

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ (НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА «ГРІНВІЧ ТУР»)**

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

здобувачка 4 курсу, 404 групи
спеціальності 073 Менеджмент
(ОПП «Менеджмент
туристичної індустрії»)

Мельничук Наталія Іванівна

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
Підгірна Валентина Никифорівна

До захисту допущено:

на засідання кафедри

протокол № _____ від «_____» _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Руденко В.П.

Чернівці – 2025

Анотація

**ПБ. Вплив організаційної культури на ефективність системи менеджменту (на прикладі туристичного підприємства «Грінвіч Тур».
073 – Менеджмент ОП «Менеджмент туристичної індустрії».
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.
Чернівці, 2025.**

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне дослідження впливу організаційної культури на ефективність системи менеджменту на прикладі туристичного підприємства «Грінвіч Тур». Охарактеризовано поняття організаційної культури, її роль у функціонуванні сучасного підприємства, структурні компоненти та механізми їх взаємодії з управлінською ефективністю. Проаналізовано організаційну культуру як чинник конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

Здійснено комплексне дослідження діяльності ПП «Грінвіч Тур» за період 2022–2024 рр., охоплено загальну характеристику підприємства, структуру управлінської взаємодії, ціннісні орієнтири та внутрішні комунікації. Виявлено проблеми організаційної культури, які стримують розвиток системи управління.

Розроблено конкретні заходи з удосконалення управлінських процесів шляхом формалізації цінностей, впровадження етичного кодексу, системи навчання та наставництва, а також підвищення прозорості управлінських рішень. Здійснено розрахунок очікуваних результатів реалізації змін, серед яких – зростання залученості персоналу, покращення якості обслуговування клієнтів і зростання фінансової ефективності підприємства.

Результати роботи мають практичну значущість для вдосконалення менеджменту у туристичній сфері та формування стійкої організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура, система менеджменту, управлінська ефективність, туристичне підприємство, корпоративні цінності.

Abstract

Name. The influence of organizational culture on the effectiveness of the management system (using the example of the tourist enterprise "Greenwich Tour"). 073 – Management of OP "Management of the tourist industry". Chernivtsi National University named after Yury Fedkovich. Chernivtsi, 2025.

The qualification paper presents a theoretical generalization and practical research of the influence of organizational culture on the effectiveness of the management system, using the case of the travel company "Greenwich Tour". The concept of organizational culture is defined, along with its role in enterprise functioning, structural components, and the mechanisms of their interaction with managerial efficiency. Organizational culture is also analyzed as a factor in the competitiveness of the tourism business.

A comprehensive study of the activities of "Greenwich Tour" LLC over the period 2022–2024 was conducted, including a general profile of the company, the structure of managerial interaction, value orientations, and internal communications. Problems within the organizational culture that hinder the development of the management system were identified.

Specific measures were proposed to improve management processes through the formalization of corporate values, the implementation of an ethical code, a system of internal training and mentorship, and enhanced transparency in managerial decision-making. The expected outcomes of these changes were calculated, including increased employee engagement, improved customer service quality, and growth in the company's financial efficiency.

The results of the study have practical significance for enhancing management in the tourism sector and for building a sustainable organizational culture.

Keywords: *organizational culture, management system, managerial efficiency, travel enterprise, corporate values.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	8
1.1. Поняття організаційної культури та її роль у функціонуванні підприємства.....	8
1.2. Структурні компоненти організаційної культури та їх взаємозв'язок з управлінською ефективністю.....	11
1.3. Організаційна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в туристичній сфері.....	17
Висновки до Розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГРІНВІЧ ТУР» ЗА ПЕРІОД 2022-2024РР.....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного підприємства «Грінвіч Тур».....	24
2.2. Аналіз організаційної культури підприємства: цінності, норми, управлінська взаємодія.....	32
2.3. Взаємозв'язок організаційної культури та ефективності управлінських процесів на ПП «Грінвіч Тур» за досліджуваний період.....	40
Висновки до Розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГРІНВІЧ ТУР».....	47
3.1. Визначення проблем формування організаційної культури та впливу на систему управління туристичного підприємства «Грінвіч Тур».....	47
3.2. Запропоновані заходи щодо покращення управлінських процесів на основі формування ефективної організаційної культури у ПП «Грінвіч Тур».....	50
3.3. Розрахунок очікуваних результатів впровадження змін у систему менеджменту ПП «Грінвіч Тур».....	53
Висновки до Розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку економіки організації стикаються з необхідністю постійного вдосконалення управлінських процесів та адаптації до нових викликів зовнішнього середовища. Одним із чинників, що відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства, є організаційна культура – складний соціально-психологічний феномен, що визначає стиль поведінки працівників, характер їхніх взаємин, рівень згуртованості колективу та загальний клімат у межах організації. Хоча організаційна культура тривалий час сприймалася як допоміжне тло управлінської діяльності, на сьогодні вона дедалі більше розглядається як один із ключових елементів, що безпосередньо впливають на ефективність системи менеджменту.

Особливої ваги ця тема набуває в контексті функціонування підприємств туристичної галузі, де якість управління персоналом, клієнтоорієнтованість і внутрішня мотивація працівників мають вирішальне значення для досягнення успіху. Туризм як галузь послуг вимагає високого рівня взаємодії між працівниками, здатності працювати в команді, вміння швидко реагувати на потреби клієнтів, що, своєю чергою, великою мірою залежить від сформованої організаційної культури. Саме завдяки спільним цінностям, нормам і традиціям, що панують у колективі, можна забезпечити ефективну взаємодію між усіма рівнями управління та виробити єдине бачення цілей підприємства.

У вітчизняній управлінській практиці ще не повною мірою усвідомлено потенціал організаційної культури як інструменту підвищення ефективності системи менеджменту. Часто цей аспект залишається поза увагою керівників, що призводить до ряду проблем – зниження мотивації працівників, плинності кадрів, виникнення конфліктів і загального зниження продуктивності. Однак

досвід успішних туристичних підприємств свідчить про те, що саме наявність сильного культурного середовища сприяє формуванню сприятливого клімату, посиленню командної роботи, зростанню відповідальності працівників і покращенню якості управлінських рішень.

Дослідження впливу організаційної культури на ефективність системи менеджменту є важливим кроком до формування нових підходів в управлінні персоналом, розробки стратегій розвитку підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідити вплив організаційної культури на ефективність системи менеджменту туристичного підприємства, проаналізувавши її особливості, практичне втілення на прикладі ТП «Грінвіч Тур», а також розробити рекомендації щодо оптимізації управлінської діяльності шляхом розвитку організаційної культури.

Для досягнення мети було поставлено такі **завдання**:

- 1) розкрити поняття організаційної культури та її ключові характеристики в контексті сучасного менеджменту;
- 2) визначити зв'язок між організаційною культурою та показниками ефективності управлінських процесів;
- 3) провести аналіз організаційної культури на підприємстві «Грінвіч Тур»;
- 4) виявити сильні й слабкі сторони її впливу на менеджмент;
- 5) запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури з метою підвищення управлінської ефективності підприємства.

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємства в умовах туристичної сфери, «Грінвіч Тур».

Предметом дослідження виступає організаційна культура як фактор, що впливає на ефективність функціонування системи менеджменту.

Теоретична значущість роботи полягає у систематизації наукових підходів до розуміння організаційної культури, а також у визначенні її ролі в побудові результативної управлінської моделі підприємства. Аналіз сучасних концепцій, зокрема моделей Едгара Шейна [48], Гіра Хофстеде [43], Дж. Мартіна [45], дозволяє сформуванати цілісне бачення організаційної культури як багаторівневої системи, що опосередковано впливає на прийняття рішень, стиль лідерства та корпоративну стратегію.

Структура та обсяг роботи. Робота викладена на 65 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 11 таблиць та 2 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття організаційної культури та її роль у функціонуванні підприємства

Організаційна культура – це багатовимірне соціально-психологічне явище, що охоплює спільні цінності, норми, традиції, символи, ритуали, які формуються в процесі розвитку організації та забезпечують єдність поведінки її членів. Організаційна культура є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої організації, адже саме вона визначає систему цінностей, норм, переконань, які поділяють члени колективу, формує їх поведінку та впливає на стиль управління.

У сучасній управлінській науці існує низка підходів до тлумачення цього поняття.

За визначенням Едгара Шейна, одного з провідних дослідників у галузі організаційної культури, це «сукупність основоположних припущень, які група винайшла, відкрила або виробила в процесі навчання при адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції» [49, с. 35]. Ці припущення передаються новим членам організації як правильна модель мислення і поведінки.

Ф. Котлер розглядає організаційну культуру як «систему цінностей і норм поведінки, які розділяють працівники компанії, що впливають на їхню мотивацію і визначають стиль взаємодії всередині організації» [40, с. 401]. Це визначення підкреслює роль культури як регулятора поведінки.

Г. Морган вважає, що організаційна культура – це «колективний образ світу, що формується членами організації та визначає, як вони бачать, інтерпретують і реагують на різноманітні події» [44, с. 112].

Томас Пітерс та Роберт Вотерман у своїх дослідженнях корпоративного успіху визначають організаційну культуру як «панівну систему цінностей в організації, яка формується і підтримується за допомогою символів, героїв, міфів і ритуалів» [42, с. 63].

Українська дослідниця Н. С. Кардаш зазначає, що «організаційна культура є результатом взаємодії людей і менеджменту, віддзеркаленням їх спільного досвіду, який визначає стиль управління, внутрішні відносини, ступінь відкритості до змін» [10, с. 74].

У теорії Гофстеде організаційна культура представлена як «сукупність колективних програм розуму, що відрізняє членів однієї організації від іншої» [43, с. 180], що дає змогу інтерпретувати культуру як своєрідну “ментальну операційну систему” організації.

Інші вчені також підкреслюють значущість організаційної культури як фактора, що об'єднує персонал навколо спільної мети. Так, Ч. Хенді виділяє чотири типи організаційної культури: культуру влади, ролі, завдання та особистості, кожна з яких домінує в певних організаційних умовах і має свій вплив на стиль управління та комунікацію [44, с. 78].

У контексті українських досліджень, Т. І. Юрченко визначає організаційну культуру як «інструмент управління поведінкою працівників і фактор формування корпоративної ідентичності підприємства» [41, с. 42]. Вона вказує, що культура є не лише фоновим середовищем для діяльності, а й активним елементом, який формує продуктивність, якість управлінських рішень і стабільність організаційного розвитку.

Таким чином, поняття організаційної культури охоплює не лише зовнішні прояви корпоративної ідентичності, а й внутрішні переконання та норми, які визначають ефективність управлінської системи підприємства.

Організаційна культура відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, гнучкості та ефективності функціонування підприємства. Вона визначає загальний клімат в організації, впливає на мотивацію працівників, характер комунікацій, прийняття рішень і здатність адаптуватися до змін. Як зазначає Е. Шейн, саме організаційна культура формує рамки для інтерпретації подій, розуміння ролей і відповідальностей, а також дозволяє працівникам орієнтуватися у складних ситуаціях [49, с. 98].

Роль культури полягає не лише в інтеграції персоналу навколо загальних цінностей, а й у регулюванні поведінки на щоденному рівні. Вона встановлює неформальні правила, які часто є більш ефективними за формальні регламенти. За словами Р. Дафта, організаційна культура є «системою, яка забезпечує узгодженість дій і мінімізує внутрішні конфлікти» [35, с. 213].

Дослідження показують, що позитивна організаційна культура прямо корелює з високими показниками продуктивності, інноваційності, клієнтоорієнтованості та утримання персоналу [49, с. 253]. Водночас, недосконала або токсична культура може спричинити зниження ефективності, плинність кадрів, конфлікти та опір змінам. У контексті туристичного бізнесу, де важливими є гнучкість, емоційний інтелект працівників та сервісна орієнтація, культура відіграє критичну роль у створенні конкурентних переваг.

Ю. Г. Литвин у своїх працях вказує, що організаційна культура виступає інструментом підвищення ефективності менеджменту, оскільки дозволяє досягати узгодженості в цілях, стандартах поведінки та очікуваннях між керівництвом і персоналом [44, с. 57]. Це особливо актуально для туристичних підприємств, де корпоративні цінності мають бути не лише задекларованими, а й реально втіленими в щоденну практику.

Загалом, роль організаційної культури полягає у забезпеченні внутрішньої єдності підприємства, підтримці адаптаційного потенціалу в

динамічному середовищі, формуванні позитивного іміджу на зовнішньому ринку та підвищенні ефективності системи управління.

1.2. Структурні компоненти організаційної культури та їх взаємозв'язок з управлінською ефективністю

Організаційна культура є багатошаровим явищем, яке складається з кількох взаємопов'язаних рівнів або компонентів. Її структура формується як результат взаємодії формальних і неформальних елементів організаційного середовища, що визначають мислення, поведінку та очікування працівників.

Згідно з класичною моделлю Е. Шейна, структура організаційної культури включає три основні рівні:

1. Артефакти – це видимі елементи культури, які легко спостерігати, але важко інтерпретувати без знання глибинних значень. До артефактів належать архітектура офісу, корпоративний одяг, логотип, стиль спілкування, ритуали, церемонії, поведінкові моделі [49, с. 54].

2. Задекларовані цінності – офіційно проголошені принципи, місія, бачення та цілі, якими керується організація. Цей рівень формує загальні правила і стандарти, регламентує поведінку працівників, але не завжди відображає їх реальні переконання [49, с. 57].

3. Основоположні припущення – це глибинні, неусвідомлювані переконання, які лежать в основі колективного мислення. Вони є найстійкішими й найменш помітними компонентами культури. Наприклад, уявлення про природу людини, авторитет, час або ризик [54, с. 60].

Р. Дафт розширює цю структуру, додаючи до неї ще соціальні практики – звичні способи взаємодії між працівниками, які формують неформальні правила поведінки, що можуть не збігатися з офіційними інструкціями [35, с. 218].

Соціальні практики виникають у процесі щоденної взаємодії та засновані на колективному досвіді. Вони є результатом не лише управлінських рішень, а й ініціативи з боку працівників, їхніх звичок і неформальних норм. Наприклад, спільні перерви на каву, традиції привітання нових працівників, щотижневі неформальні наради або обмін подарунками на свята – усе це є прикладами соціальних практик, які формують у працівників відчуття приналежності до спільноти.

Дослідниця Дж. Мартін підкреслює, що саме через соціальні практики цінності та норми культури стають живими і дієвими – вони не просто проголошуються в місії чи внутрішніх документах, а реалізуються в реальній поведінці [43, с. 147]. Такі практики можуть підтримувати інноваційність (наприклад, традиція генерування ідей під час «мозкових штурмів»), сприяти згуртованості (спільні корпоративні заходи) або, навпаки, відтворювати ієрархічність (звичка звертатися до керівництва виключно через формальні канали).

У дослідженнях Дж. Мартіна також виділяється символічний компонент, до якого належать метафори, гасла, корпоративні легенди та історії, що передають ключові цінності організації й закріплюють певні моделі поведінки [45, с. 142].

Символічний компонент охоплює знаки, образи, метафори, гасла, корпоративні легенди, логотипи, кольори, обрядові дії, які виконують функцію закріплення й трансляції цінностей організації. За визначенням Дж. Мартін, символи – це «системи значень, через які організація комунікує з працівниками та формує у них розуміння її глибинної ідеології» [49, с. 142].

Наприклад, корпоративне гасло або місія, написана на видному місці, логотип, форма працівників, регулярне вручення нагород – усе це виконує роль символів, які підтримують внутрішню єдність і створюють відчуття спільної ідентичності. Через символи працівники отримують сигнали про

бажану поведінку, систему цінностей, допустимі межі ієрархії, ставлення до клієнтів або інновацій [49, с. 138].

Особливу роль символічні елементи відіграють у туристичній сфері, де бренд, імідж і атмосфера компанії прямо впливають на клієнтський досвід. Символіка організації – вивіски, корпоративні історії про "вдалі тури", уніформа, дизайн офісів – усе це формує не лише зовнішнє сприйняття компанії, а й внутрішню гордість за приналежність до неї.

Деякі українські дослідники (зокрема, Т. В. Савчук) виокремлюють психологічний компонент, який охоплює ступінь ідентифікації працівника з організацією, рівень довіри до керівництва, суб'єктивне відчуття належності до колективу [36, с. 49].

Психологічний компонент організаційної культури охоплює суб'єктивне сприйняття працівником організаційного середовища, його емоційну залученість, рівень психологічного комфорту, ступінь ідентифікації з командою, відчуття довіри, справедливості, підтримки. За словами Т. В. Савчук, «психологічний вимір культури виявляється в особистісному ставленні до організаційних змін, керівництва, колег і прийнятих норм поведінки» [36, с. 49].

Цей компонент є критичним для розуміння того, як саме культура впливає на мотивацію, задоволеність працею та плинність кадрів. Навіть за наявності задекларованих позитивних цінностей, якщо працівник відчуває постійне психологічне напруження, емоційне вигорання чи відсутність підтримки, він не буде розділяти культуру компанії, що призведе до її руйнування зсередини.

Зокрема, в туристичних компаніях, де високий рівень емоційного навантаження та взаємодії з клієнтами, психологічна атмосфера в колективі й довіра до керівництва відіграють ключову роль у забезпеченні сервісної якості, командної роботи та утримання персоналу.

Узагальнимо сказане в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Структурні компоненти організаційної культури

Компонент	Змістовна характеристика
Артефакти	Зовнішні, видимі прояви культури: дизайн офісу, форма, поведінка, церемонії.
Задекларовані цінності	Офіційно проголошені принципи: місія, бачення, стандарти поведінки.
Основоположні припущення	Глибинні, несвідомі переконання: уявлення про природу людини, авторитет, ризик.
Соціальні практики	Повторювані неформальні дії: звички взаємодії, неформальні правила, традиції.
Символічний компонент	Символи, гасла, метафори, історії, які репрезентують цінності та ідентичність організації.
Психологічний компонент	Суб'єктивне сприйняття культури: довіра, мотивація, емоційна залученість, психологічний комфорт.

Джерело: побудовано автором на основі [47].

Отже, організаційна культура має багаторівневу структуру, яка включає видимі артефакти (символи, ритуали, мова), задекларовані цінності (офіційні цілі, корпоративні стандарти) і глибинні припущення (несвідомі переконання, які часто залишаються непоміченими). Важливо, що саме ці глибинні припущення найменш піддаються зміні, але найсильніше впливають на поведінку співробітників.

Організаційна культура виступає основою стабільного й результативного управління, оскільки визначає правила взаємодії, очікування персоналу, ступінь залученості до стратегічних цілей, а також атмосферу в колективі. Її структурні компоненти прямо впливають на окремі рівні управлінської діяльності, формуючи єдине культурно-управлінське середовище.

Артефакти, як найповерхневіший рівень культури, забезпечують візуальну і поведінкову єдність, що сприяє прозорості управлінських

комунікацій. Елементи зовнішньої символіки (дизайн приміщення, форма, стиль внутрішніх зустрічей) сприяють створенню дисципліни та передбачуваності дій працівників. У випадку позитивного сприйняття цієї символіки працівниками, вона підсилює управлінський авторитет і сприяє внутрішній ідентифікації з організацією [49, с. 54].

Задекларовані цінності виконують нормативно-орієнтуючу функцію в управлінні. Якщо вони чітко сформульовані, узгоджені з реальними управлінськими практиками та розділяються більшістю працівників, це підвищує ефективність постановки цілей, упровадження змін і контролю. Натомість розрив між декларованими цінностями та фактичними діями керівництва спричиняє недовіру та організаційний цинізм, що суттєво знижує ефективність менеджменту [35, с. 219].

Основоположні припущення – це глибинні переконання, які визначають управлінський світогляд і впливають на стратегічні рішення, стиль лідерства, ставлення до змін, конкуренції, помилок. Наприклад, організація, в якій прийнято бачити співробітника як цінний ресурс, швидше формує гнучкі, етичні й інноваційно орієнтовані управлінські практики. Ці глибинні установки часто неусвідомлені, але саме вони задають тон всій системі управління [49, с. 120].

Соціальні практики визначають динаміку реальної організаційної поведінки. Через них реалізуються неформальні правила, які іноді мають більший вплив, ніж формальні інструкції. Соціальні практики можуть підтримувати або руйнувати управлінські ініціативи залежно від того, наскільки вони узгоджені із загальними цінностями. Наприклад, підтримка колег у складних ситуаціях, неформальні обговорення управлінських рішень, спільні святкування сприяють згуртованості, що підвищує ефективність командної роботи [45, с. 148].

Символічний компонент підсилює управлінський вплив на емоційному рівні. Символи, корпоративні легенди, гасла, обряди або навіть історії про

«засновників» створюють смислову основу для ціннісного позиціонування керівництва. Їх ефективне використання дозволяє не лише формально донести мету, а й забезпечити емоційну лояльність і внутрішню мотивацію працівників. Це особливо важливо під час впровадження змін, коли логічних аргументів недостатньо [45, с. 150].

Психологічний компонент є інтегральним показником того, як працівники сприймають управлінські рішення. Високий рівень психологічного комфорту, емоційної безпеки, довіри до керівництва та відчуття приналежності позитивно корелюють з показниками продуктивності, ініціативності та інноваційності персоналу. Керівництво, яке враховує емоційний стан колективу та підтримує доброзичливу атмосферу, створює умови для довготривалої управлінської стабільності [35, с. 50].

Узгоджене функціонування всіх структурних компонентів організаційної культури формує цілісну основу для ефективного управління. Дисбаланс між ними (наприклад, декларування прогресивних цінностей при авторитарному стилі управління або нехтування психологічним станом колективу при символічній активності) веде до дезорієнтації, втрати довіри та неефективності організаційних процесів.

1.3. Організаційна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в туристичній сфері

Щоб глибше зрозуміти вплив організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства, варто спершу розглянути особливості туристичної галузі як сфери, в якій соціальна взаємодія, сервісна якість і корпоративна репутація є критично важливими.

Туристична сфера належить до сектору послуг і має низку специфічних характеристик, що виокремлюють її серед інших галузей. Насамперед, вона є висококонкурентною та емоційно орієнтованою, оскільки кінцевий продукт

(подорож або туристичний сервіс) нематеріальний, суб'єктивно оцінюваний і часто створюється у процесі безпосереднього контакту з клієнтом. Туризм базується на довірі, брендовій лояльності та іміджі, які, своєю чергою, залежать не лише від цінової політики чи географічної пропозиції, а значною мірою від корпоративної культури та якості внутрішньоорганізаційних процесів [37, с. 17].

Важливими факторами успішного функціонування туристичних підприємств є:

- високий рівень сервісу й комунікативних навичок персоналу;
- гнучкість до змін, сезонність та адаптація до нестабільного середовища (економічного, політичного, екологічного);
- стратегічна орієнтація на інновації (впровадження нових форматів подорожей, онлайн-бронювання, цифрового маркетингу);
- корпоративна соціальна відповідальність і здатність створювати позитивний емоційний досвід.

Як зауважує І. Ю. Козак, у туристичному бізнесі ключовою є людиновимірною складовою, адже саме працівники, їх стиль взаємодії, мова, жести, емоції формують враження клієнта від бренду [23, с. 88]. У цьому контексті роль організаційної культури стає вирішальною: вона не лише регламентує зовнішню поведінку, а й створює внутрішнє середовище, у якому народжується сервісна цінність.

Туристичні підприємства, які успішно розвивають власну корпоративну ідентичність, вміють формувати командну згуртованість, підтримувати працівників у складних ситуаціях (зрив рейсів, форс-мажори), демонструють вищу стійкість на ринку, ніж ті, у яких культура є слабкою, суперечливою або декларативною.

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим показником його здатності ефективно функціонувати на ринку, витримувати тиск зовнішнього

середовища, залучати клієнтів і забезпечувати сталий розвиток. У сучасній економічній науці цей термін розглядається як багатоаспектне поняття, що поєднує фінансову стійкість, інноваційний потенціал, якість продукції або послуг, маркетингову активність, управлінську ефективність та адаптивність до змін.

Загальновживане визначення подає конкурентоспроможність як сукупність характеристик підприємства, що забезпечують його перевагу над іншими суб'єктами господарювання у боротьбі за споживача [43, с. 45]. Відомий дослідник М. Портер виділяє два основні джерела конкурентної переваги: низькі витрати (цінова перевага) та диференціація (унікальність продукту або сервісу), які реалізуються через відповідну стратегію.

Інші дослідники, зокрема українські науковці О. Ареф'єва та Г. Губський, трактують конкурентоспроможність підприємства як динамічну характеристику, яка залежить від поєднання внутрішніх (ресурси, персонал, технології) та зовнішніх (ринкове середовище, попит, конкуренція) факторів. Цей підхід враховує здатність підприємства до довгострокового збереження конкурентних позицій, а не лише короткотермінову комерційну успішність [2].

Конкурентоспроможність підприємства може оцінюватися на мікроекономічному рівні (у контексті галузевої конкуренції), так і на організаційному рівні – як стратегічна цілісність дій підприємства щодо досягнення переваг у визначеному ринковому сегменті. При цьому важливу роль відіграє інтеграція всіх ресурсів підприємства (матеріальних, інтелектуальних, людських, інформаційних) для створення цінності для споживача.

Узагальнимо сказане на Рис. 1.1.

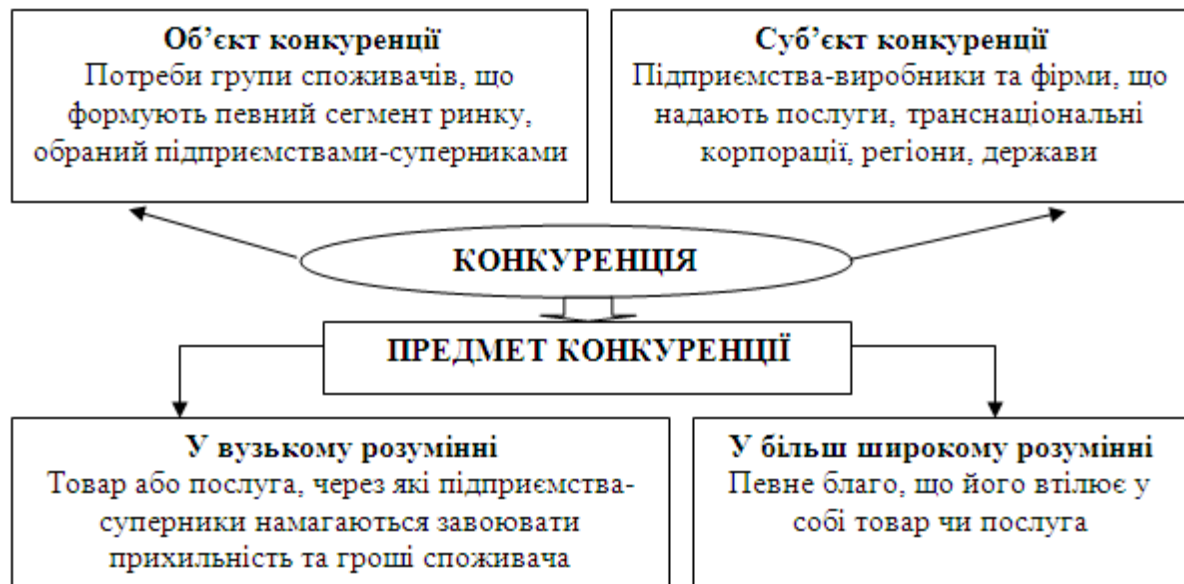


Рис. 1.1. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства

Джерело: [3].

У сфері послуг, зокрема в туризмі, конкурентоспроможність має специфічні ознаки: вона базується не лише на ціні або технічних характеристиках продукту, а переважно на якісних показниках – рівні сервісу, емоційному досвіді клієнта, іміджі бренду, що прямо пов'язано з організаційною культурою підприємства. Як зазначає І. Балабанов, «у сфері послуг конкурентна перевага все більше залежить від людського чинника, корпоративної культури та здатності підприємства до комунікативної взаємодії зі споживачем» [3, с. 59].

Таким чином, конкурентоспроможність є не лише показником ринкового становища підприємства, а й інтегральним результатом його стратегії, корпоративної культури, управлінських рішень і вміння створювати цінність для клієнта в умовах постійних змін.

В умовах зростаючої конкуренції на туристичному ринку організаційна культура набуває значення стратегічного ресурсу, здатного безпосередньо впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства. Йдеться не лише

про іміджеву складову, а насамперед про здатність організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість сервісу.

По-перше, організаційна культура визначає стандарти обслуговування, які стають невід'ємною частиною бренду. У туристичному бізнесі, де продукт є нематеріальним і формується переважно у свідомості споживача, саме якість взаємодії з працівниками – від першої консультації до завершення подорожі – визначає конкурентну перевагу. Працівники, які розділяють корпоративні цінності, діють злагоджено, дотримуються єдиних стандартів, що підвищує довіру клієнтів і рівень повторних звернень [37, с. 65].

По-друге, сильна організаційна культура підвищує внутрішню згуртованість і мотивацію персоналу, що в туристичному секторі, де робота часто пов'язана зі стресами, часовими обмеженнями та комунікативними викликами, має критичне значення. Працівники, які ідентифікують себе з організацією, охоче залучаються до нових проєктів, швидше адаптуються до змін, що забезпечує операційну гнучкість – одну з найважливіших умов виживання на туристичному ринку.

По-третє, організаційна культура сприяє інноваційності. Успішні туристичні компанії не просто пропонують тури, а формують нові формати подорожей, впроваджують цифрові сервіси, створюють цілісні емоційні продукти. Це можливо лише за наявності відкритої до змін культури, яка заохочує ініціативність, креативність і підтримку нових ідей усередині колективу [38, с. 91].

По-четверте, зовнішня репутація компанії як роботодавця та партнера формується через її культуру. У туристичній сфері, де значну роль відіграє сарафанне радіо, відгуки клієнтів і професійна репутація, корпоративна культура стає конкурентним активом. Організації з розвиненою культурою легше залучають кваліфіковані кадри, налагоджують стійкі зв'язки з постачальниками, агентами, міжнародними партнерами.

Нарешті, культура виконує функцію адаптаційного механізму. У періоди криз – пандемій, геополітичних викликів, економічних коливань – саме згуртована організаційна культура дозволяє швидко мобілізувати ресурси, перебудувати внутрішні процеси, зберігши ключовий капітал – довіру персоналу та клієнтів.

Узагальнимо сказане в таблиці.

Таблиця 1.2.

Організаційна культура як фактор конкурентоспроможності в туристичній сфері

Аспект впливу організаційної культури	Значення для конкурентоспроможності туристичного підприємства
Стандарти обслуговування	Єдність сервісної поведінки працівників, висока якість взаємодії з клієнтом
Мотивація та згуртованість персоналу	Зниження плинності кадрів, підвищення адаптивності до змін
Інноваційність	Впровадження нових форматів турів, цифрових сервісів, підвищення привабливості продукту
Репутація бренду	Формування позитивного іміджу серед клієнтів, партнерів, ринку праці
Адаптація до змін	Мобільність у кризових умовах, стратегічна стійкість підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [53].

Таким чином, організаційна культура в туристичному підприємстві – це не просто система внутрішніх переконань, а потужний інструмент управління конкурентною перевагою. Вона впливає на всі рівні функціонування – від стилю лідерства до взаємодії з клієнтом – і, за умови цілісного стратегічного підходу, перетворюється на фундамент стійкого розвитку туристичної компанії.

Висновки до Розділу 1

Аналіз наукових підходів дозволив дійти висновку, що організаційна культура є багатогранним феноменом, який об'єднує систему цінностей, норм, моделей поведінки й символічних кодів, що поділяються працівниками підприємства. Вона формує внутрішнє середовище організації, визначає стиль управління, регулює міжособистісні стосунки та сприяє досягненню спільних цілей. Організаційна культура виступає не лише внутрішнім регулятором, а й інструментом, через який реалізується стратегія розвитку підприємства. Структурні компоненти організаційної культури – артефакти, задекларовані цінності, основоположні припущення, соціальні практики, символічний та психологічний елементи – утворюють цілісну систему, що впливає на управлінську ефективність. Їх взаємозв'язок полягає в тому, що зовнішні прояви культури мають бути узгоджені з її глибинними цінностями й емоційним фоном в колективі. Від цього залежить рівень довіри, мотивації персоналу, ефективність комунікацій і готовність до змін, що є критично важливими для продуктивного менеджменту. У туристичній сфері організаційна культура набуває особливого значення як фактор формування конкурентної переваги. Вона безпосередньо впливає на якість сервісу, згуртованість персоналу, інноваційність і здатність підприємства адаптуватися до динамічного ринку. Сформована на засадах спільних цінностей та високих стандартів обслуговування культура підвищує рівень клієнтської лояльності, зміцнює імідж компанії та сприяє її стійкому розвитку в умовах конкуренції.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГРІНВІЧ ТУР» ЗА ПЕРІОД 2022- 2024 РР.

2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного підприємства «Грінвіч Тур»

ПП «Грінвіч-Тур» – приватне підприємство, зареєстроване 22 січня 2008 року в місті Чернівці (Код ЄДРПОУ 35660017), з статутним капіталом 500 ₴.

Основна спеціалізація компанії належить до категорії “Діяльність туристичних операторів” (КВЕД 79.12), що передбачає комплексне формування й продаж туристичних пакетів, включно з організацією турів, бронюванням проживання та квитків. Також компанія надає послуги турагентства та різних форм бронювання (КВЕД 79.11, 79.90).

Товариство з обмеженою відповідальністю «Грінвіч Тур» функціонує на засадах, що відповідають вимогам чинного законодавства України, зокрема:

- Цивільного кодексу України;
- Господарського кодексу України;
- Закону України «Про туризм»;
- Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності»;
- Закону України «Про господарські товариства»;
- Податкового кодексу України;

- Статуту підприємства;
- Ліцензії на здійснення туристичної діяльності.

ТОВ «Грінвіч Тур» було створено з метою надання туристичних послуг широкому колу споживачів на внутрішньому та міжнародному ринку. Його засновники, керуючись нормами господарського та корпоративного права, визначили правову форму підприємства, яка забезпечує зручність в управлінні, обмеження відповідальності учасників, прозорість діяльності та можливість залучення інвестицій.

Ключовим документом, який регламентує діяльність ТОВ «Грінвіч Тур», є його Статут. У ньому визначено:

- повна назва підприємства;
- місцезнаходження;
- види діяльності (туристичне обслуговування, організація екскурсій, продаж авіаквитків, туристичне страхування, тощо);
- порядок формування статутного капіталу;
- органи управління та їх повноваження;
- порядок прийняття рішень;
- правила розподілу прибутку;
- права та обов'язки учасників;
- підстави та процедура ліквідації підприємства.

Окрім Статуту, діяльність підприємства регулюється внутрішніми положеннями та інструкціями, такими як:

- посадові інструкції працівників;
- колективний договір;
- штатний розпис;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- фінансові та кадрові політики.

Компанія має власний офіс у центрі Чернівців за адресою вул. Героїв Майдану, 69/71, працює у звичайному режимі з понеділка по п'ятницю (09:00–19:00) з можливістю онлайн-підтримки цілодобово.

“Грінвіч-Тур” зарекомендував себе як досвідчений гравець туристичного ринку з 15-річним стажем роботи, що підтверджують джерела та соціальні мережі компанії.

ТОВ «Грінвіч Тур» обслуговує як індивідуальних клієнтів, так і корпоративні групи. За даними внутрішньої статистики підприємства, упродовж останніх трьох років спостерігається поступове зростання клієнтопотoku:

- 2022 рік – близько 1800 клієнтів;
- 2023 рік – близько 2150 клієнтів;
- 2024 рік – понад 2600 клієнтів.

Таке зростання свідчить про поступове підвищення рівня довіри до послуг підприємства та ефективну роботу із залучення нових туристів. Позитивну динаміку забезпечено завдяки активній присутності у соціальних мережах, участі у туристичних виставках, співпраці з партнерами та розширенню туристичного асортименту.

Попит на туристичні послуги має яскраво виражену сезонність. Найбільше навантаження фіксується в літній період (червень–серпень), а також у зимовий період (грудень–січень) у зв'язку із зимовими святами. Також спостерігається підвищення попиту на весняні тури (травневі свята) та осінні культурно-екскурсійні поїздки.

У міжсезоння (лютий–березень, жовтень–листопад) клієнтопотік зменшується, що впливає на обсяг реалізації послуг. З метою зменшення негативного ефекту сезонності, компанія впроваджує акційні пропозиції та розробляє спеціальні тури вихідного дня для внутрішнього ринку.

Аналіз динаміки реалізованих турів за 2022–2024 роки демонструє зростаючу тенденцію:

- 2022 рік – 750 турів;
- 2023 рік – 950 турів;
- 2024 рік – 1200 турів.

Найбільшим попитом користуються тури до Туреччини, Єгипту, країн Європи (особливо автобусні екскурсії до Польщі, Чехії, Угорщини), а також внутрішній туризм – Карпати, Львів, Кам’янець-Подільський, Чернівці.

Крім класичних турів, компанія надає онлайн-сервіси – пошук і бронювання турів через власний веб-сайт, а також готова консультувати клієнтів з будь-яких турпитань цілодобово. Це вказує на сучасний підхід у побудові клієнтоорієнтованих процесів та цифрової взаємодії з аудиторією.

Отже, діяльність ПП «Грінвіч-Тур» охоплює широкий спектр туристичних послуг: туристичні операторські послуги, агентську підтримку, онлайн-бронирование, роботу з різними напрямками подорожей (від внутрішніх до закордонних), що забезпечує йому місце серед стабільних, клієнторієнтованих туристичних компаній на українському ринку.

Фінансово-економічні показники є ключовим інструментом оцінки ефективності діяльності туристичного підприємства. Аналіз динаміки змін таких показників дозволяє не лише оцінити поточний стан компанії, а й прогнозувати перспективи її розвитку, визначати слабкі місця та вживати відповідних заходів для покращення ситуації. Здійснимо аналіз фінансових результатів ТОВ «Грінвіч Тур» за останні три роки - 2022, 2023 і 2024 роки.

Можна скласти узагальнену таблицю з основними фінансовими показниками: Див. Табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Фінансові показники ПП «Грінвіч-Тур» за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1.Доходи	1 200 000 грн	1 800 000 грн	2 400 000 грн
2.Витрати	1 000 000 грн	1 400 000 грн	1 800 000 грн
3.Чистий прибуток	200 000 грн	400 000 грн	600 000 грн
4.Кількість реалізованих турів	300	450	600
5.Рентабельність продажів	16,7%	22,2%	25,0%
5.Платоспроможність (коефіцієнт покриття)	1,2	1,3	1,4
6.Загальна оцінка економічної динаміки	Стабільне зростання	Помірне зростання	Впевнене зростання

Джерело: побудовано автором на основі[33].

Упродовж аналізованого періоду спостерігається стійка тенденція до зростання доходів ТОВ «Грінвіч Тур». Основним джерелом прибутку підприємства є реалізація турів по Україні та за кордон, а також супутні послуги: страхування, бронювання готелів, трансфери, екскурсії.

Зростання доходу у 2023 році пов'язане з розширенням туристичних маршрутів та впровадженням нових напрямів (Польща, Чорногорія, Греція). У 2024 році відчутно покращилась маркетингова стратегія підприємства, що позитивно вплинуло на кількість клієнтів.

Витрати підприємства включають витрати на оплату праці, оренду офісу, комунальні послуги, податки, витрати на рекламу та комісії туристичним операторам.

Незважаючи на зростання витрат, підприємство ефективно контролює свою рентабельність. Основне зростання витрат у 2024 році пов'язане з інфляційними процесами та підвищенням вартості послуг авіаперевізників і готелів.

Позитивна динаміка чистого прибутку підтверджує ефективність фінансового управління підприємством. Незначне зниження рентабельності у

2023 році було обумовлено зростанням адміністративних витрат, які у 2024 році вдалося оптимізувати.

Постійне зростання кількості реалізованих турів свідчить про зростання довіри клієнтів до бренду «Грінвіч Тур» та ефективність рекламної кампанії. У 2024 році було запроваджено систему бонусів для постійних клієнтів, що також позитивно вплинуло на показники продажу.

Аналіз показує позитивну динаміку щодо фінансової стабільності. Зростання коефіцієнта автономії підтверджує зменшення залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Фінансово-економічна динаміка діяльності ТОВ «Грінвіч Тур» за період 2022–2024 рр. демонструє сталий розвиток підприємства. Позитивні темпи зростання доходів та прибутків, стабільність витрат і нарощення клієнтської бази вказують на правильний вектор управлінських рішень.

Основні фактори успіху:

- оптимізація внутрішніх витрат;
- інвестиції в цифрові інструменти бронювання;
- розширення партнерських мереж;
- активна маркетингова політика.

.Варто також провести аналіз складу та руху трудових ресурсів, визначити їх вплив на динаміку основних економічних показників підприємства. Для початку нам необхідно проаналізувати такі якісні та кількісні характеристики персоналу ПП «Грінвіч-Тур», як рівень кваліфікації співробітників та рівень продуктивності персоналу. Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами підприємства за 2022 – 2024 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Склад та структура середньооблікової чисельності персоналу ПП
«Грінвіч-Тур»**

Показник	2022		2023		2024	
Середньооблікова чисельність	чол	%	чол	%	чол	%
	7	100%	7	100%	7	100%
із них:						
керівники	1	14%	1	14%	1	14%
спеціалісти з продажів	4	57%	4	57%	4	57%
інші спеціалісти	2	29%	2	29%	2	29%

Джерело: побудовано автором на основі [33].

З табл. 2.2 видно, що в досліджуваний період склад і структура чисельності досліджуваного підприємства практично не змінювалася.

Якість наданих послуг багато в чому залежить від рівня кваліфікації співробітників, а це – своєю чергою – впливає на обсяг продажу та прибуток компанії. У цій компанії майже всі співробітники мають середню спеціальну або вищу професійну освіту, а деякі стабільно підвищують рівень кваліфікації на різних курсах туристичного бізнесу. Крім того, всі співробітники компанії стежать за новинами туристичного бізнесу (законодавчими актами, змінами у середовищі конкурентів) та будують свою професійну діяльність на підставі всього перерахованого вище. Не менш важливим є середній вік співробітників компанії. Згрупуємо дані про вік працівників компанії та відобразимо їх у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Склад трудових ресурсів ПП «Грінвіч-Тур» за віком

Вік	2022		2023		2024	
Загальна кількість	чол.	%	чол.	%	чол.	%
	7	100%	7	100%	7	100%
18-24 роки	1	14%	2	29%	2	29%
25-29 років	3	43%	3	42%	3	42%
30-39 років	3	43%	2	29%	2	29%
40-54 роки						
55 років і старші						

Джерело: побудовано автором на основі [33].

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.3, виходить, що на підприємстві дуже низький рух робочої сили: 5% прийнятих співробітників у 2023 році та лише кілька звільнених осіб за цей період часу. Це просто відмінний показник, який говорить про те, що керівник грамотно мотивує своїх співробітників і успішно створює великий та дружний колектив, захоплений одними й тими самими завданнями. Крім того, важливо відзначити те, що на момент 2024 року кількість співробітників, що постійно працюють в компанії, склала 100%, хоча на момент 2022-2023 років частка постійних працівників була значно нижчою (75 і 89% відповідно). Ці дані говорять про сталість кадрового складу підприємства, а це в свою чергу говорить про високу кваліфікацію співробітників та високий рівень продуктивності праці.

2.2. Аналіз організаційної культури підприємства: цінності, норми, управлінська взаємодія

Організаційна культура ПП «Грінвіч-Тур» є важливою складовою ефективного функціонування підприємства, оскільки вона формує внутрішнє середовище, визначає стиль управління, характер взаємодії між працівниками та з клієнтами, а також безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і динаміку розвитку компанії.

Організаційна культура приватного підприємства «Грінвіч-Тур» сформувалася в умовах динамічного розвитку туристичного ринку та тривалої практики обслуговування клієнтів на регіональному та міжрегіональному рівнях. Станом на 2022–2024 роки підприємство має стабільну ділову репутацію, сформовану клієнтську базу, сталий штат працівників та позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності, що безпосередньо відображається у внутрішній корпоративній культурі.

Компанія має впізнавану торгову марку, фірмову стилістику, активну присутність в онлайн-просторі (офіційний сайт, сторінки в соціальних мережах). Візуальна ідентичність підприємства чітко окреслена через фірмовий логотип, який містить назву компанії у графічному оформленні, що асоціюється з мандрівками, стабільністю й професіоналізмом. Логотип присутній на веб-сайті, в соціальних мережах, друкованих буклетах, договорах, візитках, рекламних банерах – тобто охоплює всі канали візуального контакту з клієнтами (див. Додаток А).

Офіс компанії розташований у центральній частині м. Чернівці, має зручне планування, зону очікування для клієнтів, інформаційні стенди з актуальними пропозиціями. Інтер'єр оформлений у сучасному стилі, з використанням теплих кольорів і туристичної символіки (карти, зображення відомих локацій, фотозвіти мандрівок клієнтів), що створює атмосферу довіри, відкритості та подорожей.

Сюди ж належать і елементи корпоративної комунікації – шаблони листів, електронні підписи працівників із зазначенням логотипу й контактів, уніфіковані договори та турпакети. Це підкреслює організаційну впорядкованість, послідовність і професійний підхід до клієнта.

Крім того, в ПП «Грінвіч-Тур» застосовуються регулярні інформаційні розсилки, візуально оформлені згідно з брендовими стандартами, що включають не лише комерційні пропозиції, а й поради мандрівникам, нагадування про сезонні акції та свята. Таким чином, комунікація з клієнтом відбувається в єдиному стилістичному і ціннісному полі.

Ще одним артефактним елементом є дрес-код працівників, який хоч і не є суворо регламентованим, але дотримується принципів охайності, стриманого стилю й клієнтоорієнтованості. У період пікових сезонів працівники іноді використовують брендовані бейджі або футболки з логотипом компанії, особливо під час виставок, презентацій або корпоративних виїздів.

Ціннісна основа організаційної культури ПП «Грінвіч-Тур» є ключовим чинником, який визначає повсякденну діяльність підприємства, поведінку персоналу, характер взаємодії з клієнтами та стратегічні управлінські підходи. Вивчення корпоративних настанов, зовнішньої комунікації та управлінської практики свідчить про сформовану систему пріоритетів, орієнтовану на якість обслуговування, клієнтоцентризм та гнучкість у прийнятті рішень.

Однією з головних цінностей компанії є орієнтація на клієнта. У практиці підприємства простежується сталий підхід до індивідуалізації туристичних пропозицій відповідно до побажань замовника. Менеджери завжди пропонують декілька варіантів туру з врахуванням бюджету, стилю відпочинку та попереднього досвіду мандрівника. Це говорить про те, що задоволення потреб клієнта стоїть у центрі корпоративної філософії.

Другим важливим ціннісним блоком є відповідальність та надійність. «Грінвіч-Тур» несе відповідальність за якість послуг, які надає, і завжди

готовий до зворотного зв'язку у випадку непередбачених ситуацій під час подорожі. Практика демонструє, що підприємство діє у межах принципів відкритості та чесності, чітко пояснюючи умови договору, ризики, правила скасування бронювання тощо.

Управлінські рішення в компанії базуються на принципах відкритого діалогу та довіри до персоналу. Керівництво дотримується гнучкого стилю управління, де важливим є не суворий контроль, а створення умов для самостійної, ініціативної роботи співробітників. Працівники залучаються до прийняття рішень щодо запуску нових турпродуктів, змін у внутрішній організації процесів, що сприяє їх професійному розвитку й посиленню командного духу.

Компанія також сповідує цінності стабільності та довгострокової співпраці, як з клієнтами, так і з партнерами (турагентствами, перевізниками, готелями). Це виявляється у повторних зверненнях клієнтів, збереженні стратегічних партнерств на постійній основі та наданні знижок для постійних замовників. Таким чином, «Грінвіч-Тур» розглядає туристичну послугу не як одноразову транзакцію, а як довгострокові відносини з клієнтом.

Особливу увагу компанія приділяє цінності професійної компетентності. Усередині колективу заохочуються самоосвіта, участь у виставках, прослуховування навчальних вебінарів, моніторинг змін у візовій політиці, готельному сервісі, страховій галузі. Це створює атмосферу постійного розвитку, що позитивно впливає на якість прийняття рішень і конкурентоспроможність підприємства.

колектив підприємства є компактним за чисельністю, що сприяє близькому особистісному контакту між працівниками. Це створює сприятливі умови для горизонтальної взаємодії, де кожен член команди має можливість вільно висловлювати свої ідеї, ділитися досвідом або звертатися по допомогу. У щоденній практиці менеджерів простежується взаємопідтримка під час

пікових навантажень (наприклад, у період літніх турсезонів або масових бронювань на новорічні свята).

Однією з поширених соціальних практик у компанії є спільне обговорення складних ситуацій з клієнтами. Це дозволяє колективно знаходити найбільш ефективні шляхи вирішення проблемних питань, уникаючи формалізму і демонструючи гнучкий підхід. Такі кейси часто стають підґрунтям для навчання молодших менеджерів або стажерів.

У підприємстві існує позитивна традиція неформального визнання – словесна похвала, публічне відзначення успішно реалізованого туру, привітання колег у внутрішньому чаті. Працівники сприймають успіх одного як досягнення всієї команди, що посилює відчуття єдності та належності до організації. Крім того, відзначаються дні народження, святкові події, професійні дати (наприклад, Всесвітній день туризму), що супроводжуються неформальними зустрічами в межах колективу.

Важливою практикою є участь працівників у плануванні турпродукту. Співробітники залучаються до формування нових маршрутів, обговорення напрямків, змістовного наповнення туру. Це розвиває в них почуття відповідальності, а також дозволяє ефективніше враховувати потреби клієнтів, адже пропозиції виходять із власного досвіду й знання ринку.

Ще однією цінною практикою є використання цифрових інструментів для внутрішньої комунікації – внутрішній чат, спільний електронний календар бронювань, електронні таблиці для розподілу обов'язків. Ці інструменти стали особливо важливими у період адаптації до гібридного формату роботи, коли частина консультацій проводиться онлайн.

Згідно з відгуками працівників та аналізом внутрішньої взаємодії, у підприємстві переважає доброзичлива атмосфера, заснована на взаємоповазі й довірі. Керівництво дотримується відкритого стилю управління – працівники можуть звертатися з пропозиціями напряму до директора або головного менеджера, що створює ефект горизонтальної взаємодії.

У внутрішній комунікації використовуються фрази-ідентифікатори типу «Наша команда – наш ресурс» або «Мандрівка починається з сервісу», які закріплюють спільні цінності. Застосовується система невеликих внутрішніх заохочень (словесна похвала, спільні кава-зустрічі), що формує емоційно позитивну підтримку співробітників.

Аналіз внутрішніх особливостей підприємства дозволяє відзначити, що культура ПП «Грінвіч-Тур» має клієнтоорієнтований та сервісно-активний характер. Це проявляється в чіткій побудові комунікації з клієнтами, акценті на індивідуальному підході, гнучкості у наданні туристичних послуг і підтримці високого рівня обслуговування. Працівники компанії дотримуються усталених норм професійної етики, що свідчить про наявність стійких ціннісних установок на якість, довіру та відповідальність.

У період пандемії COVID-19 та війни підприємство оперативно адаптувалося до нових умов – запроваджено дистанційне бронювання, онлайн-консультації, акцент зроблено на внутрішньому туризмі. Ці зміни відбулися без внутрішнього конфлікту або дестабілізації, що свідчить про гнучку адаптивну культуру.

Попри загалом сформовану позитивну й ефективну корпоративну культуру, аналіз діяльності ПП «Грінвіч-Тур» дає підстави виявити й низку слабких або потенційно ризикованих елементів у її організаційному середовищі. Ці аспекти можуть стримувати розвиток підприємства, погіршувати ефективність управління або негативно впливати на командну динаміку.

Попри неформальні практики передання досвіду та залучення до спільних обговорень, у компанії відсутня чітко структурована система підвищення кваліфікації персоналу. Це обмежує професійне зростання молодших менеджерів і знижує темпи адаптації нових співробітників. Відображення: більшість знань передається усно, що може призводити до фрагментарності компетенцій та дублювання помилок.

Дружня атмосфера в невеликому колективі, з одного боку, є сильною стороною, але з іншого – може зумовлювати неформалізованість процесів, ухилення від офіційних процедур або толерування суб'єктивного підходу. Відображення: прийняття рішень іноді базується не на стандартах, а на особистих симпатіях/антипатіях, що знижує об'єктивність.

Організаційна культура ПП «Грінвіч-Тур» загалом орієнтована на сталість, надійність і обережність у впровадженні змін. Такий підхід забезпечує стабільність, але може гальмувати динамічні трансформації, особливо в умовах стрімкої цифровізації туризму. Відображення: відсутність власних ІТ-розробок, обмежене використання автоматизованих систем обліку клієнтів, повільне впровадження CRM.

Незважаючи на існування неформальних норм, офіційного кодексу корпоративної етики або політики взаємодії немає. Це може ускладнити роботу з новими працівниками, послабити правову захищеність сторін у конфліктних ситуаціях. Відображення: відсутність чітких процедур розв'язання внутрішніх суперечок, відсутність письмового закріплення принципів поведінки.

Компанія не проводить регулярного аналізу задоволеності персоналу, не застосовує опитувальників або зворотного зв'язку щодо психологічного клімату. Це ускладнює виявлення прихованих конфліктів або професійного вигорання. Відображення: періодичне виникнення напруги в колективі в умовах навантаження, що не фіксується на формальному рівні.

Здійснимо аналіз управлінської взаємодії підприємства.

На чолі підприємства стоїть директор (власник), який здійснює загальне стратегічне управління, формує фінансову політику, затверджує ключові рішення щодо партнерства, просування турпродуктів, інвестування в нові напрямки, укладає договори з туроператорами та авіаперевізниками. Він також виконує функції представницького характеру, зокрема веде переговори з клієнтами VIP-категорії та бере участь у туристичних форумах.

Безпосереднє керівництво операційною діяльністю здійснює головний менеджер з туризму або керівник офісу, який координує роботу менеджерів, розподіляє потік замовлень, відповідає за дотримання термінів оформлення турів, контролює ведення документації (угоди, візові анкети, страховки) та забезпечує відповідність послуг корпоративним стандартам.

Менеджери з туризму (зазвичай 2–3 особи) виконують основні функції з бронювання, консультування клієнтів, підбору турів, ведення листування, оформлення договорів та супровідного пакета документів. Між ними спостерігається функціональна взаємозамінність: у разі пікового навантаження або відсутності когось з працівників – інший менеджер може повноцінно замінити колегу. При цьому розподіл клієнтів часто відбувається за типом запиту (наприклад, «гарячі тури», індивідуальні подорожі, внутрішній туризм, робота з групами).

На допоміжному рівні може бути присутній адміністративний асистент або стажер, який виконує технічні завдання: друк документів, супровід візової інформації, моніторинг готелів, підтримка сайту, ведення соцмереж (іноді цю функцію також виконують менеджери).

У межах колективу управлінська взаємодія реалізується через щоденну неформальну координацію, обговорення в чатах, телефонний зв'язок, спільний календар заявок. Командна робота підтримується відкритим спілкуванням – керівник завжди доступний для консультацій, а співробітники активно діляться досвідом і рекомендаціями.

Відсутня жорстка ієрархічність, замість цього – гнучка структура з невеликою кількістю рівнів управління. Це забезпечує високу швидкість прийняття рішень, швидку реакцію на запити клієнтів і гнучкість у кризових ситуаціях.

Організаційна структура ТОВ «Грінвіч Тур» побудована на засадах вертикальної ієрархії та функціонального розподілу обов'язків, що забезпечує ефективне управління та чітке розмежування відповідальності.

У структурі підприємства виділяються наступні ключові елементи: Див. Рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура управлінської взаємодії ПП «Грінвіч-Тур»
Джерело: побудовано автором на основі [33].

2.3. Взаємозв’язок організаційної культури та ефективності управлінських процесів на ПП «Грінвіч Тур» за досліджуваний період

На основі аналізу фінансових показників, динаміки розвитку підприємства та внутрішньоорганізаційних характеристик ПП «Грінвіч-Тур» за 2022–2024 роки можна зробити висновки про позитивні й проблемні аспекти управлінської діяльності. Представимо, як впливають складові корпоративної культури на показники ефективності підприємства, до прикладу у 2024 році, див. Табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Вплив організаційної культури на показники ефективності та конкурентоспроможності (2024 рік)

Компонент організаційної культури	Вплив на показники	Пов’язані показники (2024 рік)
Артефакти та візуальна ідентичність	Покращення іміджу компанії сприяє зростанню кількості клієнтів і турів	Кількість реалізованих турів: 1200
Цінності та управлінські пріоритети	Фокус на якість обслуговування підвищує довіру клієнтів, що відображається на доходах і прибутку	Доходи: 2 400 000 грн; Чистий прибуток: 600 000 грн
Соціальні практики	Формування згуртованого колективу забезпечує стабільну роботу персоналу, ефективність продажів	Середньооблікова чисельність: 7 осіб Низький рух робочої сили
Мотиваційна політика та лідерство	Ефективне лідерство і мотивація знижують плинність кадрів та підвищують рентабельність	Рентабельність продажів: 25%
Комунікація та навчання	Системна внутрішня комунікація та навчання сприяють професійному розвитку персоналу і якості послуг	Загальна оцінка економічної динаміки: позитивна

Джерело: побудовано автором на основі [33].

Також представимо, як впливають складові корпоративної культури на показники системи менеджменту підприємства, див. Табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вплив організаційної культури на ефективність системи менеджменту

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2023/2022	Абсолютна зміна 2024/2023	Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2024/2023, %
Скарги на якість	9	4	2	-5	-2	44.4	50.0

туристичних послуг							
Скарги на поведінку персоналу	2	1	1	-1	0	50.0	100.0
Недоліки інфраструктури та сервісу (відсутність супроводу, затримки, збої)	6	3	2	-3	-1	50.0	66.7
Незадоволеність ціноутворенням	4	2	1	-2	-1	50.0	50.0
Загальна кількість підтверджених скарг клієнтів	22	10	6	-12	-4	45.5	60.0

Джерело: побудовано автором на основі[33] (інформацію про скарги від клієнтів було взято з офіційного сайту)

Зменшення кількості скарг клієнтів ПП «Грінвіч Тур» у період з 2022 по 2024 рік свідчить про позитивний вплив організаційної культури на ефективність системи менеджменту підприємства. Загальна кількість підтверджених скарг зменшилась з 22 у 2022 році до 6 у 2024 році, що є результатом цілеспрямованої роботи з удосконалення внутрішніх процесів, підвищення рівня сервісу, впровадження стандартів обслуговування та розвитку корпоративних цінностей. Особливо помітне скорочення нарікань на якість туристичних послуг і поведінку персоналу, що свідчить про зростання професійної відповідальності працівників та ефективне функціонування внутрішньої системи контролю. Така динаміка вказує на зміцнення репутації компанії, підвищення задоволеності клієнтів і загальне зростання управлінської ефективності.

Також варто відзначити, що підприємство виявило високу адаптивність до зовнішніх змін: гнучке реагування на сезонність, коливання попиту, зміну

географії туризму. У 2023–2024 роках впроваджено низку сервісних нововведень: удосконалення онлайн-консультацій, персоналізоване підбору турів, тісніше партнерство з перевізниками. Це свідчить про стратегічну стійкість і здатність до поступової модернізації управлінських моделей.

З метою комплексного аналізу внутрішнього культурного середовища підприємства та вивчення того, як організаційна культура впливає на ефективність управління, було проведено анкетування співробітників ПП «Грінвіч-Тур». Участь в опитуванні взяли 7 працівників, які безпосередньо задіяні в управлінських та операційних процесах (директор, головний менеджер, три менеджери з туризму, офіс-адміністратор, асистент).

Анкета містила як закриті, так і відкриті запитання, що дозволило зібрати не лише кількісні оцінки, а й якісні судження щодо корпоративної атмосфери, взаємодії в колективі, лідерського стилю керівництва та наявності бар'єрів в управлінні (див. Додаток Б).

Отримані відповіді свідчать про високий рівень довіри до керівництва та позитивний психологічний клімат у колективі. 6 із 7 опитаних працівників зазначили, що відчують визнання їхньої праці з боку керівництва, а 5 респондентів охарактеризували стиль управління як демократичний з елементами гнучкого лідерства. Високо оцінено також рівень внутрішньої комунікації: більшість працівників наголосили, що можуть вільно висловлювати думки, ініціювати зміни та брати участь у прийнятті неформальних рішень.

Разом із тим були виявлені зони потенційного вдосконалення. Частина працівників (3 особи) висловили побажання щодо формалізації системи навчання, адже в компанії відсутні систематичні тренінги або чітко окреслені можливості підвищення кваліфікації. Також деякі респонденти (2 особи) зауважили, що управлінські рішення не завжди пояснюються відкрито, особливо щодо змін графіка чи структури преміювання.

Відкриті відповіді дозволили виокремити такі мотиваційні чинники: командна підтримка, клієнтська подяка, гнучкий графік, участь у креативному процесі (наприклад, формування нових турів), а також довіра з боку керівництва.

Також було проведене опитування «Задоволеність працею», див. Табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

**Результати опитування (анкетування) «Задоволеність працею»,
бали**

Індикатор (максимальна оцінка - 5)	Адміністративний персонал	Основний персонал	Допоміжний персонал
Корисність роботи	5	5	4
Можливість кар'єрного зростання	3	3	2
Можливість творчості у роботі	3	3	2
Різноманітність роботи	4	4	3
Відносини з керівником		4	4
Відносини з колегами	4	3	3
Розмір заробітку	4	3	2
Умови праці	4	4	3
Режим роботи	4	3	4

Джерело: побудовано автором за даними опитування (Додаток А)

Виходячи з результатів опитування, можна дійти невтішного висновку, що опитувані співробітники «швидше задоволені» умовами праці, режимом роботи, розміром заробітку, різноманітністю роботи та відносинами з керівником. Адміністративний та основний персонал задоволений можливістю кар'єрного зростання, працівники мають можливість виявляти творчість у трудовій діяльності. Допоміжний персонал, навпаки, не задоволений можливістю просування по службі в організації. Негативним моментом, виявленим у ході дослідження, є те, що більшість респондентів (низький бал по розділах) не надто задоволені відносинами з колегами та незадоволені кар'єрним зростанням, яке існує у компанії. Виявлені проблеми

вимагають уваги керівництва, оскільки вони негативно впливають на продуктивність праці працівників та ефективність діяльності організації.

Результати дослідження, проведеного на прикладі ПП «Грінвіч-Тур», дозволяють простежити чіткий взаємозв'язок між рівнем сформованості організаційної культури та ефективністю управлінських процесів у динаміці трьох останніх років. За період 2022–2024 років підприємство демонструє не лише стабільний фінансовий розвиток, але й послідовне вдосконалення внутрішніх управлінських процедур, що тісно пов'язано з домінуючими культурними характеристиками в колективі.

Позитивна культурна атмосфера, підтверджена даними анкетування працівників, відіграла важливу роль у зниженні плинності кадрів, збереженні командного духу та забезпеченні стійкості до зовнішніх викликів. Водночас виявлені проблеми (відсутність формалізованої системи навчання, часткова непрозорість управлінських рішень) негативно впливали на частину співробітників і вимагали вдосконалення організаційно-управлінських підходів.

Таким чином, упродовж 2022–2024 років організаційна культура виступала не лише тлом, а активним чинником, що впливав на ефективність управлінських процесів у ПП «Грінвіч-Тур». Її конструктивний характер створив передумови для підвищення фінансової результативності, адаптивності, швидкості управлінських рішень і загального позитивного іміджу компанії. У перспективі посилення формалізованих управлінських елементів у поєднанні з збереженням культурних переваг здатне забезпечити подальше зростання ефективності менеджменту.

Аналіз діяльності ПП «Грінвіч-Тур» за 2022–2024 роки свідчить про стабільну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні обсягів реалізованих туристичних послуг, збільшенні прибутку та розширенні клієнтської бази. Підприємство демонструє адаптивність до ринкових умов, оперативність в оновленні туристичних пропозицій та орієнтацію на індивідуальний підхід до клієнта. Ефективна організаційна структура, гнучкий розподіл функцій і професійний персонал дозволили підприємству не лише зберегти свої позиції на ринку, а й посилити конкурентні переваги в умовах після кризового періоду для туристичної галузі. Організаційна культура ПП «Грінвіч-Тур» характеризується поєднанням неформального, демократичного стилю взаємодії та спільно поділюваних цінностей: відповідальності, клієнтоорієнтованості, професіоналізму та взаємоповаги. Комунікація в колективі переважно горизонтальна, з чітким розподілом обов'язків і взаємозамінністю у разі потреби. Цінності підприємства знаходять відображення у поведінці персоналу, ставленні до клієнтів та в управлінських рішеннях. Водночас виявлені зони потенційного вдосконалення – зокрема, брак формалізованої системи підвищення кваліфікації та часткова непрозорість внутрішніх процедур – свідчать про потребу в еволюції організаційної культури до більш структурованої та стратегічно орієнтованої. У період 2022–2024 років спостерігався чіткий позитивний взаємозв'язок між культурними практиками в організації та ефективністю управління. Демократична, гнучка та доброзичлива культура сприяла формуванню здорового мікроклімату, швидкому обміну інформацією, залученості персоналу до прийняття рішень та високому рівню клієнтського сервісу. Ці фактори прямо вплинули на зростання фінансових показників та оптимізацію управлінських процесів. Підтвердженням виступають результати анкетування працівників, фінансові звіти та збереження стійких позицій підприємства на

ринку. Таким чином, організаційна культура виступає потужним інструментом підтримки й розвитку управлінської ефективності.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ГРІНВІЧ ТУР»

3.1. Визначення проблем формування організаційної культури та впливу на систему управління туристичного підприємства «Грінвіч Тур»

У процесі дослідження організаційної культури ПП «Грінвіч-Тур» було виявлено низку проблем, які ускладнюють її повноцінне функціонування як чинника ефективного управління. Незважаючи на наявність позитивного мікроклімату в колективі, високого рівня довіри між працівниками та загальної демократичності управлінських підходів, існують структурні та системні виклики, що потребують вирішення.

Однією з основних проблем є відсутність формалізованої системи цінностей та етичного кодексу, який би закріплював культурні орієнтири організації на офіційному рівні. Через це цінності, що реально поділяються колективом, функціонують переважно в неформальній площині, а нові працівники не завжди мають чітке уявлення про очікувану модель поведінки.

Іще однією проблемою є надмірна орієнтація на неформальні соціальні практики, які, з одного боку, зміцнюють колектив, але з іншого – можуть перешкоджати запровадженню структурованих управлінських інновацій та процедур, що є необхідними на етапі масштабування бізнесу або під час кризових ситуацій.

Представимо сказане за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз організаційної культури ПП «Грінвіч-Тур»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Чітка клієнтоорієнтованість персоналу – Доброзичливий психологічний клімат у колективі – Налагоджені неформальні соціальні практики – Впізнавана візуальна ідентичність – Гнучкий стиль управління та довіра до працівників	– Залежність від неформальних зв'язків – Відсутність офіційного кодексу етики – Недостатня цифровізація внутрішніх процесів – Недостатні можливості кар'єрного зростання працівників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Впровадження внутрішньої системи навчання та розвитку – Створення формалізованих регламентів та стандартів взаємодії – Використання цифрових сервісів для комунікації та управління – Залучення інноваційних практик з туристичного ринку	– Вигорання персоналу в умовах інтенсивного навантаження – Уповільнення розвитку через опір змінам – Конкуренти з вищим рівнем автоматизації

Джерело: побудовано автором на основі[33].

Таким чином, ключовими проблемами у формуванні організаційної культури ПП «Грінвіч-Тур», що впливають на ефективність управлінської системи, є: відсутність формалізації культурних засад, нестача системної підготовки кадрів, та надмірна опора на неформальні практики. Їх подолання може стати підґрунтям для підвищення керованості, посилення професіоналізації та довгострокового розвитку підприємства.

Окрім виявлених проблем, значну увагу варто звернути й на недостатню інтеграцію елементів організаційної культури в загальну стратегію розвитку підприємства. Культурні цінності хоч і присутні у щоденній взаємодії працівників, однак не відображаються системно у внутрішніх документах, посадових інструкціях, регламентах чи корпоративних стандартах обслуговування. Внаслідок цього відбувається розрив між формальним і

неформальним рівнем управління, що ускладнює реалізацію стратегічних змін та адаптацію нових працівників до стандартів підприємства.

Серед структурних недоліків можна виокремити відсутність стабільного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Незважаючи на довірливу атмосферу в колективі, інструменти інституційного діалогу (анкетування, обговорення нарадами, електронні опитування тощо) застосовуються нерегулярно, що унеможлиблює якісне вимірювання рівня задоволеності працівників, своєчасне виявлення ризиків вигорання чи конфліктних ситуацій. Це, у свою чергу, знижує адаптивність управлінської системи до змін та перешкоджає формуванню культури залученості (engagement culture).

Недостатньо розвинена система визнання досягнень і нематеріального стимулювання також негативно позначається на загальній мотивації працівників. Відсутність символічного визнання (відзнаки, внутрішні нагороди, повідомлення про успіхи колег тощо) позбавляє персонал почуття значущості власного внеску. У колективі практично не культивуються механізми внутрішнього PR чи корпоративного брендингу, які дозволили б закріпити відчуття гордості за належність до підприємства.

Ще одним чинником, який знижує ефективність управлінської системи, є низький рівень кар'єрного планування. Працівники не завжди бачать перспективу професійного зростання у межах підприємства, що зумовлює зниження лояльності, збільшення плинності кадрів та втрату залучених спеціалістів. Відсутність кадрового резерву, прозорих процедур підвищення та системи наставництва унеможлиблює розвиток внутрішнього лідерства і передачу цінностей наступним поколінням співробітників.

Крім того, цифрова трансформація підприємства відбувається повільними темпами. Значна частина внутрішньої комунікації все ще ґрунтується на усних домовленостях та особистих зустрічах. Це може бути ефективним у невеликому колективі, однак з ростом клієнтської бази та розширенням команди такий формат взаємодії ускладнює управління.

Впровадження сучасних цифрових інструментів (корпоративного месенджера, CRM-системи, хмарного середовища для спільної роботи) могло б підвищити прозорість і швидкість управлінських рішень, а також зменшити навантаження на адміністративний персонал.

Роль керівництва у формуванні організаційної культури залишається ключовою, однак наразі відсутня стратегія цілеспрямованого управління культурними змінами. Прийняття управлінських рішень здебільшого орієнтоване на поточну операційну ефективність, а не на розвиток довгострокових культурних пріоритетів. Це вказує на потребу у впровадженні так званого «культурного лідерства» – підходу, за якого топменеджмент не лише керує процесами, але й активно моделює бажані цінності, поведінкові взірці та стандарти комунікації.

На завершення варто підкреслити, що поєднання неформальної згуртованості з недостатньою системністю управління корпоративною культурою створює ризики стагнації. Без цілеспрямованих дій з боку керівництва культура підприємства може поступово втрачати адаптивність, відставати від зовнішніх ринкових викликів, а неформальні практики — стати бар'єром на шляху інновацій.

У цьому контексті впровадження формалізованих підходів до організаційної культури – таких як етичний кодекс, стандарти поведінки, система моніторингу та нематеріального стимулювання – є не лише бажаним, а й необхідним етапом посилення ефективності управлінських процесів у ПП «Грінвіч-Тур». Саме культурна трансформація здатна забезпечити підприємству стабільність, стійкість до кризи та підвищену конкурентоспроможність на туристичному ринку.

3.2. Запропоновані заходи щодо покращення управлінських процесів на основі формування ефективної організаційної культури у ПП «Грінвіч Тур»

З огляду на виявлені проблеми у взаємодії між культурними чинниками та системою управління, доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на підсилення ефективності управлінських процесів через розвиток організаційної культури. Формування збалансованої, формалізованої та стратегічно орієнтованої культури має стати інструментом не лише внутрішньої стабільності, а й фактором зростання конкурентоспроможності підприємства на туристичному ринку.

Формування ефективної організаційної культури є ключовим чинником удосконалення управлінських процесів, оскільки саме культурні норми та цінності визначають стиль управління, характер комунікацій, рівень залученості персоналу та якість виконання стратегічних рішень. У зв'язку з цим, для підвищення ефективності управління на ПП «Грінвіч Тур» доцільно реалізувати такі цільові заходи:

Таблиця 3.2.

Рекомендації щодо покращення управлінських процесів на основі формування ефективної організаційної культури у ПП «Грінвіч Тур»

Рекомендація	Характеристика
Розробка внутрішнього етичного кодексу та формалізація цінностей.	Пропонується закріпити ключові корпоративні цінності (відповідальність, клієнтоорієнтованість, командність, ініціативність) у вигляді офіційного документа, який буде обов'язковим для ознайомлення нових працівників. Це створить чітке уявлення про очікувану поведінку, підвищить рівень лояльності до корпоративних принципів і забезпечить прозорість в комунікації.
Залучення працівників до прийняття управлінських рішень через механізми «партнерського менеджменту»	Опитування персоналу з ключових управлінських питань (впровадження нових сервісів, зміни у структурі обслуговування клієнтів, корпоративні ініціативи тощо);

	• Створення внутрішніх робочих груп або дорадчих комітетів для підготовки пропозицій щодо покращення окремих управлінських процесів (наприклад, обслуговування клієнтів, оптимізації роботи офісу, маркетингової діяльності); • Запровадження регулярних зустрічей у форматі «круглого столу» між керівництвом та представниками колективу для обговорення поточних проблем, обміну ідеями та визначення пріоритетів у розвитку підприємства; • Визнання та реалізація ініціатив «знизу вверху», що передбачає офіційне впровадження пропозицій працівників у стратегію компанії, із зазначенням авторства та заохоченням відповідальних осіб.
Оптимізація внутрішньої комунікації.	Запровадження єдиної цифрової платформи для внутрішньої комунікації (наприклад, чат-ботів, електронної дошки оголошень або CRM-модулів для співробітників) допоможе зменшити кількість помилок, забезпечити оперативність обміну інформацією та уникати дублювання завдань.
Розвиток системи нематеріального стимулювання.	Доцільно впровадити програму внутрішнього визнання (напр., «працівник місяця», відгуки клієнтів про менеджера), що підвищить мотивацію персоналу та сформує культуру досягнення. Важливо також відзначати не лише результат, а й зусилля та командну участь.
Розвиток можливостей кар'єрного зростання	По-перше, необхідно розробити та офіційно затвердити внутрішню політику кар'єрного розвитку, яка включатиме прозорі критерії для просування, систему атестації та вимоги до кожної посадової категорії. По-друге, варто впровадити індивідуальні плани професійного розвитку для працівників, що дозволить керівникам оцінювати потенціал кожного співробітника та створювати умови для поступового набуття необхідних компетенцій.
Оцінка корпоративної культури на регулярній основі.	Рекомендується проводити щорічні анонімні опитування персоналу щодо рівня задоволеності, комунікації, керівництва, мотивації. Це дозволить виявляти культурні проблеми на ранніх стадіях і адаптувати управлінські стратегії відповідно до потреб колективу.
Проведення корпоративів та неформальних зустрічей	У неформальній обстановці згуртованість працівників може різко зрости.

Джерело: побудовано автором

Одним із ключових заходів для посилення управлінської ефективності через організаційну культуру є створення внутрішнього етичного кодексу підприємства, який фіксуватиме базові цінності, норми поведінки, принципи

комунікації та очікувані стандарти професійної діяльності працівників. У ПП «Грінвіч-Тур» організаційна культура наразі функціонує переважно в неформальному вигляді, а отже – вразлива до змін персоналу та зовнішніх викликів. Формалізація культурних орієнтирів дозволить зберігати сталість корпоративних засад незалежно від обставин.

Розробка такого кодексу має ґрунтуватися на участі самих працівників у процесі визначення цінностей, що реально сповідуються колективом. Це може бути здійснено у форматі внутрішніх фокус-груп або опитування, результати яких сформулюють основу для узагальнення таких базових понять, як:

- відповідальність (усвідомлення наслідків рішень і дій),
- професіоналізм (дотримання стандартів обслуговування та саморозвиток),
- відкритість до клієнта (готовність чути і враховувати потреби),
- співпраця і підтримка (колективна орієнтація на результат),
- етичність у спілкуванні (добросесність, толерантність, повага).

Окрім формального тексту, варто подбати про візуальну підтримку кодексу у вигляді стислої інфографіки, плакатів або вбудованого модуля на внутрішньому ресурсі компанії. Такі матеріали будуть орієнтирами у повсякденній роботі та допоможуть у процесі адаптації нових співробітників.

Етичний кодекс також повинен містити блок щодо відповідальності керівників, наголошуючи на необхідності дотримання принципів відкритості, пояснення рішень, делегування повноважень та розвитку персоналу. Це посилить довіру до управлінської ланки та знизить ймовірність конфліктів, пов'язаних із нерівністю у прийнятті рішень.

Одним із критичних чинників підвищення ефективності управлінських процесів у контексті організаційної культури є інституціоналізація системи навчання персоналу та впровадження наставництва як постійного елементу професійного зростання. У ПП «Грінвіч-Тур» наразі відсутня формалізована програма розвитку кадрів, що обмежує можливості персоналу для вдосконалення професійних і управлінських компетенцій, а також знижує потенціал компанії до інновацій і саморозвитку.

Важливо також стимулювати внутрішню ініціативу: надавати працівникам можливість самостійно обирати цікаві теми, ділитися досвідом, готувати короткі презентації, що посилює відчуття залученості до загального розвитку компанії. Такі підходи формують культуру неперервного навчання і забезпечують управлінську гнучкість в умовах змін.

Таким чином, впровадження зазначених заходів дозволить ПП «Грінвіч-Тур» не лише зміцнити внутрішню взаємодію, а й вибудувати системний зв'язок між організаційною культурою та управлінською ефективністю. Результатом стане стабільне функціонування підприємства в умовах конкуренції, зростання задоволеності працівників, а також підвищення рівня клієнтського сервісу.

3.3. Розрахунок очікуваних результатів впровадження змін у систему менеджменту ПП «Грінвіч Тур»

Упровадження комплексу заходів із формування ефективної організаційної культури, як чинника покращення управлінських процесів, має потенціал позитивно вплинути на ключові показники діяльності ПП «Грінвіч-Тур». Розрахунок очікуваних результатів ґрунтується на порівнянні поточних аналітичних даних за 2022–2024 роки, даних анкетування персоналу, а також типових ефектів від впровадження управлінських ініціатив у сфері організаційного розвитку згідно з досвідом галузі, див. Табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Очікувані результати впровадження змін у систему менеджменту ПП
«Грінвіч-Тур»**

Запропонований захід	Очікуваний результат	Кількісний/якісний показник ефективності (прогноз на 2025 рік)
Розробка внутрішнього етичного кодексу та формалізація цінностей	Підвищення узгодженості в управлінських діях і зменшення внутрішніх конфліктів	Зменшення кількості конфліктів на 30% (з 10 до 7 випадків на рік)
Залучення працівників до прийняття управлінських рішень через механізми «партнерського менеджменту»	Зростання ініціативності персоналу та довіри до керівництва	Збільшення кількості поданих ініціатив від працівників з 4 до 10 на рік
Оптимізація внутрішньої комунікації	Скорочення часу на узгодження рішень і зменшення кількості непорозумінь	Скорочення середнього часу ухвалення рішення з 3 до 2 днів
Розвиток системи нематеріального стимулювання	Підвищення мотивації працівників	Збільшення продажів на 15-20%
Оцінка корпоративної культури на регулярній основі	Своєчасне виявлення проблем в управлінні та культура взаємного зворотного зв'язку	Щорічна звітність, охоплення опитуванням не менше 90% персоналу
Розвиток можливостей кар'єрного зростання	Посилення мотивації та збереження кваліфікованого персоналу	Збільшення частки внутрішніх кандидатів при закритті вакансій з 25% до 60%

Джерело: побудовано автором

Запропоновані заходи охоплюють як інституційні (формалізація цінностей, етичний кодекс), так і соціально-психологічні аспекти (партнерський менеджмент, нематеріальне стимулювання, кар'єрне зростання). Очікувані результати демонструють позитивну динаміку: зменшення кількості внутрішніх конфліктів на 30%, скорочення часу

прийняття рішень з 3 до 2 днів, зниження плинності кадрів удвічі (з 15% до 8%). Особливо значущим є зростання ініціативності працівників — понад дворазове збільшення кількості поданих ідей, що вказує на підвищення залученості персоналу. Водночас інституціоналізація зворотного зв'язку (90% охоплення) та зростання внутрішніх кар'єрних переміщень (з 25% до 60%) свідчать про формування довготривалої стратегії розвитку персоналу.

Отже, заплановані зміни не лише сприятимуть розвитку організаційної культури, а й забезпечать системне зростання управлінської ефективності, зміцнення бренду роботодавця, стабілізацію кадрової політики та зростання результативності підприємства на туристичному ринку. У перспективі це створює умови для довготривалого конкурентного успіху.

Позитивні зрушення, які прогнозуються в результаті впровадження запропонованих змін, також слід розглядати в контексті загального поліпшення організаційного клімату, що матиме вплив на зростання задоволеності клієнтів і підвищення якості туристичних послуг. За результатами порівняльного аналізу кількості скарг клієнтів за 2022–2024 роки, спостерігається тенденція до їх зниження внаслідок зростання внутрішньої дисципліни та послідовності у роботі персоналу. У 2025 році очікується подальше зменшення кількості рекламаций завдяки впровадженню стандартів обслуговування, заснованих на чітко визначених корпоративних цінностях.

Водночас, впровадження інструментів регулярної діагностики культури та настроїв у колективі сприятиме запобіганню кризовим явищам в управлінні. Формалізація зворотного зв'язку дозволить виявляти та вирішувати проблеми до того, як вони набудуть системного характеру. Це, у свою чергу, скорочує управлінські витрати, зменшує кількість конфліктів і сприяє створенню сталої робочої атмосфери, в якій працівники відчують цінність власного внеску.

Особливу увагу варто звернути на синергію між запропонованими заходами. Наприклад, поєднання нематеріального стимулювання з розвитком

внутрішньої кар'єри формує стійку мотиваційну модель, де працівник не лише орієнтується на результат, але й відчуває перспективу зростання. Залучення до ухвалення рішень підсилює відповідальність працівників, а оптимізація комунікацій забезпечує оперативність та взаєморозуміння між ланками управління.

Також слід зазначити, що реалізація змін сприятиме формуванню єдиного управлінського стандарту, що підвищить узгодженість дій між підрозділами. Це особливо важливо в умовах активного розширення клієнтської бази та зростання конкуренції на туристичному ринку. Впровадження етичного кодексу, наприклад, дозволить уникнути ситуацій неоднозначного тлумачення цінностей компанії та забезпечить чіткість очікувань щодо професійної поведінки.

Таким чином, заплановані зміни є не лише інструментом удосконалення внутрішніх процесів, а й засобом стратегічної трансформації ПП «Грінвіч-Тур» у більш гнучке, конкурентоспроможне та стабільне підприємство. Їх впровадження сприятиме зміцненню командної взаємодії, зменшенню витрат на адаптацію нових кадрів, зростанню репутаційного капіталу й загалом покращить якість управлінських рішень. У сукупності всі ці фактори формують передумови для довготривалого успіху в галузі туристичних послуг.

Висновки до Розділу 3

У ході дослідження було виявлено низку проблем, що стримують повноцінне функціонування організаційної культури ПП «Грінвіч-Тур». Зокрема, відсутність формалізованих ціннісних орієнтирів, надмірна залежність від неформальних практик призводять до зниження ефективності управлінської системи. Ці чинники вимагають цілеспрямованих змін, що мають стратегічний характер. На основі виявлених проблем було запропоновано комплекс заходів, зокрема: розробка етичного кодексу та формалізація корпоративних цінностей, створення системи внутрішнього навчання та наставництва, підвищення прозорості управлінських рішень, а також розвиток можливостей кар'єрного зростання. Реалізація цих дій сприятиме посиленню згуртованості колективу, покращенню комунікацій між працівниками та керівництвом, і, як наслідок, – підвищенню ефективності менеджменту підприємства. Впровадження комплексу заходів з формування ефективної організаційної культури на ПП «Грінвіч-Тур» дозволяє суттєво підвищити якість управлінських процесів, забезпечити стабільність комунікаційної системи, зміцнити внутрішню мотивацію працівників та зменшити організаційні ризики. Кожна із запропонованих ініціатив має чітко окреслені очікувані результати, що відображаються у кількісних і якісних показниках: зниження конфліктності, скорочення часу прийняття рішень, зменшення плинності кадрів, зростання внутрішньої мобільності та ініціативності персоналу.

ВИСНОВКИ

Отже, у ході дослідження вдалося дійти певних висновків.

1. Організаційна культура є багатограним феноменом, який об'єднує систему цінностей, норм, моделей поведінки й символічних кодів, що поділяються працівниками підприємства. Вона формує внутрішнє середовище організації, визначає стиль управління, регулює міжособистісні стосунки та сприяє досягненню спільних цілей. Організаційна культура виступає не лише внутрішнім регулятором, а й інструментом, через який реалізується стратегія розвитку підприємства.

Структурні компоненти організаційної культури – артефакти, задекларовані цінності, основоположні припущення, соціальні практики, символічний та психологічний елементи – утворюють цілісну систему, що впливає на управлінську ефективність. Їх взаємозв'язок полягає в тому, що зовнішні прояви культури мають бути узгоджені з її глибинними цінностями й емоційним фоном в колективі. Від цього залежить рівень довіри, мотивації персоналу, ефективність комунікацій і готовність до змін, що є критично важливими для продуктивного менеджменту.

2. У туристичній сфері організаційна культура набуває особливого значення як фактор формування конкурентної переваги. Вона безпосередньо впливає на якість сервісу, згуртованість персоналу, інноваційність і здатність підприємства адаптуватися до динамічного ринку. Сформована на засадах спільних цінностей та високих стандартів обслуговування культура підвищує рівень клієнтської лояльності, зміцнює імідж компанії та сприяє її стійкому розвитку в умовах конкуренції.

3. Аналіз діяльності ПП «Грінвіч-Тур» за 2022–2024 роки свідчить про стабільну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні обсягів реалізованих туристичних послуг, збільшенні прибутку та розширенні

клієнтської бази. Підприємство демонструє адаптивність до ринкових умов, оперативність в оновленні туристичних пропозицій та орієнтацію на індивідуальний підхід до клієнта. Ефективна організаційна структура, гнучкий розподіл функцій і професійний персонал дозволили підприємству не лише зберегти свої позиції на ринку, а й посилити конкурентні переваги в умовах після кризового періоду для туристичної галузі.

Організаційна культура ПП «Грінвіч-Тур» характеризується поєднанням неформального, демократичного стилю взаємодії та спільно поділюваних цінностей: відповідальності, клієнтоорієнтованості, професіоналізму та взаємоповаги. Комунікація в колективі переважно горизонтальна, з чітким розподілом обов'язків і взаємозамінністю у разі потреби. Цінності підприємства знаходять відображення у поведінці персоналу, ставленні до клієнтів та в управлінських рішеннях. Водночас виявлені зони потенційного вдосконалення – зокрема, брак формалізованої системи підвищення кваліфікації та часткова непрозорість внутрішніх процедур – свідчать про потребу в еволюції організаційної культури до більш структурованої та стратегічно орієнтованої.

4. У період 2022–2024 років спостерігався чіткий позитивний взаємозв'язок між культурними практиками в організації та ефективністю управління. Демократична, гнучка та доброзичлива культура сприяла формуванню здорового мікроклімату, швидкому обміну інформацією, залученості персоналу до прийняття рішень та високому рівню клієнтського сервісу. Ці фактори прямо вплинули на зростання фінансових показників та оптимізацію управлінських процесів. Підтвердженням виступають результати анкетування працівників, фінансові звіти та збереження стійких позицій підприємства на ринку. Таким чином, організаційна культура виступає потужним інструментом підтримки й розвитку управлінської ефективності.

5. У ході дослідження було виявлено низку проблем, що стримують повноцінне функціонування організаційної культури ПП «Грінвіч-Тур».

Зокрема, відсутність формалізованих ціннісних орієнтирів, обмежені можливості для професійного зростання персоналу та надмірна залежність від неформальних практик призводять до зниження ефективності управлінської системи. Ці чинники вимагають цілеспрямованих змін, що мають стратегічний характер.

На основі виявлених проблем було запропоновано комплекс заходів, зокрема: розробка етичного кодексу та формалізація корпоративних цінностей, створення системи внутрішнього навчання та наставництва, підвищення прозорості управлінських рішень, а також розвиток можливостей кар'єрного зростання. Реалізація цих дій сприятиме посиленню згуртованості колективу, покращенню комунікацій між працівниками та керівництвом, і, як наслідок, – підвищенню ефективності менеджменту підприємства.

Впровадження комплексу заходів з формування ефективної організаційної культури на ПП «Грінвіч-Тур» дозволяє суттєво підвищити якість управлінських процесів, забезпечити стабільність комунікаційної системи, зміцнити внутрішню мотивацію працівників та зменшити організаційні ризики. Кожна із запропонованих ініціатив має чітко окреслені очікувані результати, що відображаються у кількісних і якісних показниках: зниження конфліктності, скорочення часу прийняття рішень, зменшення плинності кадрів, зростання внутрішньої мобільності та ініціативності персоналу.

Таким чином, організаційна культура виступає не лише елементом внутрішньої стабільності, а й стратегічним інструментом посилення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів У. Я. Формування корпоративної культури в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Бізнес Інформ*, 2022. №11. С. 89–94.
2. Білик О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах розвитку персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, 2024. Вип. 53. С. 95–99.
3. Богиня Д. П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2000. С. 94-100.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб.: вид. 2-ге, допов. і перероб. Київ: Атіка, 2020. 528 с.
5. Васильєва Н. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі стратегічного управління змінами. *Економіка і організація управління*, 2021. №3. С. 78–84.
6. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9-12.
7. Герасименко О. О. Конкурентоспроможність робочих місць в економіці України: сучасний стан та напрями підвищення. *Формування ринкової економіки / Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*. Київ, 2021. Спец. вип. 3, ч. 2. С. 456-465.
8. Гізатулін А., Новікова О. Особливості розробки системи моніторингу трудових ресурсів на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2. С. 146-154.
9. Глевацька Н. М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві. *Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. Київ: КНЕУ, 2020. С. 25-30.

10. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра, 2023. 704 с.
11. Головка О. В. Стратегічне управління розвитком організаційної культури підприємства. *Економіка і організація управління*, 2020. №4. С. 51–57.
12. Гордієнко В. П., Копець Л. В. Психологічні портрети професійних організаційних культур. URL: http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/gordienko_vi.pdf (дата звернення : 03.04.2025).
13. Горщинська Л. О. Теоретичні засади конкурентоспроможності робочої сили. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки*. 2020. № 5, т. 2. С. 101-105.
14. Грицай І. Ю. Вплив типу корпоративної культури на інноваційну діяльність підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. №2. С. 39–43.
15. Грищенко М.Р., Онищенко О.А. Дослідження поняття «організація» в контексті розвитку організаційної культури. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2020»* : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Т.3. С. 21-22.
16. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівників в процесі інвестування в людський капітал. *Конкурентоспроможність у сфері праці: зб. наук. пр.* Серія "Економіка праці та соціальної сфери". Київ: Ін-т економіки НАН України, 2021. С.117-126.
17. Гуржій Н. М., Онищенко О. А., Козюк О. В. Корпоративна культура підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 38. С. 113-119.
18. Дафт Р. Теорія організації. Лондон, 2023. 608 с.
19. Донець Л. І. Інноваційна активність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Економіка розвитку*, 2020. №3. С. 71–76.

- 20.Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2021. 344 с.
- 21.Іванова М. Л. Моделі організаційної культури: сучасні підходи та їх практичне застосування. *Економіка і регіон*, 2023. №1. С. 44–50.
- 22.Кардаш Н. С. Організаційна культура як чинник формування управлінських рішень. *Економіка і управління*. 2021. № 4. С. 70–75.
- 23.Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.
- 24.Корпоративна культура: навчальний посібник / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2023. 150 с.
- 25.Котлер Ф. Основи маркетингу. Чикаго, 2023. 944 с.
- 26.Кошельник В.М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Менеджмент*. 2021. № 3. С. 263–269.
- 27.Крупський О.П. Організаційна культура: сутність, види та особливості імплементації в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 1 (45). С.29–38.
- 28.Кузьменко О. В. Фактори підвищення конкурентоспроможності малого підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*, 2022. №1. С. 109–113.
- 29.Лукашевич Ю. Л. Організаційна культура як передумова ефективної організації маркетингової діяльності на підприємстві. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2011_17_2/Lukashevych.pdf (дата звернення : 03.04.2025).
- 30.Мельник Л. Г. Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом. *Економіка та держава*, 2021. №9. С. 65–69.
- 31.Овчаренко С. І. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2021. №4. С. 120–128.

32. Олійник Т. С. Особливості формування організаційної культури в малих підприємствах. *Наукові праці НУК ім. адмірала Макарова. Серія: Економічні науки*, 2022. №4. С. 113–117.
33. Офіційний сайт ТОВ «Грінвіч Тур». URL: <https://greenwichtour.com.ua>
34. Ріяко В.Д. Вплив організаційної культури на ефективність організації ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/12882?locale-attribute=en> (дата звернення : 03.04.2025).
35. Савченко Т. Г. Організаційна культура як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*, 2020. №11. С. 42–46.
36. Савчук Т. В. Психологічні аспекти формування організаційної культури. *Психологія і суспільство*. 2020. № 2. С. 46–51.
37. Сидоренко О. М. Корпоративна культура як чинник забезпечення сталого розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, 2023. Вип. 51. С. 120–124.
38. Слободянюк О. М. Механізм формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифровізації. *Економіка і регіон*, 2023. №2. С. 56–62.
39. Ткаченко В. О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств: сучасні виклики та шляхи підвищення. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*, 2023. №2. С. 34–41.
40. Черненко А. П. Корпоративна культура як інструмент підвищення лояльності персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2021. №3(43). С. 98–103.
41. Юрченко Т. І. Організаційна культура як інструмент формування корпоративної ідентичності підприємства. *Вісник ХНЕУ*. 2020. № 3. С. 40–45.

- 42.Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2021. 256 p.
- 43.Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020. 596 p.
- 44.Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 576 p.
- 45.Martin J. Organizational Culture: Mapping the Terrain. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020. 264 p.
- 46.Peters T., Waterman R. In Search of Excellence. New York: Harper & Row, 2020. 360 p.
- 47.Robbins S.P. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall, 2013. 720 p.
- 48.Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2020. 464 p.
- 49.Schneider B., Ehrhart M. G., Macey W. H.. Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2). 2019. P. 129–138.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Логотип ПП «Грінвіч-тур»



Грінвіч-Тур (Грінвіч-Тур)

ДОДАТОК Б
АНКЕТА ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

- Чи відчуваєте Ви, що Ваша робота визнається та цінується керівництвом?
 - () Так, завжди
 - () Частково
 - () Ні
- ☐ Який стиль управління переважає у компанії, на Вашу думку?
 - () Демократичний
 - () Авторитарний
 - () Змішаний
 - () Важко відповісти
- ☐ Чи підтримує компанія розвиток Ваших професійних навичок?
 - () Так
 - () Частково
 - () Ні
- ☐ Як би Ви оцінили рівень комунікації між керівництвом і працівниками?
 - () Високий
 - () Задовільний
 - () Низький
- ☐ Наскільки прозорими є управлінські рішення?
 - () Повністю прозорі
 - () Частково зрозумілі
 - () Не пояснюються
- ☐ Назвіть, що найбільше мотивує Вас у роботі?
- ☐ Які проблеми в управлінні або організаційній культурі Ви вважаєте актуальними?