерами. Такий підхід дозволяє враховувати думки інших, але остаточне слово все одно залишається за головою організації.

Натомість у реактивному типі культури процес ухвалення рішень є тривалим і потребує згоди багатьох людей. Тут рішення зазвичай приймаються колегіально – шляхом обговорення в широкому колі менеджерів. Такий підхід допомагає досягти консенсусу і забезпечити підтримку рішення з боку всього колективу.

Освітній компонент і розвиток персоналу як елемент культури. Організаційна культура невіддільна від процесів навчання й виховання. Компанії часто функціонують як великі спільноти, де керівництво відіграє роль наставника, відповідального за підвищення професійної підготовки співробітників. Це сприяє формуванню "людського капіталу" – зростанню рівня знань і навичок працівників, що в майбутньому підвищує ефективність роботи організації загалом. Таким чином, підприємство посилює свої внутрішні ресурси та покращує економічні показники.

Оцінка організаційно-культурного ресурсу: якість послуг та адаптивність. На другому етапі дослідження важливо з'ясувати, як організаційна культура

впливає на конкурентоспроможність бізнесу та ефективність його діяльності.

Особливу увагу варто звернути на два аспекти:

1. Рівень якості обслуговування;
2. Здатність до змін у відповідь на зовнішні виклики.

Організаційна культура відображається у результатах – чим вищий рівень організації та праці, тим якісніший кінцевий продукт або послуга. Саме тому внутрішня культура прямо впливає на репутацію фірми на ринку.

Адаптація до змін: класифікація розвитку культури

Залежно від характеру трансформацій, розвиток організаційної культури можна класифікувати за трьома критеріями:

1. За темпами змін:
 - Революційні зміни – стрімка перебудова культурних основ у відповідь на кризу або зміни ринку.
 - Поступові зміни – поетапна трансформація для підвищення адаптивності та стабільності.
2. За напрямком змін:
 - Прогресивні – розвиток і посилення ключових елементів культури.
 - Негативні (деградація) – втрата релевантності культурних принципів і зниження мотивації персоналу.
3. За джерелом ініціативи:
 - Менеджмент – ініціатором виступає керівництво компанії.
 - Персонал – імпульс до змін йде знизу, через запит працівників.
 - Зовнішнє середовище – культура змінюється у відповідь на ринкові виклики.
 - Комбінований варіант – зміни викликані поєднанням усіх зазначених факторів.

Особливо важливо для туристичного бізнесу враховувати готовність до змін, оскільки ця сфера динамічна, постійно стикається з новими очікуваннями клієнтів, технологічними інноваціями та змінними ринковими умовами. Ті підприємства, які демонструють гнучкість і вміння швидко адаптуватись, залишаються конкурентними. Решта – втрачають позиції.

Для ефективної оцінки пропонується запровадження шкали вимірювання рівня розвитку культури за визначеними критеріями, що дозволяє контролювати й керувати процесом змін більш структуровано.

Таблиця 2.1.1.

Критерії рівня розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу

Показник	Критерії		
1. Ринковий досвід	Більше 10 років	5 – 10 років	Менше 5 років
2. Культурні особливості	Новаторський тип культури (орієнтація нові технології)	Ідеологічний різновид (присутність у структурі підприємства визнаних орієнтирів, основоположних установок, офіційних і неофіційних правил).	Догматичний тип (жорстокість). проголошувані керівництвом, носять декларативний характер.
3 Модель управління	Реактивний (консенсусна модель)	Поліактивний	Моноактивний (централізоване управління)
4. Рівень інвестування в персонал	Велика увага до освіти і розвитку власного персоналу	Середній рівень уваги	Низький рівень уваги
5. Якість послуг	Висока – коли орієнтація на клієнта є ключовою цінністю.	Середня – за умов прагматичного підходу.	Низька – коли обслуговування є лише формальністю.
6. Орієнтація на дохід	Висока	Середня	Низька
7. Готовність до змін	Висока	Середня	Низька
Визначення рівня розвитку організаційної культури	Високий	Середній	Низький

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

В умовах сучасної ринкової економіки особливої ваги набуває систематичне навчання персоналу як необхідний інструмент зростання конкурентоспроможності туристичних підприємств. Компаніям доцільно зосередити увагу на розвитку знань і професійних навичок працівників, оскільки саме це значною мірою визначає успішність реалізації стратегічних цілей.

Передусім варто зазначити, що ефективна освітня політика щодо персоналу дозволяє краще впроваджувати організаційні стратегії. Знання співробітниками цілей компанії, а також їхня готовність до їх досягнення є критичними умовами для результативної діяльності організації. За відсутності належної підготовки працівників до нових викликів, ефективність організаційних процесів знижується. Саме тому необхідна переорієнтація в підходах до навчання – із врахуванням потреб усіх категорій працівників.

Крім того, підвищення кваліфікації співробітників сприяє зростанню значущості людського капіталу підприємства. Часто керівництво вдається до залучення фахівців високого рівня, замість того щоб інвестувати в розвиток власного персоналу. Однак у динамічному середовищі безперервна освіта працівників дозволяє залишатися конкурентоздатними та адаптивними до новітніх технологій і змін на ринку.

Також навчання тісно пов'язане з формуванням організаційної культури. Розвиток навичок, впровадження нових методів роботи та засвоєння корпоративних цінностей формують підґрунтя для ефективного функціонування всієї організації. Безперервне навчання працівників стає запорукою успішного здійснення змін у компанії, адже дозволяє колективу освоювати інноваційні підходи, розширювати компетенції та долати нові професійні виклики.

Особливо важливою є здатність організації до трансформацій. У сучасних реаліях ринку туризму, що зазнає стрімких змін, готовність до оновлення є ключовою рисою зрілої організаційної культури. Зміни, які відбуваються в туристичній сфері під впливом цифрових технологій, змінюють природу

взаємодії між учасниками ринку. Формується новий тип відносин – технологічно орієнтований і динамічний.

Одним з чинників дестабілізації підприємств у галузі туризму є неготовність їхніх команд, а передусім – управлінців, приймати нову дійсність і реагувати на неї. Тим не менш, організації мають змогу обирати адаптивні моделі управління, що дають шанс залишитися конкурентоспроможними у швидкозмінному середовищі. Успішна діяльність у сучасній туристичній індустрії передбачає гнучкість, відкритість до змін і постійне вдосконалення сервісів.

2.2. Світові підходи до розвитку організаційної культури в туристичній індустрії

Організаційна культура дедалі частіше виступає не лише фоном для функціонування туристичних компаній, а й визначальним чинником їхньої успішності в умовах глобальної конкуренції. Вивчення практик провідних міжнародних корпорацій у сфері туризму свідчить про тенденцію до цілеспрямованого формування культури, яка підкріплює стратегічні цілі, забезпечує лояльність персоналу та сприяє сталому зростанню. При цьому характерною рисою є те, що організаційна культура набуває рис інтеграційної моделі, у якій злагоджене середовище праці, цінності команди та орієнтація на клієнта взаємопов'язані та взаємозалежні.

Так, німецький туристичний гігант TUI Group активно впроваджує модель управління, в якій корпоративна культура є основою для єдності в багатонаціональному середовищі. Практика формування єдиної системи цінностей для всіх співробітників холдингу реалізується через адаптивні комунікаційні програми, розвиток внутрішнього бренду роботодавця та залучення персоналу до соціальних і екологічних ініціатив. Акцент робиться на сталому розвитку, відкритості до змін та високому рівні внутрішньої інтеграції, що дає змогу ефективно функціонувати на ринках із різними культурними характеристиками.

TUI Group використовує гасло **"Let's TUI it"**, яке відображає дух компанії та її прагнення до створення унікальних вражень для клієнтів. Це гасло є частиною нової стратегії бренду роботодавця, яка акцентує увагу на автентичних повідомленнях від співробітників, що демонструють реальний досвід роботи в компанії. Крім того, TUI підкреслює свою місію через слоган **"Discover your smile"**, що відображає прагнення компанії дарувати радість та позитивні емоції клієнтам під час подорожей [48].

“Colleague-Generated Content”: TUI’s new employer branding focuses on authentic messages from employees

Vicky Karantzavelou
23.03.2023 3386

31
Shares



Рис. 2.2.1. “Контент, створений колегами”: новий підхід до бренду роботодавця від TUI зосереджується на автентичних повідомленнях від працівників [48]

Свою чергою, Marriott International реалізує підхід, орієнтований на гуманізацію корпоративного середовища. Основний управлінський принцип – це розгляд персоналу як головної інвестиції компанії. З цією метою створено розгалужену систему професійного навчання, розвитку лідерських компетентностей та підтримки різноманіття. Значна увага приділяється

формуванню етичних стандартів і практик, що відображаються у стилі управління, взаємодії між департаментами та комунікації з клієнтами. Культура Marriott базується на довірі, відповідальності та повазі до кожного члена команди, що в умовах готельного бізнесу забезпечує стабільність та високу якість обслуговування.

Основне гасло Marriott International – "Put People First" – відображає філософію засновника компанії Дж. Вілларда Марріотта: "Дбайте про співробітників, і вони подбають про клієнтів". Цей принцип лежить в основі корпоративної культури компанії вже понад 95 років. Marriott також дотримується п'яти основних цінностей [47]:

1. Put People First (Ставити людей на перше місце). Філософія Marriott «люди понад усе» виходить далеко за рамки запам'ятовуваного девізу. Ця цінність проявляється кількома способами: Інвестування в розвиток: Marriott пропонує комплексні програми навчання, розвитку та можливості для співробітників просувати свою кар'єру в компанії. Це формує талановиту, мотивовану та лояльну робочу силу.

2. Pursue Excellence (Прагнути до досконалості). Marriott сприяє створенню робочого середовища, де кожен відчуває себе приналежним. Різноманітність вітається та цінується, що призводить до багатших ідей та кращого розуміння її глобальної клієнтури.

3. Embrace Change (Приймати зміни). Marriott не боїться порушувати галузеві норми, щоб бути лідером. Marriott інвестує та інтегрує передові технології, від мобільної реєстрації до консьєрж-систем на базі штучного інтелекту, щоб оптимізувати процеси та персоналізувати враження гостей. Різноманітний портфель брендів компанії відображає розуміння тенденцій, що розвиваються, таких як зростання популярності мандрівників, які поєднують ділові та туристичні поїздки, та прагнення до автентичного місцевого досвіду. Marriott заохочує інноваційний дух серед своїх співробітників, створюючи благодатний ґрунт для процвітання нових ідей та послуг.

4. Act with Integrity (Діяти з чесністю). Відданість Marriott принципам чесності зміцнює довіру серед гостей, співробітників та ділових партнерів.

Marriott встановлює високу етичну планку, відмовляючись від компромісів щодо чесності, прозорості та справедливості у всіх своїх справах. Дотримання законів та нормативних актів не підлягає обговоренню, що забезпечує підзвітність та уникає будь-яких юридичних чи репутаційних ризиків. Суворий внутрішній контроль та культура підзвітності забезпечують відповідальне використання ресурсів відповідно до етичних принципів.

5. Serve Our World (Служити нашому світу). Відданість Marriott принципу «служіння нашому світу» підкреслює його прагнення позитивно впливати на навколишнє середовище. Marriott має амбітні цілі щодо зменшення свого впливу на навколишнє середовище, від скорочення викидів вуглецю до відповідального використання води, визнаючи вплив індустрії гостинності на планету. Marriott активно підтримує місцеві громади, де він працює, через волонтерство співробітників та благодійні програми. Співпраця з великими неурядовими організаціями використовує ресурси та досвід для вирішення нагальних світових проблем.

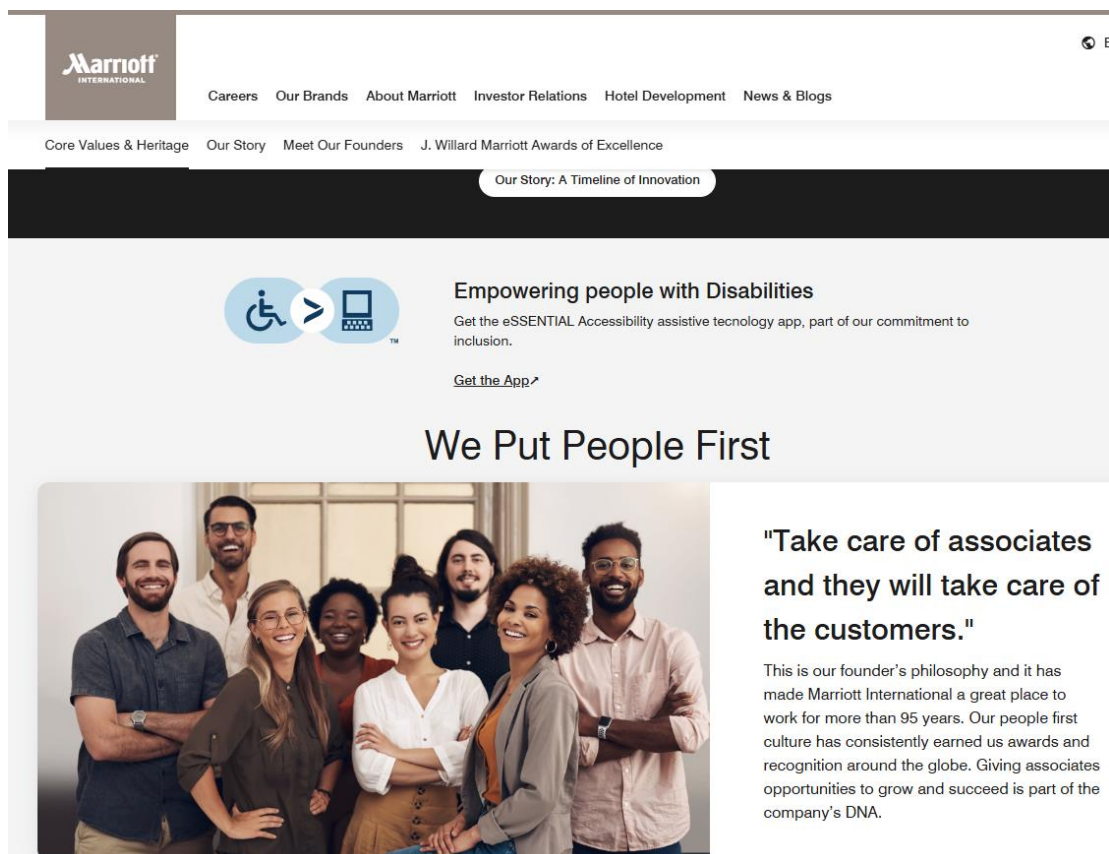


Рис. 2.2.2. «Піклуйтеся про співробітників – і вони подбають про клієнтів» [47].

Основою успіху Marriott є такі цінності, як ставлення до людей, прагнення досконалості, прийняття змін, чесність та служіння світові. Ці цінності формують те, як компанія ставиться до своїх співробітників, обслуговує своїх гостей та взаємодіє з ширшим світом. Залишаючись вірною цим принципам, Marriott створює сталий, шанований та улюблений бренд, якому беззаперечно довіряють як мандрівники, так і партнери.

Інший приклад – компанія Airbnb – демонструє принципово нову модель організаційної культури, що відповідає логіці цифрової епохи. Airbnb, Inc. – це американська технологічна компанія, яка надає онлайн-платформу для оренди житла, переважно у приватних осіб. Її особливістю є гнучкість, відкритість до креативних рішень та підтримка ідеї глобальної спільноти. Центральне місце займає концепт «належності», тобто створення атмосфери прийняття й інклюзії як у межах організації, так і у взаємодії з користувачами платформи. У культурному коді компанії поєднуються індивідуальна свобода співробітників і відповідальність перед глобальною спільнотою, що підсилює здатність до інновацій, адаптації та розширення на нові ринки.

WHAT IS COMPANY CULTURE?	ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА?
Everyday ____ (A) ____ and ____ (B) ____ of each member of the team in pursuit of our company ____ (C) ____. (A) = assumptions, beliefs, values, core values (B) = behaviors, actions (C) = goals, bhag (big hairy audacious goal), mission.	Щоденні (A) _____ і (B) _____ кожного члена команди задля досягнення спільної (C) _____ компанії. (A) = припущення, переконання, цінності, ключові цінності (B) = поведінка, дії (C) = цілі, «велика смілива амбітна мета», місія

Рис. 2.2.3. Що таке корпоративна культура: структура щоденних цінностей, дій і цілей команди [51].

Загалом, порівняльний аналіз показує, що світові туристичні компанії інтегрують організаційну культуру в систему стратегічного управління, розглядаючи її як інструмент підтримки динамічного розвитку. Ключовими орієнтирами у цьому процесі виступають культурна різноманітність, екологічна і соціальна відповідальність, підтримка особистісного розвитку персоналу та формування відкритих каналів комунікації. Саме такі підходи сприяють формуванню цілісної внутрішньої атмосфери, здатної транслювати цінності

компанії назовні й підвищувати рівень довіри клієнтів у глобальному середовищі.

У сучасному глобальному контексті організаційна культура визнається ключовим чинником, що впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Різноманітні дослідження та індекси дозволяють оцінити рівень розвитку організаційної культури та залученості працівників у різних компаніях і галузях.

Індекс Great Place to Work® є одним із провідних інструментів для оцінки якості робочого середовища. Він базується на опитуваннях співробітників, які охоплюють аспекти довіри, поваги, справедливості, гордості та командного духу. Компанії, які отримують сертифікацію Great Place to Work®, демонструють вищі показники продуктивності, інноваційності та утримання персоналу. Згідно з даними, такі компанії мають на 6% кращу фінансову ефективність, у 15 разів частіше обираються кандидатами при пошуку роботи та вдвічі перевищують середній рівень задоволеності працівників у порівнянні з іншими організаціями [49].

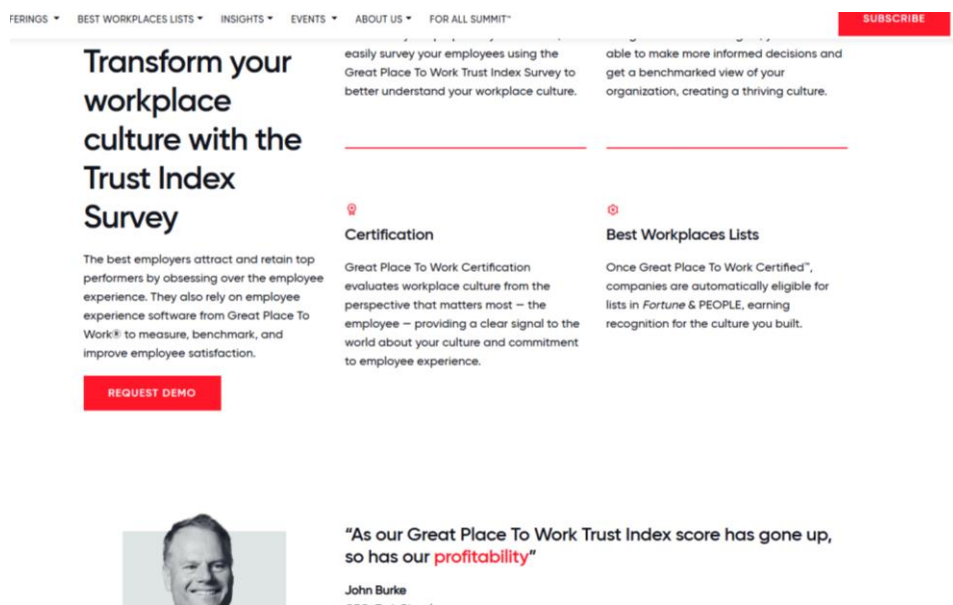


Рис. 2.2.4. Інструменти для вимірювання рівня організаційної культури та досвіду співробітників [49].

Індекс залученості працівників Gallup також є важливим показником організаційної культури. Згідно з дослідженням Gallup, лише 23% працівників у всьому світі активно залучені (захоплені) до своєї роботи, що свідчить про

необхідність покращення умов праці та корпоративної культури для підвищення мотивації та продуктивності персоналу У США цей показник становить 32%, причому 17% є «активно незалученими» [50]. Експерти кажуть, що захоплені роботою працівники відчують міцний зв'язок з організацією та натхненні своєю роботою. Дослідження показують тісний зв'язок між залученістю працівників та успіхом організації завдяки підвищенню продуктивності та утриманню персоналу. Залученість навіть призводить до вищого прибутку на акцію. Цей успіх впливає з прагнення залучених працівників до досконалості та бажання зробити свій внесок у досягнення цілей організації.

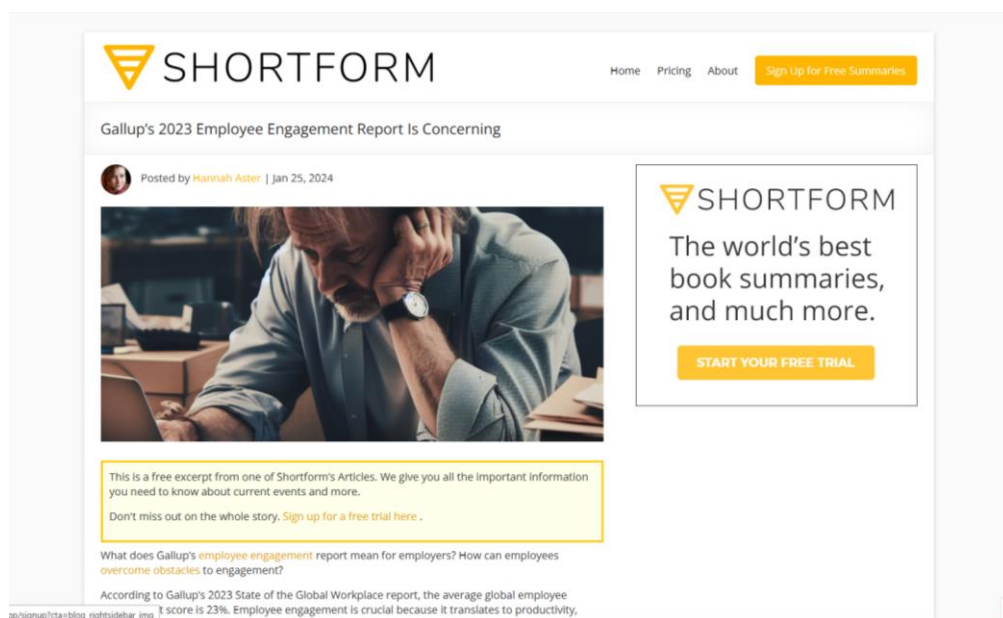


Рис. 2.2.5. Стан глобального робочого місця за 2023 рік: залученість співробітників повільно зростає у всьому світі [50].

Звіт Deloitte "2023 Global Human Capital Trends" підкреслює важливість таких аспектів, як мета, різноманітність, справедливість, інклюзія, сталий розвиток та довіра, які понад 80% організацій вважають пріоритетними для успішного функціонування в сучасному світі .

Дослідження PwC "Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023" виявило, що лише 15% керівників вважають, що дії та поведінка їхніх співробітників повністю відповідають цінностям та напрямку компанії, що вказує на розрив між заявленими цінностями та реальними практиками в організаціях .

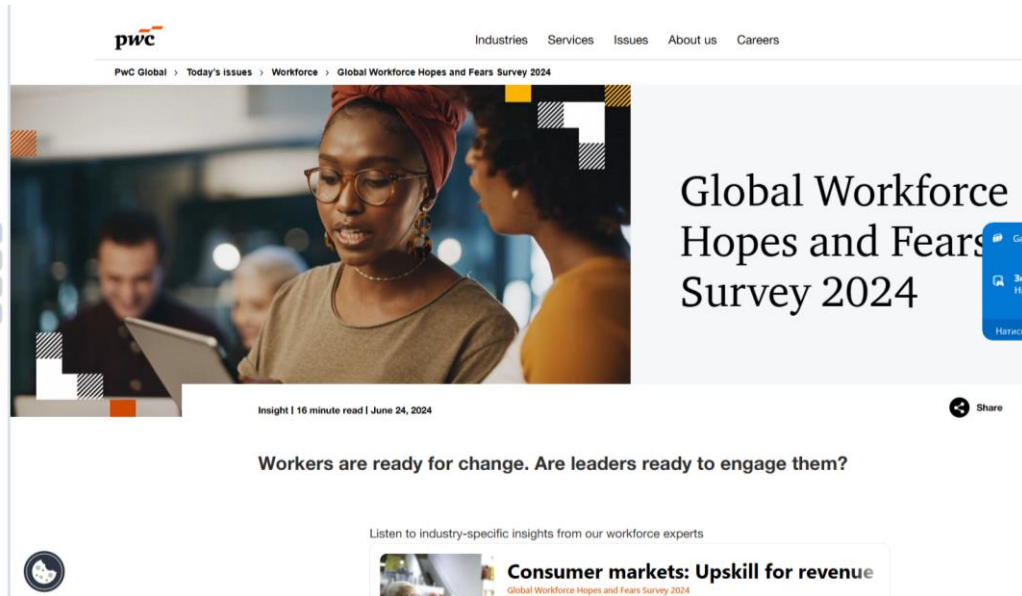


Рис. 2.2.6. Дослідження PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024 відображає, як працівники по всьому світу сприймають зміни, що відбулися в їхній професійній діяльності протягом останніх 12 місяців [53].

Звіт McKinsey "The State of Organizations 2023" ідентифікує десять ключових змін, які трансформують організації, включаючи необхідність адаптації до нових моделей роботи, покращення ментального здоров'я працівників та розвиток інституційних можливостей в умовах швидких технологічних змін .



Рис. 2.2.7. Стан організацій у 2023 році: Десять зрушень, що трансформують організації [52].

Ці дані свідчать про те, що організаційна культура та залученість працівників є критичними факторами для успішного функціонування компаній у сучасному світі. Впровадження практик, спрямованих на підвищення довіри,

справедливості та інклюзивності, може значно покращити продуктивність та задоволеність персоналу, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність організації.

В рамках дослідження вони провели опитування понад 2500 бізнес-лідерів у всьому світі. Лише половина вказала, що їхні організації добре підготовлені до передбачення та реагування на зовнішні потрясіння, а дві третини вважають свої організації надмірно складними та неефективними.

З огляду на вище сказане, підходи до формування організаційної культури демонструють суттєві регіональні відмінності, зумовлені історико-культурними традиціями, домінуючими моделями менеджменту, системами трудових відносин та рівнем розвитку сервісної економіки. Найбільш помітні контрасти простежуються між країнами Західної Європи, Північної Америки та Азії, де організаційна культура виконує різні функції у структурі туристичних підприємств.

У Західній Європі формування організаційної культури, як правило, ґрунтується на принципах соціального партнерства, рівності, дотримання трудових прав і корпоративної відповідальності. Підприємства туристичного сектору у цьому регіоні надають великого значення децентралізації управління, автономії працівників, етичним кодексам і сталому розвитку. Європейські компанії часто впроваджують моделі культури, орієнтовані на колективізм у поєднанні з інституційно закріпленими стандартами якості обслуговування, що визначає їх високу адаптивність до змін у сфері міжнародного туризму.

У Північній Америці організаційна культура туристичних компаній більшою мірою підпорядкована принципам корпоративного індивідуалізму, конкуренції, результативності та підприємницької ініціативи. Ключовими характеристиками є орієнтація на досягнення KPI, розвиток лідерських якостей персоналу, культивування інновацій та клієнтоцентризм. Американські компанії у сфері туризму активно застосовують практики брендування організаційної культури, просування внутрішніх цінностей, а також автоматизованих систем оцінювання залученості працівників.

У країнах Азії, зокрема в Японії, Південній Кореї, Китаї, організаційна культура туристичних підприємств значною мірою формується під впливом традиційних колективістських норм, ієрархічної структури управління та культурного коду взаємної поваги. Характерним є високий рівень лояльності до компанії, орієнтація на довгострокову зайнятість, адаптивність до внутрішньої дисципліни та конформність у прийнятті рішень. Водночас, у нових туристичних бізнесах (особливо в технологічному секторі) спостерігається тенденція до гібридизації культурних моделей – поєднання традицій з гнучкістю західного типу.



Рис. 2.2.8. Регіональні особливості формування організаційної культури в туристичній сфері: порівняльна характеристика підходів.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел

Таким чином, регіональні особливості організаційної культури в туристичній сфері відображають не лише локальні управлінські практики, а й глибші соціокультурні константи, що впливають на взаємодію в колективах, моделі керівництва, ставлення до праці та способи досягнення стратегічних цілей туристичних організацій.

Висновки до розділу 2

У другому розділі обґрунтовано необхідність системного підходу до оцінювання рівня розвитку організаційно-культурних ресурсів у міжнародному туристичному бізнесі. Запропоновано застосування чіткої системи критеріїв, яка

охоплює такі показники, як управлінська модель, інвестиції в персонал, тип корпоративної культури, якість обслуговування, орієнтація на дохід, адаптивність до змін тощо. Такий інструментарій дозволяє не лише фіксувати поточний стан організаційної культури, а й виявляти напрями для її вдосконалення та гармонізації з міжнародними стандартами туристичного сервісу.

Застосування критеріального підходу до аналізу організаційно-культурних ресурсів сприяє формуванню об'єктивного бачення внутрішньої структури туристичних підприємств. Завдяки цьому можна виявити приховані резерви підвищення ефективності управління, зміцнення корпоративної ідентичності та мотивації персоналу. Крім того, така оцінка дає змогу порівнювати організаційну культуру підприємств у різних країнах, що важливо в умовах глобальної конкуренції.

Розгляд світового досвіду розвитку організаційної культури в міжнародному туризмі дозволив виявити регіональні особливості та провідні моделі її формування. Зокрема, в країнах Західної Європи акцент зроблено на соціальне партнерство, децентралізацію та дотримання трудових прав; у Північній Америці — на результативність, клієнтоцентризм і лідерство; в азійських країнах — на лояльність, ієрархію та колективізм. Ці підходи засвідчують тісний зв'язок між культурними традиціями, моделями менеджменту та специфікою туристичного ринку.

Загалом організаційно-культурні ресурси визнані важливою складовою стратегічного потенціалу туристичних підприємств. Їхній рівень розвитку впливає не лише на ефективність внутрішніх процесів, а й на репутаційний капітал, конкурентоспроможність на міжнародному ринку, здатність до інновацій та адаптації в умовах викликів сучасної глобалізації. Вивчення і використання найкращих світових практик формування організаційної культури має стати пріоритетом для підприємств, орієнтованих на сталий розвиток у сфері міжнародного туризму.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-КУЛЬТУРНИХ РЕСУРСІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА “TRAVEL DREAMS”

3.1. Роль туристичного підприємства «Travel Dreams» у формуванні організаційно-культурного середовища ефективного менеджменту

У контексті сучасного туристичного ринку особливу увагу привертають малі приватні туристичні підприємства, які демонструють адаптивність, клієнтоорієнтованість і сталість. Яскравим прикладом такої організації є туристичне агентство «Travel Dreams», засноване у 2013 році в місті Чернівці. Незважаючи на скромну чисельність персоналу (лише 3 працівники), підприємство забезпечує високий рівень туристичного обслуговування, що ґрунтується на злагодженій організаційній структурі, чітко розподілених функціях та розвинених організаційно-культурних практиках.

Організаційна культура фірми проявляється передусім у партнерському стилі комунікації з клієнтами та у відкритості до інновацій. Створення комфортного середовища як для працівників, так і для відвідувачів забезпечується не лише матеріальними умовами (затишний офіс, індивідуалізований підхід до обслуговування), але й системою внутрішніх цінностей, серед яких головними є довіра, чесність і постійне професійне вдосконалення.

Ключовими організаційними ролями в структурі агентства є директор (Валентина Чернівчан), менеджер з туризму та візових питань і маркетолог. Така вузька, але ефективна структура дозволяє уникнути бюрократизму та оперативно приймати управлінські рішення. Саме тут особливо яскраво проявляється концепція *організаційної гнучкості* – однієї з важливих характеристик ефективного управління у сфері міжнародного туризму. Кожен член команди виконує не лише фіксовані обов'язки, але й долучається до розробки маркетингових стратегій, обслуговування клієнтів, впровадження цифрових рішень. Це є прикладом мультифункціональності кадрів – тенденції, яка вкрай актуальна для малого бізнесу в сфері послуг.

Інформаційна взаємодія із партнерами (TUI, Join UP, Pegas Touristik, Coral Travel, Anex Tour та ін.) налагоджена через інтегровані онлайн-платформи для бронювання, що дозволяє оперативно обробляти запити клієнтів, формувати індивідуальні пакети послуг та забезпечувати гнучке ціноутворення. Використання сучасних систем бронювання не лише знижує ймовірність помилок, але й підвищує швидкість обслуговування, що є критично важливим чинником конкурентоспроможності.

Культурна складова менеджменту «Travel Dreams» проявляється у збереженні високого рівня сервісної етики. Працівники систематично інформують клієнтів про специфіку країни подорожі, звичаї, культурні коди, обов'язкові елементи етикету. Такий підхід формує у клієнтів не лише задоволення від наданих послуг, але й збагачує їхній культурний капітал, підвищує рівень туристичної обізнаності, що відповідає принципам сталого туризму. Окрім того, агентство активно співпрацює з дитячими, молодіжними та релігійними групами, що свідчить про культурну відкритість та соціальну відповідальність бізнесу.

У межах управлінської стратегії велике значення має формування корпоративного іміджу через соціальні мережі – Instagram, Viber, TikTok, Telegram. Саме візуальний і комунікаційний контент, що створюється командою агентства, є частиною нематеріальних активів, які формують лояльність аудиторії. За результатами опитувань, більшість клієнтів дізнаються про «Travel Dreams» через рекомендації, що свідчить про ефективну реалізацію стратегій емоційного брендингу й підтримку постійної клієнтської бази.

Крім реалізації типових туристичних послуг (бронювання турів, оформлення віз, страхування, трансфери), агентство надає інноваційні послуги, зокрема дизайнерські рішення для туристичної реклами, переклади, допомогу у легалізації документів. Таким чином, «Travel Dreams» поступово переходить від класичного агентського формату до мультисервісної моделі туристичного обслуговування, що відповідає сучасним викликам і запитам клієнтів.

Професійна комунікація, культурно-етичні стандарти, компетентна кадрова політика, соціальні ініціативи та інформаційна відкритість формують

міцну організаційно-культурну основу функціонування «Travel Dreams». Ці чинники забезпечують стійку присутність на конкурентному ринку та дозволяють підприємству не лише зберігати позиції, але й розширювати свій вплив через формування нових сервісних напрямків, покращення туристичних продуктів, активну цифровізацію обслуговування.

Таким чином, туристичне агентство «Travel Dreams» може слугувати прикладом ефективної інтеграції організаційно-культурних ресурсів у систему управління. Його досвід демонструє, що навіть у межах малого бізнесу можна досягти високих результатів у сфері міжнародного туризму завдяки стратегічному підходу до побудови внутрішнього середовища, розвитку бренду та дбайливому ставленню до клієнта як до головної цінності туристичного продукту.

Організаційна культура визначається як «спільна система основних припущень, які з часом виробляються членами групи для адаптації до зовнішніх та внутрішніх умов» (E. Schein). У випадку «Travel Dreams», ця культура базується на ключових цінностях: клієнтоорієнтованості, професійній етиці, відкритості до змін і взаємоповазі. Як і в багатьох туристичних компаніях, для яких організаційна культура є рушійною силою трансформацій і ефективності бізнесу, агенція формує унікальну атмосферу довіри і залучення.

По-перше, усі співробітники – від директора до менеджера та маркетолога – активно взаємодіють у форматі «маленької кліп-родини», що властиво клан-культурі: дружня атмосфера, згуртованість і взаємопідтримка. Це сприяє оперативному обміну досвідом, швидкому прийняттю рішень та гнучкості перед викликами ринку – ключова характеристика сектору туризму.

По-друге, організація водночас демонструє елементи адгократичної культури: працівники залучені до маркетингових кампаній, розробок індивідуальних турів, впровадження онлайн-сервісів. Це відповідає інноваційній моделі, коли підприємство швидко реагує на запити клієнтів і технологічні зміни.

Стиль управління «Travel Dreams» базується на прозорості, врахуванні інтересів працівників та постійному розвитку їхніх компетенцій – від технік бронювання до знання культурних особливостей країн. Така внутрішня

організація стимулює залучення персоналу, підвищує продуктивність і зменшує плинність кадрів .

Інформаційна відкритість проявляється у регулярному обміні через соціальні мережі, внутрішні наради, опитування клієнтів і партнерів, що формує культуру постійного вдосконалення. Цей підхід відповідає рекомендаціям по створенню «culture of learning and flexibility» у туризмі .

Таким чином, організаційна культура «Travel Dreams» – це унікальне поєднання:

- клан-культури (дружньої, клієнтоорієнтованої, командної);
- адгократичних елементів (інноваційності, адаптивності, гнучкості);
- процедурних аспектів (високої дисципліни у виконанні стандартів обслуговування, дотримання договорів, страхових політик).

У сукупності ці компоненти забезпечують ефективний менеджмент міжнародного туризму, дозволяючи малому підприємству стабільно конкурувати, розширювати партнерську мережу та зберігати високу якість сервісу в умовах динамічного ринку.

3.2. Оцінка стану організаційної культури на туристичних підприємствах краю (на основі анкетування).

У межах дослідження, з метою вивчення стану розвитку організаційної культури в туристичній агенції «Travel Dreams» та порівняння її з іншими підприємствами краю, було проведено опитування представників дев'яти компаній, що функціонують у різних сегментах туристичної галузі. Серед них – як туроператори й турагентства, так і готельні комплекси та рекреаційні об'єкти, що дозволило охопити ширший спектр організаційних моделей і культурних практик. До переліку підприємств, що взяли участь в анкетуванні, увійшли:

- Sunny Park
- Туристична організація "Дм Тур Сервіс"
- YOKI, OZZY, П'яте Підземелля (комплекс квест-розваг)
- ТО "Слава тур"
- Rivoli City Club hotel

- ТОВ "Мідіан"
- Туристичний комплекс "Карпати Мигово"
- ТА "Travel Dreams"
- City Club European

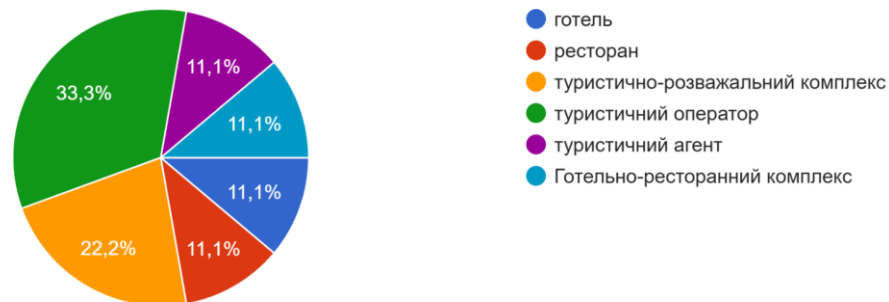


Рис. 3.2.1. Сфера діяльності Вашого підприємства

Представлені підприємства відрізняються як за формою власності, так і за географією та тривалістю функціонування. Це дозволяє зробити репрезентативні висновки щодо загального рівня сформованості організаційної культури у сфері туризму на локальному рівні (рис. 3.2.1).

З метою оцінки рівня розвитку організаційної культури підприємств туристичного сектору було проведено анкетування представників дев'яти компаній, що діють у цій галузі. Одним із запитань анкети було з'ясування досвіду роботи підприємства на ринку туристичних послуг.

Згідно з результатами (рис. 3.2.2), майже половина опитаних підприємств (44,4%) функціонує у сфері туризму від 10 до 15 років, що свідчить про сформовану практику управлінської діяльності, потенційну стабільність та напрацьовані моделі взаємодії в колективі. Ще по 22,2% підприємств мають стаж від 7 до 10 років і від 20 до 50 років, що свідчить про наявність як молодих, так і досвідчених компаній із тривалим функціонуванням. Лише одне з підприємств (11,1%) зазначило, що працює на ринку від 1 до 3 років, що вказує на його початкову стадію становлення, зокрема й в аспекті формування організаційної культури.

Наявність представників із різним досвідом дає змогу порівняти підходи до розвитку внутрішньої корпоративної політики залежно від стажу роботи на ринку та потенційно виявити зв'язок між тривалістю діяльності підприємства й рівнем сформованості організаційно-культурних ресурсів.

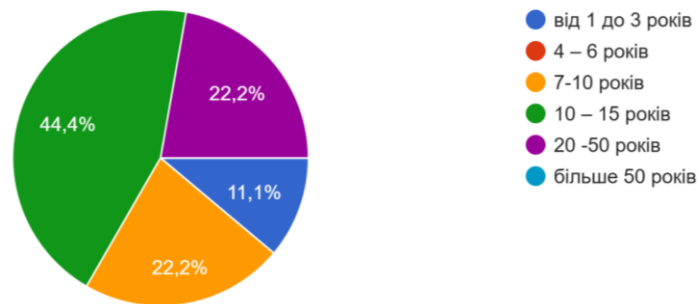


Рис. 3.2.2. Скільки років Ваша компанія працює на ринку туристичних послуг?

Важливим показником, який дозволяє оцінити масштаби діяльності туристичних підприємств та потенціал їх організаційної культури, є кількість зайнятих працівників. Згідно з результатами анкетування (рис. 3.2.3), майже половина опитаних компаній (44,4%) належать до категорії малих підприємств із кількістю працівників до 10 осіб. Такий результат є типовим для туристичної галузі Чернівецької області, де домінують невеликі агентства та туроператори з гнучкою структурою управління.

Ще 22,2% респондентів зазначили, що у їхній організації працює від 10 до 20 осіб, що також свідчить про переважання малих за чисельністю персоналу суб'єктів. По одному підприємству (11,1%) було представлено в кожній з інших категорій: від 20 до 50, від 50 до 100 та понад 100 осіб. Такий розподіл свідчить про значну варіативність організаційних структур, що дозволяє дослідити відмінності у розвитку організаційної культури залежно від розміру компанії.

Наявність підприємств із різною кількістю персоналу дає змогу простежити, як масштаб організації впливає на глибину впровадження цінностей, стиль комунікації, а також практики внутрішнього навчання та адаптації персоналу.

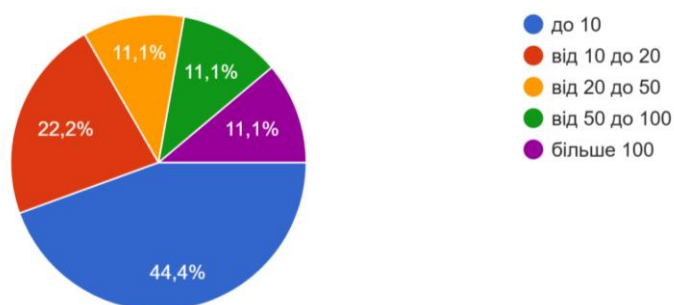


Рис. 3.2.3. Кількість працівників на Вашому підприємстві?

Одним із ключових показників стану організаційної культури є цінності, що домінують у внутрішньому середовищі компанії. На запитання «Які цінності характеризують внутрішній клімат Вашої компанії?» більшість респондентів обрали співпрацю в колективі та відповідальність – ці варіанти набрали по 77,8% відповідей (див. рис. 3.2.4). Такий результат свідчить про високий рівень орієнтації на командну взаємодію та персональну залученість працівників у виконання професійних обов’язків.

Другою за поширеністю виявилася цінність справедливості, яку відзначили 55,6% опитаних. Це демонструє прагнення до рівноправного ставлення всередині колективу та до прозорості в управлінських рішеннях. Цінність соціальної рівності обрали 33,3% респондентів, що може свідчити про часткове її визнання, але менш системну реалізацію порівняно з іншими цінностями.

Найменш популярною виявилася позиція «кожен відповідає за себе» (22,2%), що, ймовірно, відображає переважання колективістського підходу до роботи та відповідальності у більшості опитаних організацій.

Загалом результати свідчать про націленість туристичних підприємств на створення сприятливого командного середовища, де важливими є довіра, взаємна підтримка та чіткий розподіл обов’язків. Це також корелює з попередніми даними про переважання невеликих колективів, у яких ефективна співпраця є критично важливою умовою успішної діяльності.

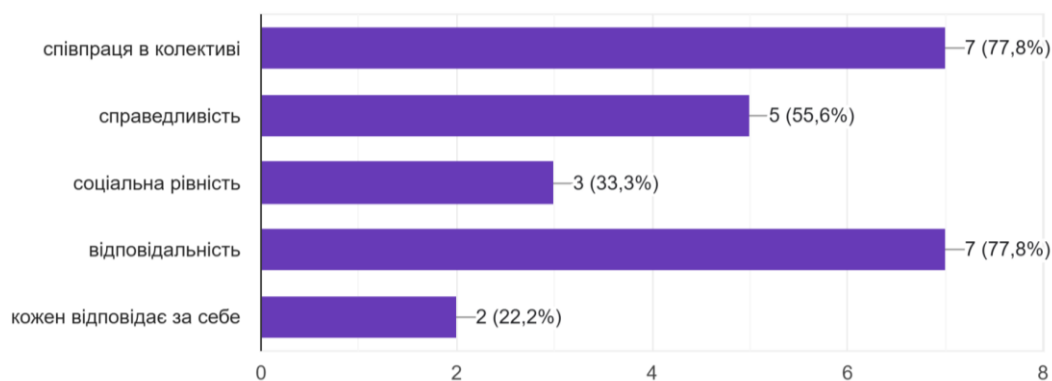


Рис. 3.2.4. Які цінності характеризують внутрішній клімат Вашої компанії

Ще одним важливим показником рівня розвитку організаційної культури на туристичних підприємствах є наявність чітко сформульованих та закріплених на практиці елементів корпоративної структури. Респондентам було запропоновано зазначити, який із трьох складників (вважати найголовнішим) є сформованим у межах їхньої організації.

Як засвідчили результати (рис. 3.2.5), найбільше підприємств (по 44,4%) обрали варіанти «місія, цілі компанії і стандарти виконання робочих завдань персоналом» та «стандарти надання послуг клієнтам». Це свідчить про пріоритетність операційного аспекту діяльності – чітке визначення очікувань від персоналу та орієнтація на якість взаємодії з клієнтами.

Водночас лише 11,1% респондентів зазначили наявність принципів корпоративної культури як основного досягнення, що може вказувати на недостатній рівень формалізації базових цінностей і норм взаємодії всередині організації. Такий результат засвідчує, що хоч управлінські стандарти і обслуговування клієнтів є визначеними, етичні, поведінкові та культурні складові корпоративного середовища ще потребують більшої уваги та структурованості.

Цей дисбаланс між зовнішніми (клієнтськими) та внутрішніми (організаційними) аспектами є типовим для малого та середнього бізнесу в сфері послуг, зокрема туризму. Водночас наявність уже розроблених стандартів і стратегічних орієнтирів створює основу для подальшого формування повноцінної корпоративної культури.

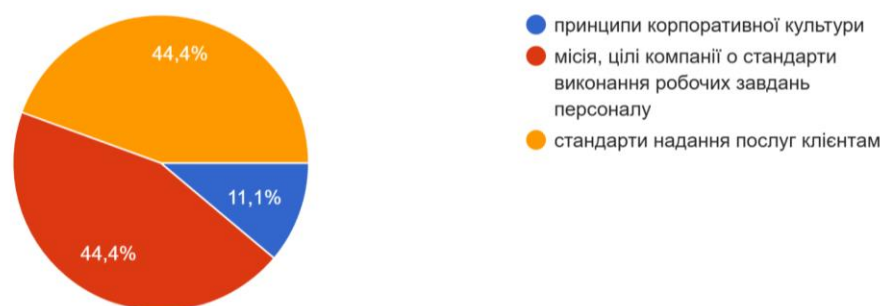


Рис. 3.2.5. У вашій компанії сформовано?

Традиції, які практикуються в організації, є важливим проявом її корпоративної культури, адже вони формують атмосферу взаємної поваги,

згуртованості та підтримки. На запитання анкети щодо того, які традиції прийняті на підприємстві, респонденти мали можливість обрати кілька варіантів, які відображають найбільш характерні внутрішні практики.

Найпоширенішою традицією, згідно з результатами (рис. 3.2.6), виявилось вручення подарунків з нагоди Дня народження співробітників – про її наявність повідомили 55,6% опитаних. Це свідчить про орієнтацію компаній на персоніфікований підхід до працівників та прагнення до збереження дружньої атмосфери в колективі.

На другому місці – відзначення Нового року та інших державних свят (44,4%), що є загальноприйнятою соціокультурною нормою для підприємств сервісної сфери. Такий самий відсоток (44,4%) становлять компанії, у яких прийнято дарувати подарунки з нагоди особливих подій у житті співробітника, наприклад, весілля чи народження дитини. Це може свідчити про прагнення підтримувати працівників у важливих життєвих моментах і підсилювати відчуття приналежності до колективу.

Інші варіанти відповідей мали поодинокі згадки (по 11,1%) і включали:

- проведення корпоративів, бонусну систему, медичне страхування;
- сезонні святкування (літній або зимовий корпоратив);
- дарування подарунків як стимул до впровадження інновацій.

Ці результати засвідчують, що в більшості туристичних компаній переважають неформальні форми визнання працівників і символічного заохочення, тоді як елементи матеріального стимулювання чи стратегічно орієнтовані традиції зустрічаються значно рідше.

Таким чином, можна зробити висновок, що корпоративні традиції в галузі туризму мають переважно емпатійний і святковий характер, що сприяє формуванню емоційної прихильності працівників до колективу, але потребують подальшого розвитку в напрямку підтримки інноваційності та підвищення мотивації персоналу.

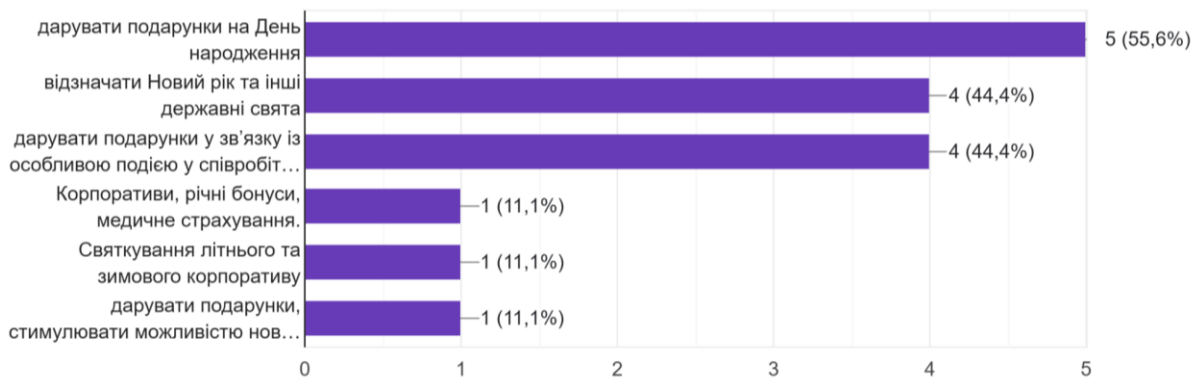


Рис. 3.2.6. Які традиції прийняті на Вашому підприємстві

Оцінка підходів до управління персоналом дозволяє з'ясувати, наскільки підприємства орієнтовані на розвиток людського капіталу, застосування мотиваційних інструментів та створення сприятливого трудового середовища. Результати опитування (рис. 3.2.7) чітко демонструють домінування прогресивної управлінської моделі серед опитаних суб'єктів туристичного бізнесу.

Так, 88,9% респондентів обрали варіант відповіді «орієнтація на підготовку якісного персоналу, гнучка система оплати та заохочень». Це свідчить про високий рівень розуміння значущості професійного розвитку кадрів, а також про те, що підприємства активно впроваджують сучасні принципи управління персоналом, зокрема систему мотивації, адаптації й навчання.

Лише одне підприємство (11,1%) зазначило, що в його діяльності переважає модель економії на заробітній платі, жорсткий контроль і звільнення. Такий підхід є типовим для організацій з авторитарною управлінською культурою, але на сьогодні вважається менш ефективним, особливо в сервісних галузях, де результативність значною мірою залежить від залученості працівників.

Інші варіанти відповіді – «ліберальний контроль з оплатою за результатами» та «зрівнялівка» – не отримали жодного голосу. Це дає підстави припустити, що серед опитаних підприємств немає таких, що відмовляються від формалізованої системи оплати або свідомо ігнорують диференціацію оплати за результатами.

Загалом отримані дані підтверджують тенденцію до переходу туристичних підприємств у напрямку стратегічного управління персоналом, де ключовими стають гнучкість, інвестиції в людський капітал і заохочення до підвищення продуктивності.

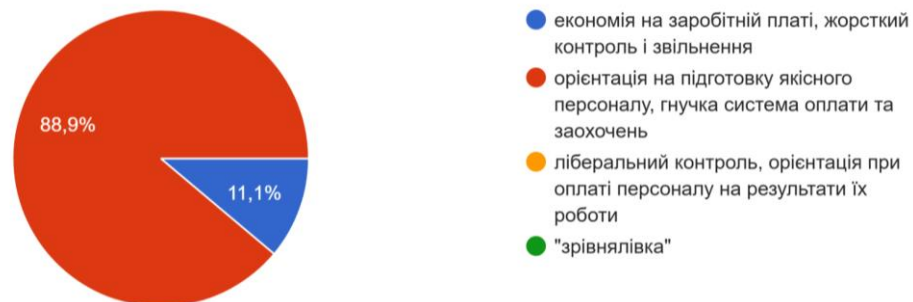


Рис. 3.2.7. Який підхід в управлінні персоналом у Вашій компанії?

Сприйняття персоналу з боку керівництва є важливим індикатором організаційної культури, оскільки воно відображає рівень довіри, ступінь залученості працівників у внутрішні процеси та домінуючу управлінську філософію. Згідно з результатами анкетування (рис. 3.2.8), вибір респондентів розподілився рівномірно між двома діаметрально протилежними підходами.

Так, 44,4% опитаних вказали, що керівництво їхніх підприємств сприймає персонал як «єдину команду». Це свідчить про орієнтацію на командну роботу, партнерське управління та розвиток внутрішньої згуртованості, що є ознаками організаційної культури інноваційного або адаптивного типу.

Ще 44,4% респондентів зазначили, що в їхній організації – переважає модель «розділяй і керуй», яка передбачає централізований стиль керівництва, мінімальну участь працівників у прийнятті рішень і наявність ієрархічних бар'єрів. Така позиція характерна для традиційних структур із вертикальним управлінням, які менше орієнтовані на розвиток людського капіталу.

Лише одна компанія (11,1%) дотримується думки, що персонал необхідно постійно змінювати. Це свідчить про відсутність стратегічного бачення щодо довгострокового розвитку кадрів і, ймовірно, про високий рівень плинності кадрів.

Отже, результати свідчать про наявність розбіжностей у підходах до управління людськими ресурсами серед підприємств туристичної галузі.

Половина організацій тяжіє до інтеграційної моделі з орієнтацією на командну взаємодію, водночас інша частина демонструє риси авторитарного або транзакційного стилю керівництва, що може впливати на якість внутрішнього клімату та рівень лояльності персоналу.

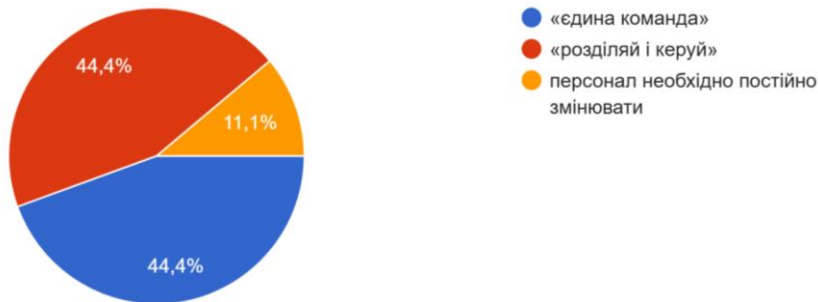


Рис. 3.2.8. Як Ваше керівництво сприймає персонал компанії

Високий рівень залученості персоналу до реалізації стратегії компанії є однією з характеристик розвиненої організаційної культури. Він передбачає відкриту внутрішню комунікацію, розуміння працівниками цілей організації та свого внеску в досягнення цих цілей. Запитання «Чи знає персонал компанії план розвитку бізнесу?» дозволяє оцінити, наскільки стратегічні наміри підприємства є прозорими для співробітників.

Згідно з отриманими відповідями (рис. 3.2.9), лише третина респондентів (33,3%) підтвердила, що працівники поінформовані про довгострокові цілі компанії, що свідчить про достатньо високий рівень стратегічної інтеграції у цих організаціях. Понад половина опитаних (55,6%) вказала, що персонал ознайомлений лише з найближчими завданнями, що свідчить про переважання короткострокової операційної комунікації без достатнього стратегічного контексту.

Лише одна компанія (11,1%) зазначила, що персонал взагалі не обізнаний із планами розвитку бізнесу, що може свідчити про відсутність внутрішньої комунікаційної політики або про низький рівень організаційної прозорості.

Загалом результати демонструють, що в більшості туристичних підприємств персонал має часткову або фрагментарну уяву про вектор розвитку компанії, що може обмежувати їхню ініціативність, відповідальність за результати та рівень внутрішньої мотивації. Водночас наявність підприємств, де

стратегічні орієнтири доведені до працівників, створює позитивний приклад ефективної моделі комунікації в межах організаційної культури.

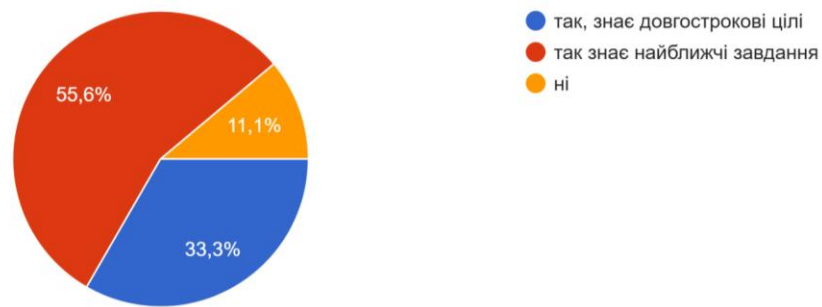


Рис. 3.2.9. Чи знає персонал компанії план розвитку бізнесу

Результати анкетування (рис. 3.2.10) свідчать про переважання у туристичних підприємствах корпоративної етики як головного принципу взаємодії між керівництвом і персоналом – цю відповідь обрали 55,6% респондентів. Це вказує на прагнення до побудови партнерських і водночас регламентованих відносин.

Водночас 44,4% опитаних зазначили офіційність ділових стосунків, що є типовим для структурованих організацій із чіткою вертикаллю управління.

Жоден із респондентів не вказав на наявність «своїх людей» у керівництві чи тіньового управління, що свідчить про відсутність проявів неформалізованого впливу або небажання визнавати такі явища відкрито.

Загалом можна зробити висновок про домінування формалізованих і професійно зорієнтованих підходів до взаємодії в колективах туристичної галузі.

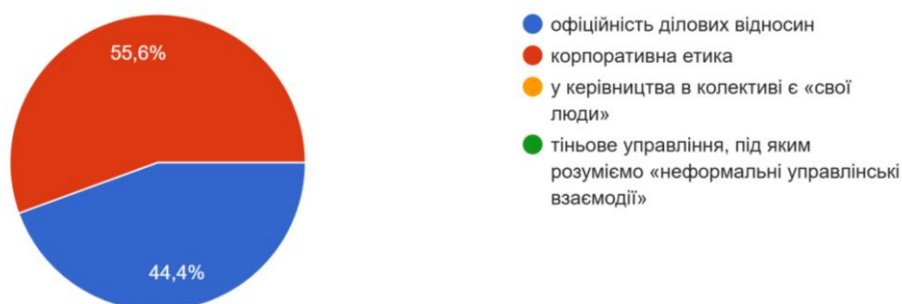


Рис. 3.2.10. Які правила відносин між керівництвом і підлеглими?

Як свідчать результати опитування (рис. 3.2.11), найвищим пріоритетом для більшості компаній є максимальне задоволення потреб клієнтів – саме ця позиція найчастіше отримувала оцінку в діапазоні від 20% до 30% загальної ваги.

Також високою виявилася орієнтація на формування якісного персоналу, що отримала подібні показники.

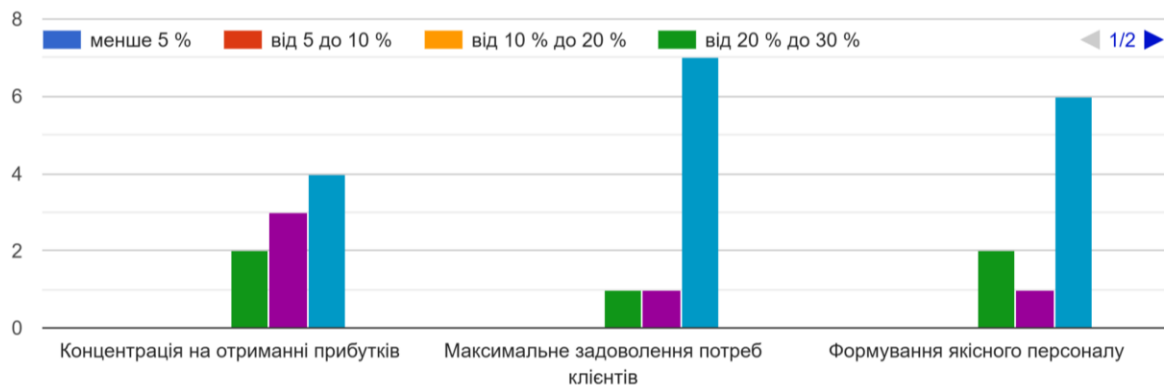


Рис. 3.2.11. Які пріоритети Ви вважаєте головними в діяльності Вашої компанії (визначити у відсотках в межах 100).

Натомість концентрація на прибутку переважно оцінювалась нижче – в межах 5–20%, що свідчить про стратегію довгострокового розвитку, орієнтовану передусім на людський капітал і клієнтоцентричність, а не на миттєвий фінансовий результат.

Загалом отримані дані демонструють, що в туристичних підприємствах домінують соціально-орієнтовані цінності, що є ознакою зрілої корпоративної культури.

Згідно з результатами анкетування (рис. 3.2.12), ключовим чинником формування організаційної культури респонденти вважають компетентність керівництва – цю відповідь обрали 44,4% учасників. Це свідчить про розуміння ролі управлінських рішень і лідерських якостей у розвитку корпоративних цінностей.

По 22,2% відповідей припадає на стиль керівництва та наявні ресурси, що підкреслює важливість як підходів до управління, так і матеріальної бази для підтримки культурних ініціатив.

Лише 11,1% зазначили основну роль особистості засновника, тоді як інші чинники (освіта персоналу, розмір організації, технологія виробництва) не отримали підтримки.

Таким чином, на туристичних підприємствах людський фактор управління визнається головним у процесі формування організаційної культури.

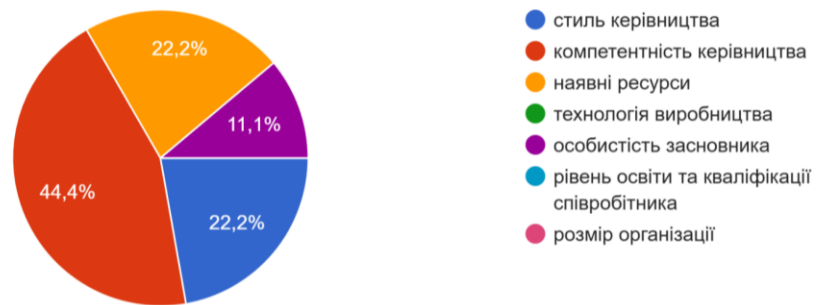


Рис. 3.2.12. Які фактори визначають якість формування організаційної культури

На запитання про акуратність у професійній діяльності (рис. 3.2.13) переважна частина респондентів (44,4%) вказала, що їхня організація дотримується високих стандартів у роботі з клієнтами, але перебуває в процесі вдосконалення. Це свідчить про саморефлексію й прагнення до підвищення якості обслуговування.

Третина опитаних (33,3%) зазначила, що є принциповими щодо точності у всіх аспектах взаємодії з клієнтами, що вказує на високий рівень внутрішньої організаційної дисципліни.

Ще 22,2% вважають акуратність суб'єктивною характеристикою, що залежить від кожного працівника окремо. Жодна організація не визнала наявності системних проблем із неухважністю.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що туристичні підприємства переважно дотримуються високих стандартів точності у взаємодії з клієнтами, хоча частина з них визнає потребу в подальшому розвитку в цьому напрямі.



Рис. 3.2.13. Які твердження щодо акуратності найбільш характеризують Вашу організацію

Усі респонденти (100%) одностайно підтвердили, що організаційна культура безпосередньо впливає на доходи їхньої компанії, що свідчить про глибоке усвідомлення ролі внутрішніх цінностей, управлінських практик і атмосфери в колективі як чинників фінансової ефективності туристичних підприємств (див. рис. 3.2.14).

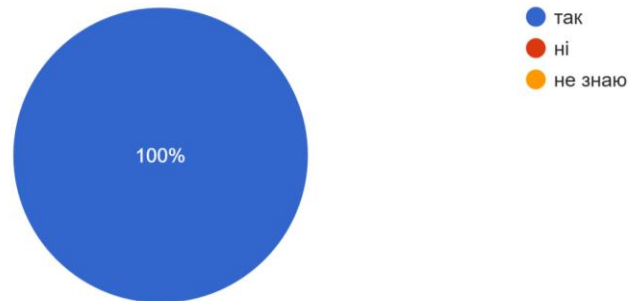


Рис. 3.2.14. Чи впливає організаційна культура на доходи Вашої компанії?

Більшість респондентів (77,8%) зазначили, що для їхнього бізнесу характерна позитивна реакція керівництва на ініціативи персоналу, що свідчить про відкритість до змін і підтримку внутрішніх інновацій. Водночас 22,2% вказали на централізований підхід, коли усі зміни ініціює виключно керівник, що вказує на менш гнучку управлінську модель (рис. 3.2.15).

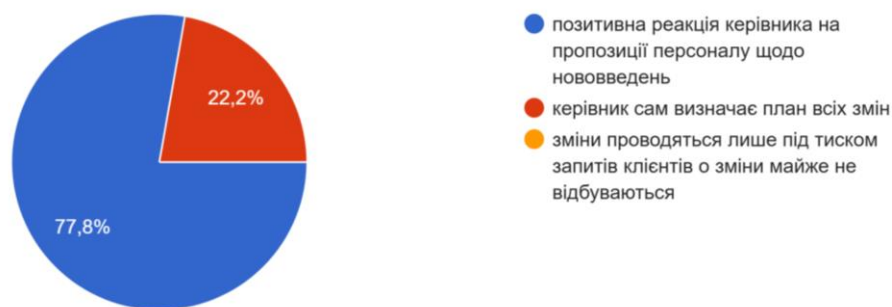


Рис. 3.2.15. Який підхід керівництва щодо змін характерний для Вашого бізнесу?

Опитування засвідчило, що туристичні підприємства надають великого значення організаційній культурі, вбачаючи в ній чинник успішного управління та зростання прибутку. Основними орієнтирами є клієнтоцентричність, розвиток персоналу й підтримка ініціатив знизу. Водночас існує потреба у глибшому формалізуванні цінностей і посиленні комунікаційної прозорості всередині організацій.

3.3. Шляхи подолання проблем і стратегічні орієнтири розвитку організаційної культури на туристичних підприємствах краю.

Результати дослідження стану організаційної культури на туристичних підприємствах краю (див. п. 3.1) дозволяють виокремити низку ключових проблем, які стримують її ефективний розвиток. У свою чергу, це негативно позначається на якості послуг, конкурентоспроможності підприємств та їхній здатності адаптуватися до викликів глобального туристичного ринку.

Розглянемо внутрішні проблеми, які негативно впливають на формування й підтримку ефективної організаційної культури в туристичному бізнесі.

1. Низький рівень внутрішньої комунікації. На багатьох туристичних підприємствах спостерігається слабо розвинена система внутрішньої комунікації. Працівники часто не ознайомлені з місією, стратегічними цілями та ціннісними орієнтирами компанії, що призводить до фрагментованості в діях та відсутності спільного бачення розвитку. Комунікація між керівництвом і персоналом зазвичай має односторонній характер – інформація передається зверху вниз, без зворотного зв'язку та реального діалогу. Такий підхід створює відчуження, знижує рівень залученості працівників до процесів, породжує недовіру до управлінських рішень і посилює внутрішню напругу в колективі.

2. Формалізований підхід до управління персоналом. Управління людськими ресурсами у багатьох туристичних компаніях зводиться до вирішення поточних адміністративних питань і задоволення базових функціональних потреб підприємства. Організаційна культура не розглядається як довгостроковий стратегічний інструмент впливу на ефективність бізнесу. Відбір, навчання та оцінка персоналу орієнтуються на технічну кваліфікацію, а не на відповідність корпоративним цінностям. У результаті формуються тимчасові трудові колективи, де відсутня єдність у поглядах, норми поведінки не унормовані, а ідентичність бренду слабо виражена.

3. Відсутність системної роботи з розвитком корпоративних цінностей. Корпоративні цінності, які мали б об'єднувати працівників навколо спільної мети та формувати культуру взаємоповаги, командної роботи й орієнтації на клієнта, часто залишаються декларативними. У практиці туристичних

підприємств рідко впроваджуються навчальні програми, тренінги з розвитку м'яких навичок, командоутворюючі заходи чи програми визнання досягнень працівників. Відсутність системного підходу до формування організаційної культури призводить до того, що цінності залишаються неусвідомленими, не розділяються працівниками й не реалізуються в щоденній практиці.

4. Висока плинність кадрів. Туристична галузь має виражену сезонність, що безпосередньо впливає на стабільність кадрового складу. Часті зміни персоналу пов'язані з короткостроковими трудовими договорами, низьким рівнем заробітної плати, відсутністю соціальних гарантій та обмеженими можливостями кар'єрного росту. Така ситуація ускладнює процес соціалізації нових працівників і перешкоджає формуванню сталих цінностей та норм поведінки в колективі. Висока плинність послаблює внутрішню згуртованість і підриває сталість організаційної культури.

5. Недостатній рівень лідерства. Керівники середньої та нижчої ланки часто не мають достатніх знань і навичок у сфері управління персоналом, особливо в частині формування команд, розвитку корпоративних цінностей і створення сприятливого мікроклімату в колективі. Більше того, ці керівники не завжди самі є прикладом дотримання етичних стандартів і носіями культури компанії. Це унеможливорює ефективну трансляцію цінностей на нижчі рівні організації та призводить до того, що корпоративна культура втрачає керованість і перетворюється на сукупність випадкових поведінкових моделей.

Проблеми та наслідки формування організаційної культури на туристичних підприємствах

Формування ефективної організаційної культури є одним із ключових факторів сталого розвитку сучасних туристичних підприємств. Однак у практиці вітчизняного туристичного бізнесу простежується низка системних проблем, що ускладнюють процес формування згуртованого внутрішнього середовища. Зазначені проблеми мають як організаційне, так і соціально-психологічне підґрунтя, породжуючи низку негативних наслідків для функціонування підприємств.

Однією з найпоширеніших проблем є низький рівень внутрішньої комунікації. У багатьох компаніях працівники не ознайомлені з місією, цінностями та стратегічними орієнтирами організації, що зумовлює відсутність єдиного розуміння цілей і знижує рівень організаційної згуртованості. Комунікація між керівництвом і персоналом зазвичай має односторонній характер, що унеможливорює формування довіри, зворотного зв'язку та ініціативності. Унаслідок цього знижується рівень мотивації працівників, посилюється внутрішня фрагментація колективу, а стратегічні рішення втрачають підтримку з боку виконавчого персоналу.

Наступною проблемою є формалізований підхід до управління персоналом, який зводиться переважно до задоволення функціональних потреб підприємства без урахування ціннісних орієнтирів організації. Організаційна культура не розглядається як стратегічний актив, а прийняття кадрових рішень базується винятково на технічних критеріях. Такий підхід призводить до зниження рівня лояльності персоналу, відсутності командної ідентичності та унеможливорює формування сталого бренду роботодавця.

Відсутність системної роботи з розвитком корпоративних цінностей також становить суттєву загрозу для формування здорової організаційної культури. У практиці туристичних підприємств рідко використовуються такі інструменти, як тренінги, програми розвитку емоційного інтелекту, командоутворюючі заходи чи системи визнання досягнень. У результаті відбувається розпорошення колективу, втрачається єдність у ставленні до клієнтів, а нові працівники не мають чіткого орієнтиру для адаптації до внутрішнього середовища компанії.

Висока плинність кадрів, зумовлена сезонністю бізнесу, низьким рівнем оплати праці та слабкою соціальною захищеністю, суттєво ускладнює процес підтримки цілісної організаційної культури. Часті зміни у складі персоналу призводять до втрати інституційної пам'яті, додаткових витрат на пошук і навчання нових працівників, а також до зниження якості обслуговування клієнтів. За таких умов надзвичайно важко забезпечити спадковість цінностей і стабільність норм поведінки в колективі.

Окрему загрозу становить недостатній рівень лідерства серед керівників середньої ланки. Брак управлінських компетентностей у сфері роботи з персоналом, відсутність навичок мотивації, емоційного інтелекту та особистої відповідальності за розвиток корпоративної культури призводить до дезорієнтації працівників і втрати єдиного ціннісного орієнтиру. Часто такі керівники самі не є носіями очікуваних зразків поведінки, що нівелює спроби формування лідерських ролей і культивування цінностей у щоденній практиці.

Таким чином, сукупність зазначених проблем створює несприятливі умови для формування цілісної, ефективної організаційної культури. Вони спричиняють не лише зниження внутрішньої стабільності колективу, а й негативно впливають на конкурентоспроможність туристичних підприємств у довгостроковій перспективі. Усвідомлення цих викликів є необхідною умовою для розробки дієвих управлінських стратегій, спрямованих на розвиток людського капіталу та посилення соціального потенціалу організації.

Шляхи подолання проблем у формуванні організаційної культури туристичних підприємств. Формування ефективної організаційної культури вимагає від туристичних підприємств не лише розуміння її стратегічної важливості, а й впровадження комплексних управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову трансформацію внутрішнього середовища. З огляду на ідентифіковані проблеми, доцільним є застосування таких підходів [27, 30]:

1. Оптимізація внутрішньої комунікації. З метою подолання інформаційного дисбалансу між управлінською ланкою та рядовими працівниками необхідно створити ефективну систему двосторонньої комунікації. Доцільно впроваджувати регулярні зворотні зв'язки (анкетування, інтерв'ювання, електронні форми зворотного зв'язку), а також організовувати періодичні загальні збори, стратегічні сесії та зустрічі з керівництвом. Особливу увагу слід приділити розвитку культури відкритого діалогу, що сприяє підвищенню рівня залученості персоналу до прийняття управлінських рішень і формування спільного бачення цілей підприємства.

2. Впровадження ціннісно-орієнтованої моделі управління персоналом. Подолання формалізованого підходу до кадрової роботи передбачає інтеграцію

ціннісного підходу в усі етапи життєвого циклу персоналу – від добору та адаптації до атестації та розвитку. Рекомендується розробити систему внутрішніх стандартів поведінки, заснованих на корпоративних цінностях, та використовувати їх як критерії при оцінюванні ефективності працівників. Крім того, доцільно переглянути системи мотивації, орієнтуючи їх не лише на досягнення результатів, а й на відповідність поведінки співробітників очікуваним організаційним нормам.

3. Формування сталої програми розвитку корпоративної культури. Системна робота з формування спільних цінностей потребує впровадження навчально-розвивальних ініціатив: тренінгів з командоутворення, програм наставництва, внутрішніх майстер-класів і тематичних заходів. Такі активності сприяють згуртованості колективу, підвищенню рівня довіри між працівниками та формуванню позитивного емоційного клімату в організації. Доцільним є також створення внутрішніх культурних проєктів (наприклад, «День компанії», ціннісні конкурси тощо), які підтримують символічний вимір корпоративної культури.

4. Зменшення плинності кадрів шляхом удосконалення соціальної політики. Одним із ключових напрямів стабілізації кадрового складу має стати розробка соціально орієнтованої політики підприємства. Йдеться, зокрема, про підвищення гнучкості графіків, запровадження додаткових нематеріальних стимулів (страхування, бонусні програми, можливості професійного зростання), а також підтримку молодих спеціалістів і сезонних працівників через адаптаційні програми. Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня задоволеності працею та зміцненню лояльності персоналу.

5. Підвищення якості управлінського лідерства. Ефективне лідерство є необхідною умовою формування та трансляції організаційних цінностей. Для підвищення управлінської компетентності керівників середньої ланки рекомендується впроваджувати спеціалізовані навчальні програми з розвитку емоційного інтелекту, міжособистісної комунікації, командного управління та інструментів мотивації. Керівники мають виступати не лише в ролі

адміністраторів, а й як носії та транслятори організаційної культури, демонструючи особистим прикладом бажану модель поведінки в колективі.

Таким чином, подолання проблем організаційної культури туристичних підприємств вимагає цілеспрямованої, багаторівневої політики, орієнтованої на розвиток людського потенціалу, удосконалення комунікативної взаємодії та формування спільного ціннісного простору. Інституціоналізація таких підходів дозволить не лише забезпечити внутрішню стабільність, а й посилити ринкові позиції підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Висновки до розділу 3

Організаційна культура туристичного агентства «Travel Dreams» є одним із ключових нематеріальних активів, що забезпечує стабільність, репутаційну стійкість і високу якість обслуговування. Завдяки поєднанню цінностей відкритості, професіоналізму, адаптивності та поваги до клієнта, агентство сформувало внутрішнє середовище, яке сприяє згуртованості команди, ефективній взаємодії з партнерами та підвищенню лояльності споживачів. Такий підхід не лише зміцнює позиції підприємства на туристичному ринку, але й виступає каталізатором його подальшого розвитку в умовах високої конкуренції та цифрової трансформації галузі.

На основі результатів анкетування можна зробити висновок, що більшість туристичних підприємств регіону демонструють зрілий рівень організаційної культури, орієнтованої на довгостроковий розвиток, командну взаємодію та якісне обслуговування клієнтів. Це підтверджується як пріоритетністю задоволення потреб споживачів і формуванням професійного персоналу, так і усвідомленням ролі культури в зростанні прибутковості бізнесу. Значна частина респондентів також вказує на високий рівень відповідальності в колективі, дотримання корпоративної етики та налаштованість керівництва на підтримку ініціатив працівників.

При цьому важливим чинником формування позитивної культури було визнано компетентність керівництва, а основні управлінські практики базуються на гнучкості, відкритості до змін і підтримці внутрішніх пропозицій. Організації,

що брали участь в опитуванні, у своїй більшості уникають авторитарних та закритих моделей управління. Позитивним є і той факт, що більшість компаній не лише формально визнають значення культури, а й активно впроваджують практики, що зміцнюють корпоративні традиції, зокрема систему вітальних заходів, стандарти комунікації з клієнтами та підвищення прозорості бізнес-процесів.

Разом із цим результати вказують на певну фрагментарність у формалізації внутрішніх цінностей: принципи корпоративної культури чітко сформовані лише в окремих компаніях, а інші зосереджені переважно на стандартах обслуговування або регламенті виконання робочих завдань. Це створює потенціал для подальшого розвитку: зокрема, варто посилити інтеграцію ціннісних орієнтирів у всі рівні управління та формалізувати комунікаційні та етичні норми як основу стабільної й конкурентоспроможної організаційної культури.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що туристичний бізнес дедалі більше інтегрується у світову економіку, що супроводжується зростанням конкуренції, уніфікацією стандартів, цифровізацією сервісу, а також змінами у пріоритетах туристів, які очікують не лише якісного обслуговування, а й відповідності етичним, екологічним, культурним цінностям. У зв'язку з цим організаційна культура стає ключовим чинником ефективного функціонування туристичних підприємств у глобалізованому середовищі, впливаючи на здатність компаній адаптуватися до змін, забезпечувати сервісну якість та формувати лояльність персоналу. Ці процеси актуалізують необхідність стратегічного управління організаційно-культурними ресурсами як відповіддю на виклики сучасного туристичного ринку.

2. Дослідження спиралося на поєднання міждисциплінарних підходів – зокрема, ресурсного (розгляд культури як нематеріального активу), системного (аналіз культури як цілісного елементу організаційного середовища), управлінського (роль керівництва у формуванні цінностей) і соціокультурного (вплив ментальних і регіональних відмінностей). Такий підхід дозволив сформувати цілісне бачення організаційної культури не лише як фону функціонування підприємства, а як стратегічного ресурсу, що безпосередньо впливає на ефективність управління, мотивацію персоналу, впровадження інновацій та конкурентні позиції туристичних компаній на міжнародному ринку.

3. У результаті аналізу наукових джерел і практичного досвіду було запропоновано комплексну шкалу оцінювання за такими критеріями: досвід підприємства на ринку, тип організаційної культури, модель управління, рівень інвестування в персонал, якість послуг, орієнтація на прибуток, готовність до змін. Кожен критерій представлено в триступеновому поділі: високий, середній і низький рівень. Це дозволяє не лише провести кількісну оцінку, а й виявити якісні ознаки внутрішнього середовища організації, виявити слабкі місця та визначити точки зростання. Запропонована система є адаптивною та придатною для регулярного моніторингу змін у структурі організаційної культури.

4. Проведено порівняльний аналіз підходів у Західній Європі, Північній Америці та країнах Азії. Встановлено, що в європейських країнах переважає культура соціального партнерства, прозорості й колективізму з акцентом на етичну поведінку і стабільність. У США ключовими є індивідуалізм, інноваційність, досягнення результату та корпоративне лідерство. Азійський регіон характеризується високою ієрархічністю, лояльністю працівників та поєднанням традицій з сучасними практиками. Відповідно, формування організаційної культури в українських туристичних компаніях може спиратися на гібридну модель, що враховує кращі міжнародні практики з урахуванням локального менталітету, ринку праці та інституційного середовища.

5. У результаті проведеного емпіричного дослідження було отримано цінну інформацію про рівень сформованості організаційної культури на туристичних підприємствах регіону. Аналіз даних, зібраних шляхом анкетування представників дев'яти туристичних організацій, дозволив виявити спільні риси, відмінності та актуальні проблеми у сфері цінностей, управлінських практик і внутрішньої комунікації. Зокрема, туристична агенція «Travel Dreams» продемонструвала високий рівень клієнтоорієнтованості, взаємоповаги в колективі та готовності до інновацій, що свідчить про наявність зрілої та адаптивної організаційної культури. Водночас порівняльний аналіз із іншими підприємствами засвідчив потребу у формалізації ціннісних орієнтирів, посиленні внутрішнього навчання та стратегічної роботи з персоналом на більшості об'єктів дослідження. Отримані результати стали підґрунтям для формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-культурних ресурсів у туристичній галузі регіону.

6. До основних проблем віднесено: фрагментарність ціннісних систем, низький рівень інвестицій у персонал, слабку інтеграцію етичних стандартів у повсякденну діяльність, обмежену участь працівників у процесі прийняття рішень. Запропоновано стратегічні орієнтири: формування місії та візії підприємства, впровадження кодексів корпоративної етики, підтримка командної роботи, розвиток лідерського потенціалу менеджменту середньої ланки, перехід до більш гнучких і мотиваційних форм управління. У

довгостроковій перспективі це дозволить забезпечити стабільність функціонування підприємства, підвищити якість обслуговування та адаптацію до змін у міжнародному туристичному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко К.В. Внесок міжнародного туризму у світову економіку [Електронний ресурс] URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/3.pdf .
2. Батченко Л. Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. 2018. Інновації №2. С.64-80.
3. Бондаренко Л.А. Міжнародний туризм в Україні: проблеми та перспективи подальшого розвитку [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=5289> .
4. Вяткіна Т.Г. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств туристичної індустрії. Сучасні питання економіки і права. 2015. Вип. 1. С. 32-37.
5. Гердер І. Г. Ідеї до філософії історії людства / Пер. з нім. К. : Юніверс, 2001. 447 с.
6. Горіна Г.О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації: монографія. Кривий Ріг : Видавець ФОП Чернявський Д.О. 2016. 305 с.
7. Довгань А.І. Сучасний міжнародний туризм: основні тенденції та перспективи розвитку. Географія та туризм. 2014. Вип. 27. С. 3-10.
8. Енциклопедія сучасної України. НАН України К., 2007.
9. Зайцева В. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі. Вісник Запорізького національного університету. 2012. № 2 (8). Запоріжжя. С. 55–65.
10. Золенко А.С. Вплив онлайн-репутації підприємства на ефективність його функціонування [Електронний ресурс]. Харківський національний економічний університет: репозиторій. 2017. URL: <Http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf> .
11. Іванюк У.В. Особливості функціонування туристичних підприємств в сучасних економічних умовах. Моделювання регіональної економіки. 2012. № 2. С. 436-444

12. Ільєнко Ю.І. Інноваційно-інформаційні аспекти розвитку підприємств туристичної галузі інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2013. 6 (44). С. 81-85.

13. Кальніцька М.О. Актуальні драйвери глобального розвитку організаційно-культурних ресурсів туристичного бізнесу. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: тези доп. Міжнародна наукова інтернет-конференція 18 вересня 2018 р. м.Тернопіль, 2018, випуск 31. 206 с. С. 64-67.

14. Кальніцька М.О. Оцінка стану розвитку міжнародних готельних мереж в процесі формування організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. №17. Маріуполь. С. 234-241.

15. Кальніцька М.О. Оцінка ефективності розвитку організаційнокультурних ресурсів міжнародного туристичного бізнесу. Соціальноекономічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. 28(17). Херсон. С. 5-11.

16. Кальніцька М.О., Крупський О.П. Організаційна культура підприємства як фактор прийняття управлінських рішень. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія. Павлоград, 2014. С. 270-290.

17. Кальніцька М.О., Мешко Н.П. Критеріальний підхід оцінювання організаційно-культурних ресурсів міжнародного туристичного ринку. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2019. Вип. 46. Львів. С. 193-206.

18. Калюжна Н.Г. Ресурсна концепція трактування потенціалу в економіці: сутність та обмеження у застосуванні. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 108 – 114.

19. Комліченко О.О. Фактори розвитку туристичної галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Вип. 8. Част. 3. С. 75-79.

20. Корома Н.С. Міжнародний туризм та його роль у світовій економіці [Електронний ресурс]. Географія та туризм. 2010. Вип. 4. С. 42-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2010_4_8.
21. Кузнецова С.А., Кузнецов А.А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства. Проблеми економіки. 2011. № 4. С. 91-94.
22. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3. С. 126-130.
23. Маковей Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичної сфери в Україні [Електронний ресурс]. Науковий вісник. 2015. Вип. 15. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk15/fail/11.pdf.
24. Метельова Т.О. Європейські цінності як фактор розвитку неєвропейських цивілізацій: комунікація і проблема іншого. Європейські культурно-історичні цінності: ретроспектива і перспектива : зб. наук. пр. За заг. ред. О. В. Зернецької. Державна установа «Інститут всесвітньої історії НАН України». Київ: ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України». С. 128-143.
25. Міцура О.О. Управління онлайн-репутацією : теоретичні засади та методичні підходи. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 121-129.
26. Опалько М.С. Інноваційні технології формування та просування бренду туристичного підприємства. «Молодий вчений». 2017. № 11 (51). С. 755-758.
27. Опольський О.І. Статика та динаміка організаційної культури підприємства. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 1. С. 252-260.
28. Парфиненко А.Ю. Глобальні трансформації ринку міжнародного туризму та індустрії гостинності. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2017. Вип. 6. С. 175 -186.
29. Потриваєва Н.В. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств Миколаївської області. Modern Economics. 2018. № 12. С. 166-172. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-25)

30. Разінькова М.Ю. Сучасні тенденції розвитку міжнародних економічних відносин та туризму. Економіка та держава. 2018. № 10. С. 23–26. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.10.23
31. Рейтинг-100 Fortune «Найкращі компанії для роботи» [Електронний ресурс]. Електронний журнал. 2016. URL: <http://fortune.com/best-companies>.
32. Словник із суспільствознавства / за ред. В. Табачковського. Львів : Літопис, 2002.
33. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ. Нац. торг. - екон. ун-т, 2010. 596 с.
34. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. 2-ге вид., випр. та доповн. Київ. Нац. торг.-екон. Ун-т, 2009. 463 с.
35. Тонкошкур М.В. Формування методики оцінювання ресурсного потенціалу регіонального туристичного комплексу [Електронний ресурс]. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. №45(2). DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.45.2017.128735> 12.12.2017).
36. Трегубов О.С. Особливості туристичної індустрії та її роль в економіці. Економіка і організація управління. 2016. № 1 (21). С. 190-200.
37. Христенко Л.М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Економіка і регіон. 2015. № 6. С. 115-119.
38. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6. С. 166-172.
39. Шпенглер О. Занепад Європи. Нариси морфології світової історії. Пер. з нім. К. : Основи, 1994. 471 с
40. Яковенко І. Г. Культура як система регуляції поведінки. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень НАН України. 2011. Вип. 54. С. 85–91.
41. Mankiw N.G. Principles of Economics. Boston: Cengage Learning, 2014.

42. OECD. (2022). *Glossary of Statistical Terms*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development : <https://stats.oecd.org/glossary/>
43. Samuelson P.A., Nordhaus W.D. *Economics*. New York: McGraw-Hill, 2010.
44. Shakouri I. The Relation between International Tourism and Economic Growth J Tourism Hospit 2017 [Электронный ресурс].Journal of Tourism and Hospitality. 2017. URL: <https://www.longdom.org/open-access/the-relation-between-international-tourism-and-economic-growth-2167-0269-1000295.pdf>.
45. Sofronov B. The Development of the Travel and Tourism Industry in the World. Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 18(4). 2018. C. 123- 137 doi: <https://doi.org/10.26458/1848>
46. Weissenberg, A. Trends defining the global travel industry in 2017 [Электронный ресурс]. Global Economic Impact and Issue. 2017. URL: <https://www.wttc.org//media/files/reports/economicimpactresearch/2017-documents/global-economicimpact-and-issues-2017.pdf>
47. URL: <https://www.marriott.com>
48. URL: https://www.traveldailynews.com/tour-operators/colleague-generated-content-tui-s-new-employer-branding-focuses-on-authentic-messages-from-employees/?utm_source=chatgpt.com
49. URL: https://www.greatplacetowork.com/?utm_source=chatgpt.com
50. URL: https://www.shortform.com/blog/employee-engagement-report/?utm_source=chatgpt.com
51. URL:https://neilpatel.com/blog/brian-chesky-alfred-lin-culture/?utm_source=chatgpt.com
52. URL:<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>
53. URL:<https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>

ДОДАТКИ

**Анкета для оцінки рівня розвитку організаційної культури підприємства
туристичної галузі**

1. Сфера діяльності Вашого підприємства

- Готель
- Ресторан
- Туристично-розважальний комплекс
- Інше

2. Скільки років ваша компанія працює на ринку туристичних послуг:

- від 1 до 3 років
- 4 – 6 років
- 7-10 років
- 10 – 15 років
- 20 -50 років
- більше 50 років

3. Кількість працівників на Вашому підприємстві

- до 10
- від 10 до 20
- від 20 до 50
- від 50 до 100
- більше 100

4. Оборот на рік Вашого підприємства

- до 1 млн. грн.
- від 1 до 5 млн. грн
- від 5 до 10 млн. грн.
- від 10 до 20 млн. грн
- від 20 до 100 млн. грн.
- більше 100 млн. грн.

5. Які цінності характеризують внутрішній клімат Вашої компанії

- співпраця в колективі

- справедливість
- соціальна рівність
- відповідальність
- кожен відповідає за себе

6. У Вашій компанії сформовано:

- принципи корпоративної культури
- місія, цілі компанії о стандарти виконання робочих завдань персоналу
- стандарти надання послуг клієнтам

7. Які традиції прийняті на Вашому підприємстві

- дарувати подарунки на День народження
- відзначати Новий рік та інші державні свята
- дарувати подарунки у зв'язку із особливою подією у співробітника (вихід на пенсію, народження дитини, ін.)
- інші

8. Який підхід в управлінні персоналом у Вашій компанії

- економія на заробітній платі, жорсткий контроль і звільнення
- орієнтація на підготовку якісного персоналу, гнучка система оплати та заохочень
- ліберальний контроль, орієнтація при оплаті персоналу на результати їх роботи
- "зрівнялівка"

9. Як Ваше керівництво сприймає персонал компанії?

- «єдина команда»
- «розділяй і керуй»
- персонал необхідно постійно змінювати
- інше

10. Чи знає персонал компанії план розвитку бізнесу

- так, знає довгострокові цілі
- так знає найближчі завдання
- ні

11. Які правила відносин між керівництвом і підлеглими

- офіційність ділових відносин

- корпоративна етика
- у керівництва в колективі є «свої люди»
- тіньове управління, під яким розуміємо «неформальні управлінські взаємодії»

12. Які пріоритети Ви вважаєте головними в діяльності Вашої компанії (визначити у відсотках в межах 100) Пріоритет менше 5% від 5% до 10% от 10% до 20% от 20% до 30% от 30% до 50% от 50% до 100% Концентрація на отриманні надприбутків Максимальна задоволення потреб клієнтів Формування якісного персоналу Інше (вказати)

13. Які фактори визначають якість формування організаційної культури

- стиль керівництва
- компетентність керівництва
- наявні ресурси о розмір організації
- технологія виробництва
- особистість засновника
- рівень освіти та кваліфікації співробітника

14. Які твердження щодо акуратності найбільш характеризують Вашу організацію

- ми прискіпливі в деталях до усіх питань щодо взаємодії з нашими клієнтами
- ми прискіпливі в деталях до усіх питань щодо взаємодії з нашими клієнтами, але є ще над чим працювати
- акуратність це суб'єктивне поняття і залежить від рівня обізнаності співробітника.
- в компанії постійно трапляються рекламації через неувагу до деталей, але це відображає рівень населення України

15. Чи впливає організаційна культура на доходи Вашої компанії

- так
- ні
- не знаю

16. Який підхід керівництва щодо змін характерний для вашого бізнесу:

- позитивна реакція керівника на пропозиції персоналу щодо нововведень

- керівник сам визначає план всіх змін
- зміни проводяться лише під тиском запитів клієнтів о зміни майже не відбуваються