

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА  
ГЕОГРАФІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА КРАЇНОЗНАВСТВА ТА ТУРИЗМУ

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ РЕСУРС ЙОГО  
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ**

з галузі знань: 24 Сфера обслуговування  
за спеціальністю: 242 Туризм  
за освітньо-науковою програмою: Туризм  
на здобуття освітнього ступеню: Магістра

Магістерська робота  
студента денного відділення  
Литвиненко Ярослава Юрійовича

Науковий керівник:  
д.геогр.н, проф. Смирнов І.Г.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>8</b>
1.1 Сутність та завдання корпоративної культури в діяльності туристичного підприємства.....	8
1.2 Особливості формування корпоративної культури на туристичному підприємстві .....	14
1.3 Основні принципи корпоративної культури.....	21
Висновки до розділу 1.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ТЕЗ ТУР" .....</b>	<b>27</b>
2.1 Організаційно-управлінська характеристика підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР" .....	27
2.2 Аналіз діючої корпоративної культури туристичного підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР".....	36
2.3 Роль мотивації праці у формуванні корпоративної культури туристичного підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР" .....	42
Висновок до розділу 2.....	46
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ТЕЗ ТУР" .....</b>	<b>47</b>
3.1 Вплив корпоративної культури на якість туристичних послуг туристичного підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР" .....	47
3.2 Розробка інноваційної стратегії корпоративної культури на туристичному підприємстві ТОВ "ТЕЗ ТУР".....	53
3.3 Впровадження пропозицій з вдосконалення корпоративної культури в системі управління туристичним підприємством ТОВ "ТЕЗ ТУР" .....	58
Висновок до розділу 3.....	65
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>66</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>69</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>73</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На даний момент сфера послуг має високий рівень розвитку, змінився сам ринок у сфері послуг, тому споживач вибирає не тільки сервіс, а й корпоративну культуру організації. Тому все більше лідерів замислюються про те, що потрібно мати форму корпоративної культури, яка б створювала конкурентну перевагу. Але є також організації, які не розуміють, що таке корпоративна культура і як вона може їм допомогти. Тому інтерес до проблеми розуміння корпоративної культури зможе пояснити, як лідер може створити ефективну організацію, яка відрізняється від конкурентів. У будь-якій організації незалежно від того, яке місце вона займає на ринку і наскільки ефективною вона була, чи не була, велике значення для успішної діяльності підприємства має персонал, його цінності та ідеали. Тому формування та розвиток корпоративної культури дозволить організації досягти всіх цілей та вирішити всі поставлені завдання.

Саме поняття корпоративної культури є одним з основних базових в сучасному менеджменті, незважаючи на те, що лише в останні роки його почали визначати як найважливіший фактор, необхідний для точного розуміння та управління організацією.

Сучасні ринкові відносини диктують підприємствам необхідність розробки та впровадження системи цінностей, так званої корпоративної культури. Грамотно розроблена та реалізована корпоративна культура сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Важливість теми дослідження обумовлена тим, що корпоративна культура дає підприємству власний, оригінальний вигляд в очах клієнтів та партнерів, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних ринкових умовах.

Корпоративна культура – це і є стиль фірми та відчуття, які вона передає. Вона виражається через відносини співробітників один до одного та в цілому до своєї роботи. Маючи свою культуру, будь-яке підприємство

виділяє її більше, інше менше, але це означає, що згуртовується один великий колектив навколо своїх цінностей та цілей, загальних завдань при вирішенні проблем надання бездоганного сервісу, а також створення власного стилю у спілкуванні.

Сьогодні все більше керівників підприємств усвідомлюють необхідність цілеспрямованого формування корпоративної культури. Все, за що стоїть організація, визначається корпоративною культурою. Компанія в цілому рухається тільки в одному напрямку, і все залежить від корпоративної культури. Завдяки корпоративній культурі досягаються всі поставлені цілі та ініціативні завдання, що стає основою для згуртованості всього колективу. Корпоративна культура є тією «родзинкою», яка визначає корпоративну диференціацію та конкурентний успіх. Розвиток туризму сприяє конкурентоспроможності, оскільки за рахунок туризму, який підтримує високий рівень життя людей, створюються нові можливості для працевлаштування.

У зв'язку з розвитком ринкової економіки та глобальних конкурентних процесів конкурентоспроможність стає однією з центральних проблем не лише економічного, а й соціального життя. Все більше головну роль конкуренції, насамперед в умовах розвитку інформаційних процесів, починають грати так звані фактори конкурентоспроможності. Вони пов'язані з відносинами між людьми. Проте виникає питання, чи всі керівники підприємств усвідомлюють важливість розвитку корпоративної культури фірми? Таким чином, виникає суперечність між необхідністю розвивати корпоративну культуру організації та тим, що багато керівників не надають значення важливості удосконалення корпоративної культури власного підприємства.

Війна та пандемія змусили туристичні підприємства переглянути свої стратегії та підходи до ведення бізнесу. Зміни в корпоративній культурі відображають адаптацію до нових викликів, підвищення уваги до здоров'я та безпеки, а також впровадження інновацій для забезпечення стійкого

розвитку. Це стало важливим кроком для збереження та розвитку туристичної галузі в умовах глобальних криз. Ось кілька основних аспектів цього впливу:

- **Адаптація до невизначеності:** пандемія і війна викликали значну невизначеність, що змусило компанії перейти на короткострокове планування замість довгострокових стратегій.
- **Технологічні інновації:** компанії активно впроваджували нові технології для забезпечення безпеки клієнтів та працівників.
- **Гнучкість та дистанційна робота:** впровадження дистанційної роботи стало нормою для багатьох компаній. Гнучкість в робочих графіках та можливість працювати з дому стали важливими елементами корпоративної культури.
- **Гуманітарні ініціативи:** під час війни багато туристичних компаній почали брати участь у гуманітарних ініціативах, допомагаючи внутрішньо переміщеним особам та надаючи підтримку постраждалим громадам.
- **Підтримка місцевого туризму:** зважаючи на обмеження на міжнародні подорожі, акцент було зміщено на розвиток місцевого туризму, що допомогло підтримати локальні економіки та громади.
- **Психологічна підтримка:** багато компаній почали пропонувати послуги психологічної підтримки та проводити тренінги з управління стресом.

**Аналіз останніх джерел та публікацій.** Дослідження ґрунтувалося на теоріях та методології вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як А.В. Іванченко, Г.В. Назаров, Г.Л. Хаєт, Г. Харріс, Д. Гілберт, К. Купер, Р. Ланкар, А.Д. Чудновський, які вивчали проблеми забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу та споживчі переваги при формуванні комплексних туристичних послуг відповідно до законодавства щодо регулювання туризму. Також були використані офіційні матеріали Всесвітньої туристичної організації.

Ці дослідження стали основою для розуміння та аналізу важливих аспектів розвитку туристичного сектору та визначення стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності бізнесу в цій галузі. Вони дозволили отримати глибше розуміння споживчих уподобань, потреб та тенденцій у туристичній галузі та виявити ефективні методи формування та просування туристичних продуктів на ринку.

**Метою** роботи є визначення способів формування, розробки та впровадження корпоративної культури в туристичному бізнесі на прикладі туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР».

**Завдання роботи.** Досягнення вказаної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

1. розкрити поняття, сутність та елементи корпоративної культури.
2. визначити особливості формування корпоративної культури.
3. виявити етапи та основні принципи формування корпоративної культури.
4. провести аналіз існуючої корпоративної культури у туристській фірмі ТОВ "ТЕЗ ТУР"
5. розробити програму вдосконалення корпоративної культури у туристській фірмі ТОВ "ТЕЗ ТУР"
6. зробити висновки щодо впровадження програми.

**Методи наукового аналізу.** У роботі використано наступні методи наукового аналізу: метод опису загальних характеристик туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР» у процесі дослідження системи управління корпоративною культурою, системний метод, метод групування та метод графічного моделювання. Дані статистичної звітності використовуються для отримання аналітичної інформації, економіко-математичні методи дозволяють визначити ефективність заходів щодо вдосконалення систем управління корпоративною культурою. Результати опрацьовано за допомогою порівняння економічних показників і графічної інтерпретації.

**Об'єктом** дослідження є корпоративна культура як чинник підвищення успішності діяльності туристичних підприємств.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів корпоративної культури компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР".

**Інформаційною базою** дослідження стали дані статистичної звітності й аналітичних обстежень результатів діяльності туристичного підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР", суб'єктів туристичної сфери, довідкові матеріали, публікації періодичних видань, науково-практичних конференцій, спеціальна туристична та інформаційно-технологічна література.

**Теоретична та практична значущість отриманих результатів.** Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що у результаті дослідження визначено стан та потенціал застосування корпоративної культури як організаційно-управлінського ресурсу туристичного підприємства, шляхи вдосконалення та потенційні загрози у контексті використання системи управління персоналом у туристичній галузі та оптимальні напрями розвитку стратегій застосування корпоративної культури для покращення позицій туристичного підприємства на ринку туристичних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для оптимізації чинної або створення нової корпоративної культури як організаційно-управлінського ресурсу туристичного підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР".

**Структура роботи.** Мета, завдання, об'єкт і предмет дослідження зумовили таку структуру роботи, яка складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та завдання корпоративної культури в діяльності туристичного підприємства

Поняття корпоративна культура має безліч різних визначень і трактувань, запропонованих як іноземними, так і вітчизняними теоретиками та практиками. Одним із складових поняття корпоративної культури є термін "культура". Значення цього слова багатогранне, але найбільш оптимальним для розгляду корпоративної культури можна виділити психологічні визначення, що робить акцент на адаптацію до середовища проживання і формування норм поведінки. Другим компонентом поняття корпоративна культура є "корпоративний" та "корпорація". Існує кілька трактувань терміну "корпорація": правова форма організації, спільність людей, об'єднаних однією справою [19].

У контексті поняття "корпоративна культура" найбільшу важливість набуває другого значення – об'єднання. Варто зазначити, що до закріплення за терміном точного юридичного значення, корпорацією називали такі об'єднання, в яких формувалася власна, незалежна модель управління, організаційна структура та культура.

Важливо знати і розуміти, що слово «корпорація» спочатку походить від латинського «corporatio» – що означає об'єднання, а не від «компанія», що є організаційно-правовим видом бізнесу. Зрозуміло, що ще в 19 столітті хтось обговорював наявність «підприємницького духу» в організаціях. А. Файоль називав підтримку і зміцнення підприємницького духу одним з основних базових принципів управління підприємством. Він детально розкрив зміст підприємницького духу: «Єдність – це свого роду сила, а сила – це результат гармонії персоналу». Без перебільшення можна сказати, що підприємницький дух існував уже в середині цього століття. Найбільш

яскравими прикладами є середньовічні цехи та гільдії спеціалістів різних професій, які мали різні кодекси поведінки та статuti [19].

Виходячи з усього вищесказаного, корпоративна культура – це не тільки культура корпорацій, це поняття може застосовуватися до будь-якої організації.

Насправді поняття "корпоративна культура" достатньо багатогранне та складне. Це взаємопов'язані елементи, які добре доповнюють один одного і становлять основу основ і все це для успішного функціонування всієї організації загалом. Погляди, нові ідеї та цінності, які поділяються членами організації, усе це і становить корпоративну культуру загалом. Визначають усі цінності, стилі спілкування, та стилі поведінки з колегами та клієнтами. Тому не можна приймати за корпоративну культуру лише набір загальних ознак, таких як уніформа чи фірмові конверти.

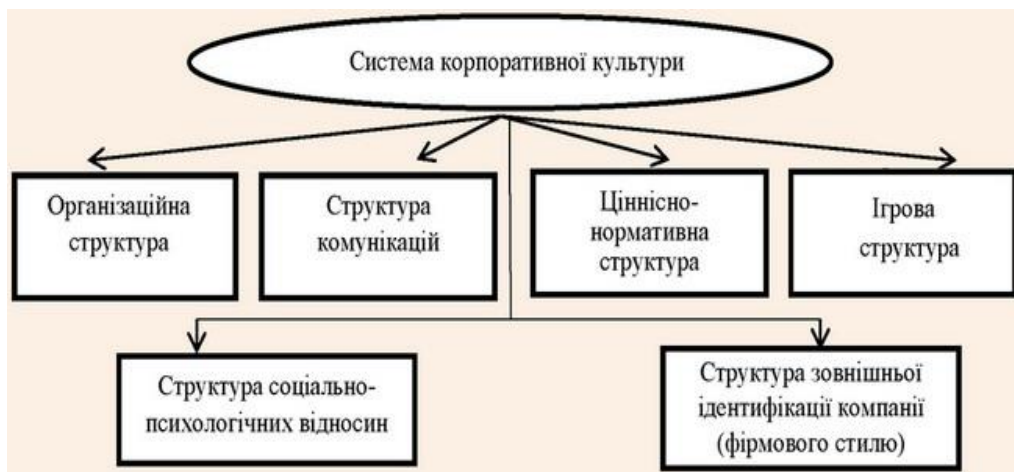


Рис. 1.1 – Система корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [24]

Персонал є одним із основних ресурсів конкурентної переваги будь-якого підприємства. Тому якість обслуговування туристичних підприємств залежить від кваліфікації та досвіду їх працівників. Задоволеність клієнтів у сфері обслуговування також досягається завдяки доброзичливості та ввічливості працівників. Видно, що найбільш ефективне управління людьми стало однією з найважливіших функцій туристичних організацій, тобто функція управління персоналом.

Одна з труднощів щодо поняття "корпоративна культура" – це відсутність розуміння того, що це все-таки таке. Йдеться не тільки про визначення культури, а й про різні стратегії розуміння її основ. Можна виділити такі підходи до визначення корпоративної культури [13]:

1. Особливості впливу корпоративної культури на ефективність організації. Кожен із цих існуючих підходів може бути визначений як "прагматичний" (тобто означає, що культура розглядається, як якийсь провідник організаційних змін та інструмент підвищення ефективності діяльності організації), або, як "феноменологічний" (тобто корпоративна культура не повинна стати джерелом підвищення ефективності, і гальмує спроби нововведення).
2. Відповідно до розуміння виникнення та формування корпоративної культури підходи можуть бути поділені на "раціональний" (тобто культура утворюється в організації її керівництвом) та "генетичний" (культура – результат усієї історії організації).
3. З поглядом на фактори, що впливають на освіту формування культури можна також розділити підходи на "екстеріалістський" (корпоративна культура має слідувати вимогам навколишнього середовища, а також формуватися залежно від національної культури) та "інтерналістський" (культура формується відповідно до традицій, а також організаційної структури).
4. Вплив корпоративної культури на поведінку членів підприємства. Теоретичні підходи можна розділити на ті, які "направляють" (культура розглядатиметься безпосередньо, як індивідуальна поведінка), а також ті, що "обмежують" (культура – це способи сприйняття та зміни ситуації).
5. "Кондуктивний" підхід розглядає культуру як велику перешкоду для змін. І "резистивний" підхід, який розглядає культуру, як наслідок змін

Тому всі ці методи можна розділити на дві великі категорії. Це прагматичний і феноменологічний у їхньому ставленні до ролі культури в змінах, розвитку організацій і в підвищенні відповідної ефективності їх діяльності. Прагматичний підхід можна охарактеризувати як «раціональний» і «інтерналістський». Однак, феноменологічний підхід розглядає корпоративну культуру як надраціональний феномен, який завжди готовий до змін і має сильний вплив на ефективність організаційної діяльності лише ззовні та через вплив на процеси усвідомлення ситуації [4].



Рис. 1.2 – Елементи корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [24]

Головна мета корпоративної культури – це підтримання стану, при якому організація може реагувати на все більш динамічні зовнішні умови, що актуально для сфери туризму. Це з тим, що туристичний продукт – це віртуальний і багатокомпонентний товар, реалізацію якого не можна відстрочити. Враховуючи це, весь туристичний бізнес є нестабільним і для підтримки конкурентоспроможності та можливості реалізовувати продукти, необхідно постійно відстежувати все різноманіття факторів зовнішнього середовища, такі як: політичні, економічні, соціальні та інші. Вони

знаходяться в постійній динаміці. Позитивні зміни можуть відкрити нові можливості, а негативні можуть призвести до великих ускладнень. Але організація не може змінити зовнішнє середовище, але застосовуючи свій адаптивний ресурс, відкриваються можливості отримання вигоди, або зазнавання збитків. Корпоративна культура є одним із складових адаптивного ресурсу компанії.

Одне з найважливіших завдань корпоративної культури – пояснити співробітникам місію підприємства. Місія – це основна загальна мета підприємства, чітко виражена причина її існування. Цілі виробляються для здійснення цієї місії. Місія зумовлює стратегічний розвиток фірми, що реалізується співробітниками. Корпоративна культура задає ступінь усвідомлення місії підприємства, отже, та його подальшого розвитку. Місія підприємства – це основний орієнтир, на основі якого формуються всі наступні складові корпоративної культури. Місія підприємства, не дивлячись на її морально-етичну складову, дається на першій сторінці річного звіту і є незмінною для фірми.



Рис. 1.3 – Концептуальна модель корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [24]

Формулювання місії є простим і має відображати:

- загальний характер потреб, які задовольняють підприємство;
- загальну характеристику споживачів;

- характер продукції підприємства;
- основні конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, місія має величезне значення: для комунікації всередині компанії (дозволяє співробітникам компанії краще зрозуміти її діяльність, довгострокові перспективи та пов'язати їх зі своєю роботою), а також зовні (допомога в спілкуванні з акціонерами, споживачами та постачальниками, надання інформації). Це і є мета місії – вказати певний і чіткий напрямок зростання для співробітників, споживачів і акціонерів.

Корпоративна культура має такі функції [1]:

- комунікативна – налагодження взаємодії працівників через елементи культури;
- регулююча – створення неформальних правил, що регулюють роботу;
- регламентуюча – оцінка роботи працівників за допомогою елементів культури;
- відтворювальна – відтворення самих елементів культури;
- адаптаційна – полегшує роботу співробітника в компанії;
- ідеологічна – підвищує повагу до організації, якості продукції;
- функція формування іміджу;
- асиміляційна – дозволяє використовувати ресурси довкілля;

Всі ці функції підтримують основну мету корпоративної культури.

З вищевикладеного видно, яке значення має корпоративна культура для життя туристичного підприємства. Вона визначає ставлення персоналу до роботи, клієнтів, колег, керівництва та інші речі, які безпосередньо позначаються на успішності підприємства. Тому природне прагнення керівництва використовувати корпоративну культуру як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інакше висловлюючись, корпоративна культура може бути інструментом управління персоналом. Природно, таке можливе лише у випадку, коли корпоративну культуру формують та/або підтримують цілеспрямовано.

## 1.2 Особливості формування корпоративної культури на туристичному підприємстві

Згуртованість роботи співробітників є результатом успішної та відмінної роботи з розвитку корпоративної культури компанії. Корпоративну культуру в першу чергу можна охарактеризувати як втілення базових цінностей і норм в організаційній структурі, кадровій політиці та системах корпоративного управління, що здійснюються в рамках конкретної бізнес-діяльності. Весь зміст корпоративної культури формується в практиці підприємницької діяльності. Зміст роботи, особистість керівника, стиль керівництва та особливості психологічної атмосфери – все це фактори, які впливають на корпоративну культуру компанії. Формування корпоративної культури є потужним інструментом, який дозволить керувати всіма бізнес-підрозділами для реалізації та досягнення спільних цілей.

На формування та розвиток корпоративної культури діє ефект ціннісного управління і це має свої переваги порівняно з регулярним менеджментом. Сучасні працівники прагнуть комфортно себе почувати в організації, корпоративні цінності організації якої відповідають їх особистим ціннісним орієнтаціям, а також матеріально процвітати. Подібності з корпоративними цінностями дуже допомагає співробітникам миритися з тими проблемами, які вони приносять заради того, щоб стати членами колективу.

Керівництво компанії розробляє місію та стратегію формування корпоративної культури. На перших етапах існування компанії, як правило, система її цінностей, збігається з ціннісними орієнтаціями власників та її засновників. Прямий зв'язок переривається, як лише останні у керівництві змінюють наймані менеджери. Для того щоб уникнути незручностей необхідно усвідомлено визначати та затверджувати всі цінності.

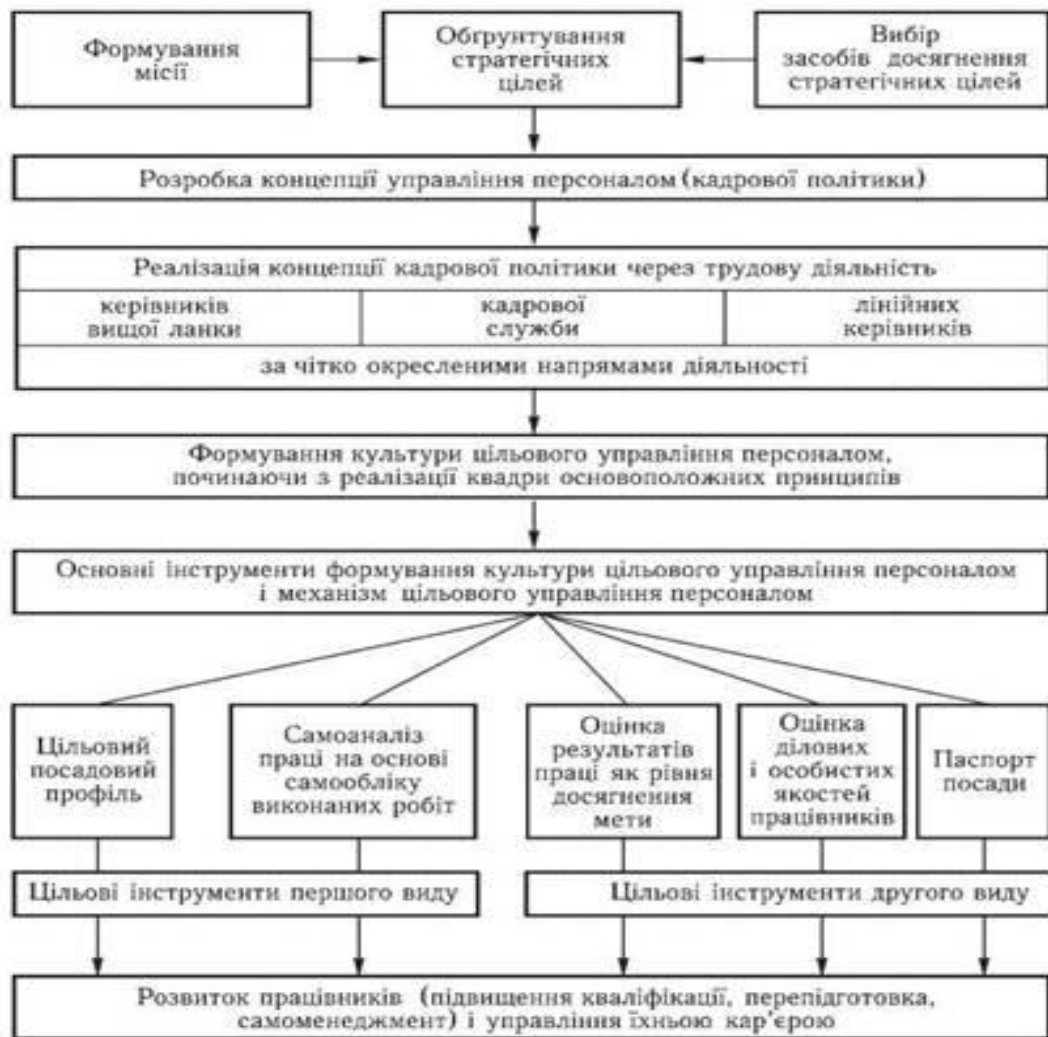


Рис. 1.4 – Стратегія формування корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [24]

Зовнішній рівень корпоративної культури – найкеріваніший. Це організація різної символіки, міфологія, ритуали, обряди та церемонії. Удосконалення, а також формування базового рівня – це дуже трудомісткий та складний процес. Місії, кодекс, правила внутрішнього розпорядку, регламент, положення та норми поведінки, виражаються у декларованих цінностях.

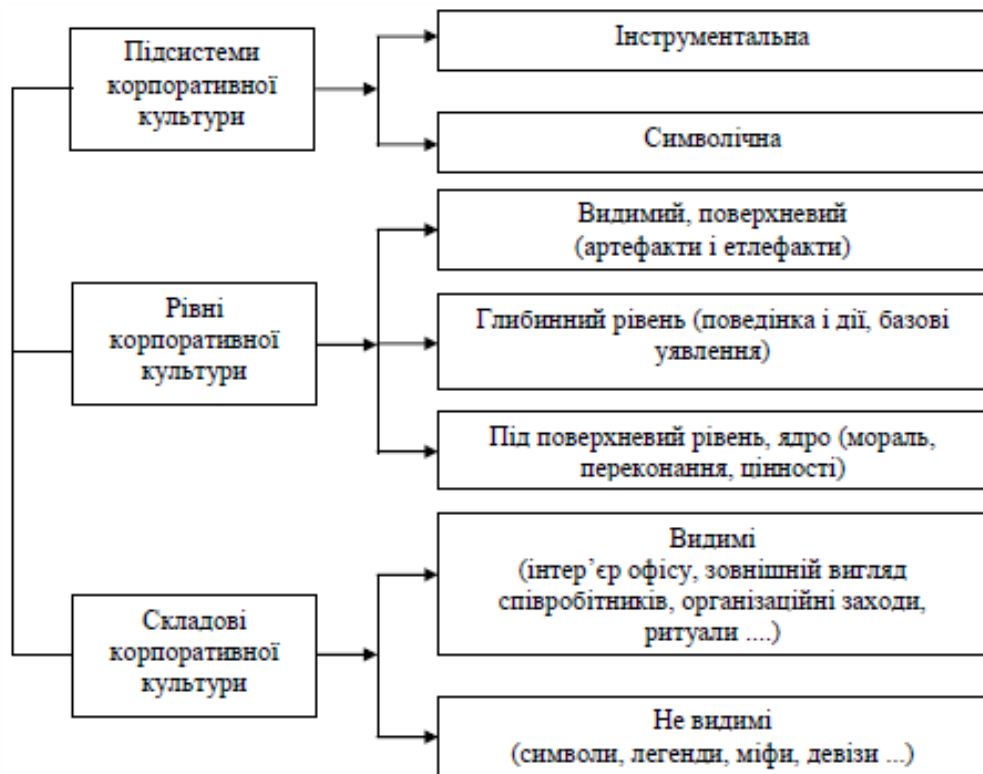


Рис. 1.5 – Структура корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [23]

Неформальна частина корпоративної культури – внутрішній рівень. Внутрішній рівень корпоративної культури, що проявляється, в правилах взаємовідносин співробітників взаємодіє, як між собою, так і зовнішнім світом. Саме через невідповідність внутрішнього рівня, зовнішньому світу, культура грає і дезорганізуючу роль, тобто вона є досить непродуктивною. У таких випадках допомагає практичне впровадження співробітника у діяльність, спрямовану на реалізацію декларованої цінності та щоб вона стала його особистісною цінністю [23].

Відчуття залученості та прихильності дає працівникам саме корпоративна культура. Вона ж сприяє й ініціативі. Також вона створює ефективний, високопродуктивний трудовий колектив, приводить до необхідності займатися питаннями культури, постійних пошуків переваг над конкурентами. Головним засобом гармонізації інтересів працівників є корпоративна культура. Вона може стати засобом маніпулювання свідомістю та поведінкою людей.

Методи формування корпоративної культури [3]:

- організаційні принципи, правила, цілі та місія, прийняті компанією;
- манера спілкування керівництва з підлеглими, а також стиль і норми поведінки;
- винагороди та привілеї, а також зовнішні атрибути, включаючи системи заохочення та критерії, які служать основою для прийняття кадрових рішень;
- історія, всі легенди, міфи та ритуали засновників організації та її видатних членів;
- менеджмент та його поточні теми, що потребують постійної уваги;
- кризові ситуації та поведінка вищого керівництва у них;
- кадрова політика організації (весь цикл кадрової роботи, найму, просування та звільнення співробітників).

Звичайно, це далеко не всі фактори, які формують корпоративну культуру. Однак вони дають загальне уявлення про роль менеджменту в її створенні і про те, що організаційна культура є функцією цілеспрямованого процесу управління вищого керівництва.

Також існує думка про те, що корпоративна культура формується самостійно і в результаті взаємодії різних цінностей працівників, а також партнерів та клієнтів. Але результатом формування корпоративної культури може стати її невідповідність бізнес цілям фірми.

Цілеспрямоване формування корпоративної культури стає більш ефективним і стає незалежним від статусу та посади. У цьому випадку принципи та правила, які регулюють відносини на підприємстві повинні бути викладені в письмовій формі та бути обов'язковими всім співробітників.

Створення корпоративної культури – дуже важливе управлінське завдання. Зміни повинні здійснюватися поступово, потім повинні чергуватись відповідно фази змін та моменти для з'ясування результатів, все

це і є принципами формування корпоративної культури, а також є результатом зусиль та активності всього колективу.



Рис. 1.6 – Вплив корпоративної культури на діяльність туристичного підприємства

Джерело: складено автором на основі [23]

Корпоративна культура повинна передаватися спочатку лідеру підприємства, а потім уже колективу. Так само зміни форми найму та навчання персоналу тісно пов'язані з формуванням корпоративної культури. При створенні корпоративної культури всі конфлікти вирішуються, але тільки на основі врахування інтересів усіх учасників.

Процес формування корпоративної культури організації починається із аналізу поточного стану. Якщо корпоративна культура не відповідає потрібному стану, необхідно визначити, якою мірою, та у яких факторах. Основна робота з аналізу корпоративної культури лежить все-таки на службі персоналу. Оскільки не всі проблеми видно усередині компанії, головним є залучення сторонніх консультантів.

Служба персоналу, керівництво та власники компанії грають істотну роль на етапі аналізу. Вони повинні формувати основну концепцію стану

корпоративної культури. Основні цінності організації визначаються лише на другому етапі. Важливими моментами є перевірка того факту, що з цінностями знайоме не лише керівництво компанії, а й менеджери, а також звичайні співробітники.

Першим етапом формування корпоративної культури є створення корпоративних нормативних документів. Так званий корпоративний кодекс повинен визначати стандарти поведінки. Форму кодексу кожне підприємство обирає самостійно. Це може бути дослівний опис або просто слоган. На наступному етапі відбудеться формування організаційних традицій. По-перше, необхідно розробити певний графік заходів із впровадження традиції. Наприклад, якщо впроваджується традиція безперервного навчання, то потрібно організувати роздачу літератури та виділити навчальний час [17].

Наступний крок потребує покращення внутрішніх комунікацій. Етап, на якому розробляються методи обміну інформацією. На цьому етапі служби інформаційних технологій, а також відділ зв'язків з громадськістю підключаються до кадрових служб, оскільки практично всі комунікаційні процеси пов'язані з системою документообігу. Наступним етапом стане вдосконалення системи стимулювання. Це використання методів нематеріального стимулювання. Тут можна використовувати дипломи, медалі та рекомендаційні листи. На цьому етапі дуже важлива роль керівників компанії [17].

Далі необхідно розпочати просування бренду компанії. Перш за все потрібно вдосконалити корпоративний стиль та символіку. Розробляється сувенірна продукція з логотипом фірми та фірмовим одягом. Наступним кроком є розробка плану заходів з продажу бренду, в який обов'язково включається участь відділу маркетингу. План реалізації повинен враховувати інтереси не лише клієнтів компанії, а й власників, постачальників та співробітників.

Паралельно здійснюються етапи формування корпоративної культури. Процес формування корпоративної культури має різне значення. Особисті цінності керівника та топ-менеджменту мають важливість, особливо коли компанія знаходиться на етапі створення ключової компетенції. На етапі зростання їх цінності закріплюються через використання ритуалів та символів. Правильний підбір персоналу та передача цінностей стають на перше місце. Під час нового етапу зростання, головними факторами є створення інновацій та подолання кризи.

Застосувавши кілька ознак, можна зрозуміти, що корпоративна культура компанії вже добре розвинена. Вже відомий бренд компанії, серед клієнтів та постачальників, у компанії хороша репутація, всі співробітники компанії знайомі зі стратегіями та цінностями. Вони добровільно хочуть навчатися у своїх керівників та знають останні події у компанії. Співробітники розуміють важливість своїх зусиль та внесок, який вони роблять у спільну справу та дуже задоволені результатами роботи. Вони більше не відчують страху перед нововведеннями. У вільний час надають допомогу своїм колегам, а також завжди намагаються уникнути конфліктів. Плинність кадрів дедалі менше. Так само якість своєї роботи співробітники самі відстежують і не чинять опір будь-яких змін.

Правильний вибір системи мотивації для членів команди стає надзвичайно важливим аспектом успішної організації проектної діяльності. Роботодавці зіштовхуються з потребою підвищення заробітної плати поетапно, проте співробітники позитивно реагують лише на значне збільшення заробітної плати, що створює значні труднощі для роботодавців в умовах обмеженого бюджету.

Оскільки мотивація на основі фінансового стимулювання не є ефективним інструментом для підтримки проектної діяльності, у сучасній постіндустріальній економіці отримують значущість нематеріальні способи мотивації.

### 1.3 Основні принципи корпоративної культури

Для досягнення ефективного та сталого розвитку корпоративної культури необхідно ретельно розробити науково обґрунтовані основні принципи, що визначатимуть її фундаментальні цінності.

Принципи корпоративної культури є ключовими передумовами формування та розвитку організаційного середовища. З точки зору досягнення економічного та соціального розвитку, надання вагомості принципам корпоративної культури обумовлено їхнім впливом на діяльність підприємства.

Принципи корпоративної культури повинні задовольняти критерії стабільного та ефективного розвитку бізнесу. Підприємства, що акцентують увагу на досягненні результативного розвитку, відводять особливу увагу розумінню та дотриманню цих принципів у своїй діяльності.

Реалізація та дотримання принципів корпоративної культури робить її потужним інструментом управління персоналом, забезпечує цілісність організації та сприяє створенню сприятливого середовища для корпоративного управління, що сприяє стабільному розвитку. Для чіткого визначення корпоративної культури компанії перш за все необхідно розробити її принципи, які відображають основні принципи та положення ефективного управління персоналом.

Кожна компанія може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте на основі аналізу літературних джерел можна виокремити загальні та специфічні принципи.

Оскільки існують основні принципи, які можуть бути характерними та загальними для різних компаній, вони можуть залежати від галузі, сфери діяльності та форми господарювання. Підприємство може доповнити загальні принципи специфічними або індивідуальними, враховуючи його конкретні потреби та цілі.

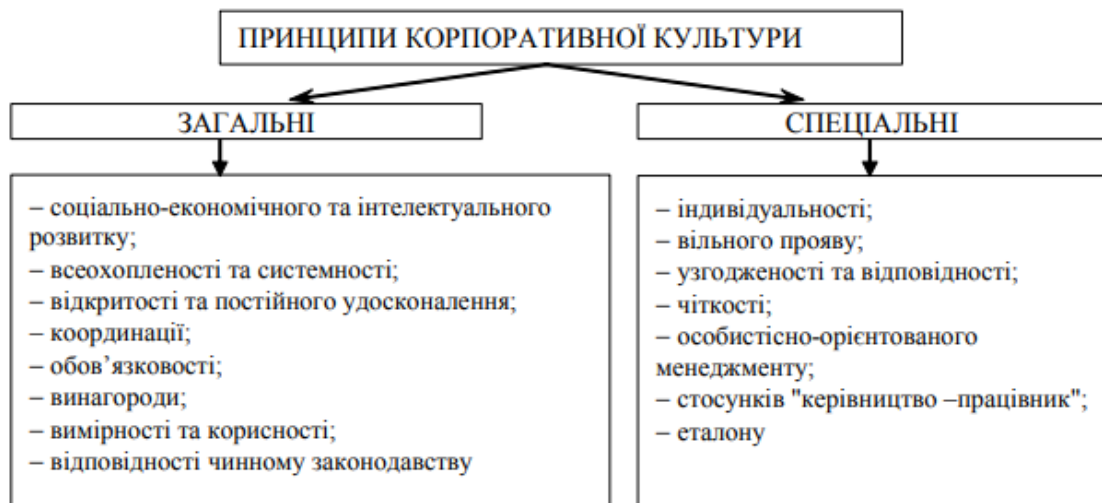


Рис. 1.7 – Принципи корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [3]

Загалом вони враховують найважливіші характеристики та характеристики корпоративної культури компанії. Загальні принципи можуть бути спільними для багатьох організацій, але хоча корпоративна культура в компанії індивідуальна і майже унікальна, доречно підкреслити особливі принципи. Це принципи, які враховують особливі, індивідуальні особливості та особливості корпоративної культури компанії і розроблені спеціально для цієї компанії.

При створенні корпоративної культури, незважаючи на різноманіття чинників, що впливають на її рівень, розумно дотримуватися наступних загальних принципів [3]:

1. Соціально-економічний та інтелектуальний розвиток. Цей принцип передбачає, що корпоративна культура повинна спрямовуватися на забезпечення належного економічного добробуту, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників компанії.

2. Повнота та послідовність. Цей принцип гарантує формування та розвиток корпоративної культури з урахуванням охоплення нею всіх працівників, явищ, елементів і процесів, що визначають діяльність компанії.

3. Ефективність і використання. Корпоративна культура в компанії має забезпечувати її успішне функціонування. Тому врахування принципу ефективності дозволить встановити якісні та кількісні критерії для оцінки рівня корпоративної культури та її впливу на фінансові та інші показники компанії. Корпоративна культура має слугувати як людям, так і компанії.

4. Транспарентність і постійне удосконалення. Елементи, цінності та стандарти корпоративної культури передаються з покоління в покоління. Проте в умовах сучасного науково-технічного прогресу цей принцип вимагає розвитку корпоративної культури з урахуванням, з одного боку, основних цінностей, на яких ґрунтується культура засновників компанії, і, з іншого боку, відповідності сучасним економічним вимогам, цінностям і потребам персоналу. Тому цей принцип передбачає орієнтацію корпоративної культури на постійне удосконалення та стале зростання. Корпоративна культура повинна бути прозорою, постійно покращуватися і спрямована на досягнення нових успіхів.

5. Синхронізація. Цей принцип передбачає, що корпоративна культура в першу чергу має забезпечувати внутрішній порядок у роботі компанії. Вона повинна координувати поведінку працівників як всередині, так і поза межами компанії. Оскільки співробітники компанії часто є обличчям корпоративної культури у взаємодії з партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, це особливо важливо.

6. Відповідальність. Керівництво компанії має право контролювати дотримання правил та норм корпоративної культури.

7. Винагороди. Корпоративна культура компанії має забезпечувати рівну та справедливу винагороду співробітникам, які дотримуються її стандартів.

8. Дотримання законодавства. Підприємство самостійно встановлює стандарти та правила корпоративної культури, систему оплати праці за їх дотримання, механізми контролю та розвитку культури. Однак воно зобов'язане діяти в межах чинного законодавства та нормативних актів.

Розробка спеціальних принципів корпоративної культури залежить від широкого спектру факторів, таких як тип економічної діяльності, організаційно-правова форма господарювання, галузь, економічна кон'юнктура та інші. Серед спеціальних принципів корпоративної культури можна виокремити [3]:

1. Принцип свободи слова. Культура компанії має розвиватися непомітно, залежно від різноманітних обставин, і формуватися у контексті конкретного виду діяльності, яку вона здійснює.

2. Принцип послідовності та відповідності цілям. Кожна компанія визначає свою місію, стратегію та цілі. Корпоративна культура повинна узгоджуватися з цими цілями і сприяти їх досягненню.

3. Принцип наочності. Цей принцип підкреслює важливість корпоративної культури для керівництва. Менеджери повинні чітко визначити основні вимоги до корпоративної культури, які вони бажають досягти, і використовувати її для досягнення цих цілей.

4. Принцип орієнтації на особистість. Корпоративна культура повинна бути спрямована на управління, яке зосереджено на потребах людини. Оскільки індивідуальність кожної людини впливає безпосередньо на ефективність та значимість її внеску у роботу та результати компанії.

5. Принцип взаємин "керівництво – працівник". Корпоративна культура повинна ґрунтуватися на таких цінностях, як чесність, порядність, ввічливість, справедливість, повага і визнання авторитету з одного боку, а також визнання цінності та індивідуальності кожного співробітника з іншого боку, що сприяє розвитку відносин.

6. Принцип стандартів. Корпоративна культура має бути показником ефективності. Досвід провідних компаній свідчить, що міцна та високорозвинена культура сприяє зміцненню позицій компанії, збільшенню доходів та підвищенню продуктивності працівників.

Жоден з перерахованих принципів не є самостійною корпоративною культурою, але зібрані разом вони дозволяють створити зведення правил, на

яких вона формується. Однак якщо подивитися на це з іншого боку, дуже ефективним для побудови корпоративної культури є така ситуація, коли в компанії існує так званий "етичний кодекс", тобто, документ, що є зведенням писаних корпоративних правил. Невеликі склепіння внутрішньокорпоративних законів, званих етичним кодексом, можна зустріти у багатьох компаніях. У цьому документі керівники офіційно закріплюють неписані правила, які існують у будь-якої фірми: від вимог до одягу працівників до норм взаємовідносин із клієнтами та конкурентами. Його можна створювати не відразу, а через кілька років, коли компанія збільшує свої обороти і відповідно виробляє додатковий набір персоналу.

Щоб створити ефективну систему управління персоналом необхідно виробити внутрішньокорпоративний "звід законів", якого дотримувалися всі члени колективу без винятку. Такий кодекс визначає, що дозволено робити працівникам у компанії, а що категорично заборонено.

Можна констатувати, що принципи корпоративної культури складають відповідну поведінку її співробітників залежно від ситуації. Через нещодавню зміну пріоритетів у рейтингу таких цінностей співробітників, як обов'язок, дисципліна, слухняність, втрачають значення, але цінності, пов'язані із самовираженням особистості, корпоративна культура та її принципи починають успішно діяти в компаніях.

Отже, корпоративна культура вважається ключовим механізмом, що сприяє практичному підвищенню ефективності бізнесу. Враховуючи всі позитивні аспекти корпоративної культури, можна зазначити, що формування високого рівня культури стає однією з найважливіших стратегічних цілей сучасних компаній для досягнення успішного розвитку.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, ефективність розвитку корпоративної культури на туристичному підприємстві можлива при використанні налагоджуваного процесу його формування, а також подальшого моніторингу та підтримки.

Тому з урахуванням опрацьованих джерел та огляду практики діяльності підприємств, процес впровадження корпоративної культури формується через такі етапи, як формування поведінки співробітників, визначення цінностей корпоративної культури, впровадження ефективної діяльності підприємства та забезпечення інтересів усіх учасників діяльності підприємства.

Чіткі принципи корпоративної культури є ключовим елементом для втілення місії, цілей та стратегії туристичного підприємства, оскільки вони сприяють прозорому та зрозумілому управлінню бізнесом відповідно до сучасних вимог. Такі принципи формуються на рівні всього підприємства, а також можуть бути впроваджені в окремих підрозділах організації. Дослідження в галузі корпоративної культури допомагають удосконалювати ці принципи, сприяючи розвитку відповідної моделі культури, оцінці її ефективності та практичному значенню для конкретного підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ТЕЗ ТУР"

### 2.1 Організаційно-управлінська характеристика підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР"

Компанія "ТЕЗ ТУР" – туроператор, створений професіоналами туристичного бізнесу, визначив своїм основним завданням надання високоякісного сервісу в сфері туризму і продажу авіаквитків для корпоративних клієнтів та індивідуальних замовників. Турфірма має три незалежні глобальні системи бронювання "Амадеус", "Габріель" і "Сирена". Вони дозволяють компанії в режимі реального часу надавати клієнтам вичерпну і точну інформацію, пов'язану з плануванням маршруту та бронюванням авіаквитків.

ТОВ "ТЕЗ ТУР" – частина міжнародного холдингу, представництво в Україні, яке відкрилося у 2003 році. Має більше 30 власних офісів по Україні (Київ, Дніпро, Харків, Львів, Одеса і тд.) та понад 1000 агентств з продажу турів [16]:

- юридична адреса: 03150, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 63;
- офіційний сайт: <https://teztour.ua>;
- e-mail: [tourist@teztour.ua](mailto:tourist@teztour.ua);
- керівник – Новіковський Олександр Миколайович;
- організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Лінійна організація підприємства є одним з простіших типів, і часто використовується у невеликих і середніх за розміром компаніях. У цій структурі кожен керівник підрозділу має повноваження управляти своїми підлеглими, але він підпорядковується вищому керівництву компанії. Цей підхід сприяє максимальному дотриманню принципу єдиноначальності, проте має свої недоліки. З одного боку, він вимагає від управлінців високої кваліфікації, а з іншого – може ускладнювати співпрацю між підрозділами

через відсутність ефективного взаємозв'язку. Крім того, відповідальність за прийняття рішень лежить на керівництві, що з часом може призвести до перевантаження.

Компанія ТОВ "ТЕЗ ТУР" має власний баланс, розрахунковий рахунок та інші банківські рахунки, а також володіє круглою печаткою, на якій зазначене повне фірмове найменування українською мовою та адреса її місцезнаходження. У підприємства діє система внутрішньої звітності, яка надає інформацію про основні показники його економічної діяльності. Фінансовий стан ТОВ "ТЕЗ ТУР" характеризується його здатністю фінансувати свою діяльність, тобто наявністю достатніх фінансових ресурсів.

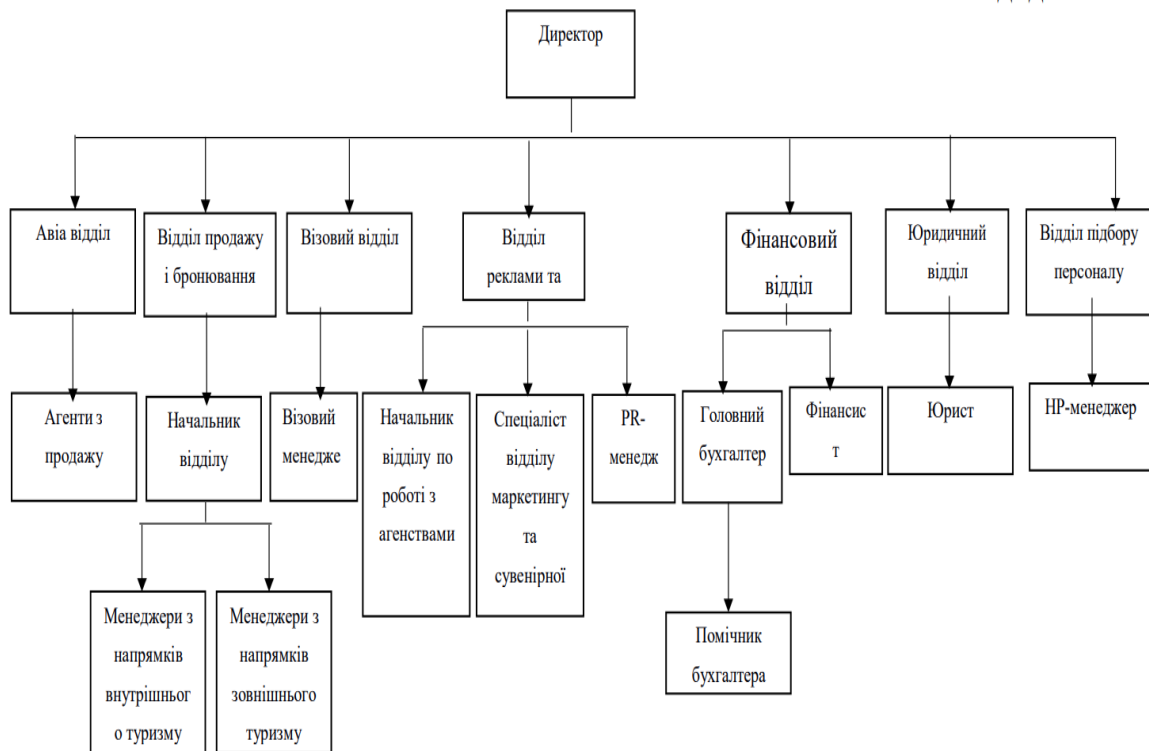


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ "ТЕЗ ТУР"

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

"ТЕЗ ТУР" має мережеву структуру, в якій кожна країна обслуговується власними приймаючими офісами компанії. Ці офіси працюють за єдиною методологією: служба бронювання підтверджує готельні номери, операційний відділ забезпечує трансфери та організацію

екскурсій, а співробітники відділу guest relation стежать за тим, щоб клієнти відчували себе як вдома. Цей підхід дозволяє "ТЕЗ ТУР" забезпечувати якісний та комфортний відпочинок для своїх клієнтів.

Організаційна структура ТОВ "ТЕЗ ТУР" відноситься до лінійно-функціональних структур. Цей тип структури передбачає об'єднання фахівців одного профілю в структурні підрозділи, які приймають рішення, обов'язкові для виробничих підрозділів.

У ТОВ "ТЕЗ ТУР" лінійні відділи включають авіаційний відділ, візовий відділ та відділ реклами та маркетингу. Ці відділи відповідають за конкретні аспекти діяльності компанії та приймають відповідні рішення в своїй сфері компетенції.

Функціональні підрозділи підприємства включають відділ підбору персоналу, юридичний відділ, фінансовий відділ та відділ продажу і бронювання. Ці підрозділи забезпечують реалізацію функціональних завдань і виконують різні аспекти управління та підтримки діяльності компанії.

ТОВ "ТЕЗ ТУР" є цілісним об'єктом управління, тому його напрямки діяльності взаємодіють між собою і є відповідними один одному. Кожен напрямок реалізується кількома лінійними підрозділами організації, що створює взаємозалежність між ними. Ці напрямки також взаємодіють з функціональними підрозділами компанії.

Основними завданнями ТОВ "ТЕЗ ТУР" є [16]:

- створення привабливого туристичного продукту, який буде відповідати інтересам туристів;
- гарантованість якості туристської продукції;
- укладання угод з клієнтами;
- інформування туристів про їх тури;
- договори з постачальниками про розміщення, харчування, транспорт;
- договори з постачальниками авіа- і залізничних пересувань, а також водного транспорту;

- оформлення необхідних документів туристам для забезпечення їх відпочинку;
- підтримання пропозиції на рівні попиту;
- збереження конкурентноздатності туристського продукту;
- набуття постійної клієнтури;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Сьогодні ТОВ "ТЕЗ ТУР" приділяє особливу увагу організації системи та процесу управління персоналом. Для ефективності управління персоналом на підприємстві керівництво компанії розглядає систему управління персоналом з точки зору інновацій. Суть системи управління персоналом у туристичній компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР" розкривається тим, що персонал є невід'ємною частиною суспільства, адже взаємодія людей, які мають спільні цілі, є важливим фактором успішної діяльності.

Система управління персоналом є необхідною складовою управління та розвитку туристичної фірми ТОВ "ТЕЗ ТУР". Вона є об'єктивною, оскільки виникає разом зі створенням самої компанії і не залежить від волі когось іншого. Система управління персоналом, насправді одна з найважливіших підсистем компанії, визначає успіх її розвитку. Ця система є відносно автономною і специфічною підсистемою загальної системи управління підприємством.

Управління ТОВ "ТЕЗ ТУР" базується на чотирьох основних функціях: плануванні, організації, мотивації та контролі. Ці функції втілюються на кожному рівні управління (верхньому, середньому та нижньому) та у всіх сферах діяльності організації. Зміст та складність управлінських завдань на кожному рівні визначаються конкретними вимогами, специфікою та обсягом роботи.

Загальний контроль за політикою управління персоналом та відповідальність за її результати лежить на вищому керівництві компанії.

Таблиця 2.1

## Розподіл функцій управління підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР"

Назва посадової особи або підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства
Генеральний директор	Укладання угод, отримання спеціальних тарифів, додавання тарифів до каталогів та моніторинг фінансового стану компанії.
Фінансовий директор	Моніторинг планового та фактичного бюджету, взаєморозрахунки з партнерами, аналіз фінансового стану.
Операторський відділ або менеджер-оператор	Створення комплексних або групових турів, організація повного спектру послуг для подорожей - придбання квитків, бронювання готелів, оформлення віз та страховок.
Відділ продажів або менеджер продажів	Демонстрація готових пакетів турів, формування документів типу договору, путівки, ваучера, прийняти від клієнта анкети, початкові дані
Відділ маркетингу або секретар	Підготовка документів, використання програмного забезпечення для обробки документообігу, бронювання готелів та квитків.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Функції управління взаємодіють між собою і тісно пов'язані одна з одною. Наприклад, функція планування взаємодіє з організаційними та

контрольними функціями. Планування визначає цілі та стратегії діяльності, які потім організаційні функції реалізують через структуру та розподіл обов'язків. Після цього функція контролю відслідковує виконання цих планів та організаційних процесів, щоб впевнитися у досягненні поставлених цілей.

Крім того, функції планування, організації та контролю тісно пов'язані з функцією мотивації. Наприклад, чітко визначені та реалістичні плани, які відображаються в організаційній структурі та процедурах, можуть стимулювати працівників до досягнення поставлених цілей. Крім того, система контролю може бути використана для визначення успіхів та недоліків у виконанні завдань, що може слугувати джерелом мотивації для поліпшення робочої ефективності.

Методи економічного управління є центральними для ТОВ "ТЕЗ ТУР". Це пов'язано з тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами та основними об'єктивними потребами та інтересами людей. Якщо ми знаємо особливості поведінки, характер кожного індивіда, то можна передбачити його поведінку у напрямку, необхідному для команди. Це пояснюється тим, що кожна група має свій психологічний клімат. Отже, необхідною умовою створення та розвитку трудових колективів є дотримання принципу психофізіологічної сумісності.

Одним із ключових засобів впливу на колектив є переконання. Коли керівник є переконливим, важливо враховувати різноманітність людської поведінки та міжособистісні відносини під час спільної діяльності. Розуміння біологічних та психологічних аспектів особистості допомагає керівникові обирати найбільш ефективні методи співпраці та мотивації команди. Соціально-психологічне керівництво в робочому колективі зосереджується на відносинах між працівниками, їхньому ставленні до роботи та оточуючого середовища.

Організаційно-розпорядчі методи напряду впливають на об'єкт, що перевіряється, через видання наказів, розпоряджень, оперативних інструкцій у письмовій або усній формі, а також контроль за їх виконанням. Ці методи також включають систему адміністративних заходів для підтримки трудової дисципліни та інші дії, спрямовані на організацію та управління робочим процесом.

У ТОВ "ТЕЗ ТУР" можливі три форми організаційно-розпорядчих методів: обов'язковий (наказ, заборона тощо); погоджувальний (консультація, компроміс); рекомендації, побажання (поради, роз'яснення, пропозиції, спілкування тощо). Необхідність застосування соціально-психологічних методів управління в організації очевидна, оскільки вони дозволяють враховувати мотивацію та потреби працівників, розглядати перспективи змін у конкретних ситуаціях та приймати оптимальні управлінські рішення. Прийоми та методи соціально-психологічного впливу значною мірою залежать від готовності керівника, його компетентності, організаторських здібностей та знань в галузі соціальної психології.

Планування у менеджменті – це процес, спрямований на створення інструментів впливу, які спрямовують зусилля всіх учасників компанії на досягнення спільних цілей. Цей процес включає розробку та реалізацію таких інструментів впливу, як концепції, прогнози, програми та плани. Кожен інструмент має свою специфіку та умови використання.

Функція планування включає вирішення того, які мають бути цілі організації та які кроки повинні бути зроблені членами організації для досягнення цих цілей. Стратегічне планування визначається як сукупність заходів та рішень, які приймає керівництво з метою розробки конкретних стратегій, спрямованих на досягнення цілей організації. Модель стратегічного планування, що використовується ТОВ "ТЕЗ ТУР", базується на аналізі ринкових переваг.

Планування персоналу в туристичній компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР" дозволяє планувати та враховувати економічні та трудові позиції, узгоджувати їх між собою і тим самим сприяти збалансуванню інтересів роботодавця та працівників компанії. Передумовою цього є той факт, що планування персоналу є головним фактором розвитку компанії.

Організаційно-технічні зміни у наданні туристичних послуг вимагають своєчасного пошуку та навчання персоналу для вирішення нових організаційних та управлінських завдань, а також зменшення соціальної напруженості щодо працівників, чиї робочі місця змінюються або ліквідовуються. Ці завдання не можна вирішити за короткий час. Отже, планування персоналу є ознакою відповідальності туристичної компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР" перед своїм персоналом. Кадрове планування здатне сприяти інтересам усіх осіб, зайнятих туристичною компанією ТОВ "ТЕЗ ТУР".

Можна виділити основні припущення кадрового планування, розроблені в туристичній компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР", зокрема:

- готовність керівництва туристичної компанії інтегрувати особистий аспект у загальне планування та створити необхідні організаційні та кадрові передумови;
- вибір приватних аспектів планування персоналу;
- вибір періоду планування;
- вирішити, наскільки диференційованим має бути планування робочої сили;
- мінімальний набір інформаційних документів;

Незважаючи на те, що організація здатна залучити нових працівників, існує багато труднощів із пошуком потрібної людини для певної роботи. Деякі люди думають, що можуть одразу оцінити інших, але насправді це свого роду упередження. Інші не приділяють цьому складному завданню достатньо часу або покладаються лише на одне джерело інформації, як правило, на співбесіду.

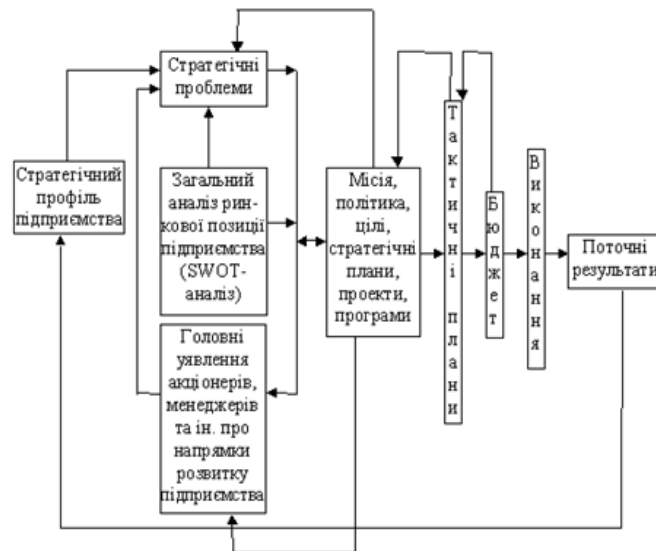


Рис. 2.2 – Модель стратегічного планування в ТОВ "ТЕЗ ТУР"

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підбір персоналу в ТОВ "ТЕЗ ТУР" може бути представлений у декілька етапів. Визначення правил відбору дозволяє пояснити основні процедури оцінки кандидатів, а також виділити ключові позиції при порівнянні кандидатів. Служба управління персоналом туристичної компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР" обізнана з потребами, нюансами, з якими компанія стикається у сфері персоналу.

Набір ТОВ "ТЕЗ ТУР" базується на процесі планування людських ресурсів – визначенні, коли, де, скільки та яка кваліфікація буде потрібна туристичній компанії. Якщо є вакансії, починається процес набору персоналу, який складається з декількох етапів: детальної інформації про вимоги до вакансії та кандидата на свою професію, відбір кандидатів, оцінка і, власне, їх набір. Отримавши інформацію про стратегію туристичної компанії, її структуру, основні напрямки діяльності та прийнятну організаційну культуру, відділ кадрів може приступити до пошуку та відбору необхідних працівників.

Адаптація персоналу в туристичній компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР" є необхідною частиною управління персоналом. Управління персоналом компанії здійснюється відповідно до кадрової політики туристичної

компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР", яка розробляється та визначається щороку в бізнес-плані туристичної компанії. Метою системи управління адаптацією для працівників туристичної компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР" є забезпечення швидшого вступу на посаду (професію) найманого працівника, зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з початком роботи, створення позитивного іміджу організації та зменшення дискомфорту у перші дні.

Основними завданнями адаптації є:

- забезпечення новоприйнятих працівників у туристичній компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР", підвищення їх мотивації;
- зменшення плинності кадрів;
- економія часу для безпосереднього начальника та колег;
- зменшення почуття дискомфорту, тривоги та невпевненості серед нових працівників;
- зменшення витрат, пов'язаних з часом, коли нові працівники досягають необхідних показників ефективності.

## **2.2 Аналіз діючої корпоративної культури туристичного підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР"**

Як одну з маркетингових комунікацій, можна розглядати також і корпоративну культуру, тому що вона допомагає формувати репутацію цього підприємства. Чим ефективніша і сильніша культура всередині фірми, тим сприятливішим складається імідж у зовнішньо-маркетингового середовища, а, отже, зростає довіра та зацікавленість потенційного споживача.

Туризм у компанії розуміється як чітке надання інформації, використання останніх досягнень у комп'ютерній області, професіоналізм, заснований на відмінному знанні регіонів та високими вимогами до підбору персоналу компанії. Туристичне агентство прагне до досконалості і не зупиняється на досягнутому рівні. Палітра пропозицій ТОВ "ТЕЗ ТУР" досить широка. Клієнт може переконатися в цьому сам, "подорожувавши"

сайтом компанії. Компанія може виконати будь-які запити своїх клієнтів, навіть найекзотичніші. Кожен співробітник ТОВ "ТЕЗ ТУР" має багаторічний досвід роботи туристичній сфері. Співробітники підприємства об'їздили практично весь світ, тому їм не важко зібрати для клієнта кращу унікальну колекцію туристичних пропозицій [16].

Культура охоплює всі аспекти системи, що діє на підприємстві, включаючи відносини між людьми, розподіл влади, стиль управління, кадрові питання та визначення перспектив розвитку. Рівень культури, досягнутий на підприємстві, може вирішально вплинути на його успішну діяльність: високий рівень культури сприяє грамотній роботі, тоді як його відсутність може ускладнити нормальну реалізацію бізнес-процесів. Важливий кожний елемент: від оформлення офісу до реакції співробітників на стратегічні цілі. Культура визначає атмосферу та сприйняття на робочому місці, що впливає на продуктивність та результативність підприємства.

Система норм і правил, що сформувалася в ТОВ "ТЕЗ ТУР" [16]:

1. Підприємство працює у сфері послуг: клієнти у нашій справі дуже важливі; вони оплачують нашу роботу; обов'язок кожного працівника – задовольнити потреби.
2. Туристський продукт підприємства має користь для клієнтів. До, під час та після подорожі співробітники підприємства повинні забезпечувати якість і комфорт для наших клієнтів.
3. Туристська агенція бажає конкуренції. Завдяки їй ТОВ "ТЕЗ ТУР" має бути кращим.
4. Співробітники підприємства вміють навчатися у своїх клієнтів, своїх партнерів та у своїх численних конкурентів.
5. Співробітники ТОВ "ТЕЗ ТУР" – це одна велика сім'я, яка допомагає всім (клієнтам та партнерам) та один одному.
6. Туристська агенція хоче досягти успіху на світовому ринку.

7. Успіх у ТОВ "ТЕЗ ТУР" розуміється як задоволеність клієнтів, доходи для власників та перспективи для кожного з працівників.

Корпоративна культура підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР" ґрунтується на наступних цінностях [16]:

- порядність;
- відповідальність;
- послідовність;
- орієнтованість на клієнтів;
- креативність;
- заохочується новаторство, орієнтацію на успіх, самовіддачу та творчий підхід до справи;
- командність;
- професіоналізм.

ТОВ "ТЕЗ ТУР", виходячи з особливостей роботи замовників, розробило корпоративні стандарти обслуговування клієнтів, за допомогою яких досягається високий рівень якості обслуговування. Метою цієї розробки є створення корпоративного стилю, при якому всі послуги наводяться відповідно до існуючих нині світових стандартів.

Для цього виконавцем збирається інформація з урахуванням побажань керівництва замовників. Вивчивши індивідуальні особливості та принципи їх діяльності, орієнтуючись на отриману інформацію, робить кожну подорож максимально комфортною для клієнта. Складаючи та розробляючи корпоративні стандарти, обслуговування клієнтів, проробляються загальні стандарти, налагоджується телефонне спілкування, проводиться персональна робота із кожним клієнтом.

ТОВ "ТЕЗ ТУР", керуючись такими стандартами, забезпечує проведення різноманітних корпоративних заходів, ділових поїздок, постійно досліджують ринок, знаходячи оптимальні варіанти для своїх

клієнтів та розробляючи максимально вигідну та ефективну фінансову політику.

Створюючи корпоративні стандарти обслуговування клієнтів, туристичні компанії вимагають високого сервісу, використовуючи найвищі сучасні технології та системи бронювання, дозволяючи клієнтам отримати прямий доступ до конфіденційних цін на групові перевезення, проживання та екскурсійне обслуговування. Основною гідністю такого роду послуги є значна економія бюджету компанії замовника, а також часу співробітників, що відправляються в ділові подорожі.

В умовах повної прозорості всіх процедур з повним звітом по виконаній роботі корпоративне обслуговування можна, без сумніву, вважати найбільш вигідним способом організації бізнес-турів. Компанія всіляко сприяє підвищенню престижу вітчизняної туристської галузі, встановлення чесної конкуренції та цивілізованих відносин між учасниками ринку.

Корпоративна культура підприємства включає також корпоративний стиль або імідж компанії, який розробляється на основі логотипу та знаку. Логотип досліджуваної компанії впізнається за рахунок того, що кожна сучасна людина чула це слово "ТЕЗ ТУР", яке, десь усередині кожного означає подорож чи відпустку. Виходячи з цього, можна сказати, що назва знайома кожному і викликає певні асоціації, навіть тоді, коли йдеться зовсім не про туристичне агентство, але слово у будь-якому разі у середньостатистичної освіченої людини стоїть поруч зі словом подорож та відпочинок. Це призводить до певного програмування споживчої психіки, що є правильним маркетинговим ходом.

Логотип ТОВ "ТЕЗ ТУР" відповідає усім вимогам корпоративного стилю, і не схожий на логотипи інших агентств, що надають туристичні послуги на ринку. Навіть якщо розглянути логотип з погляду візуалізації та колірної гами, то колірна гама відрізняється від інших рішень туристичних агентств.

Носіями корпоративного стилю є зовнішня реклама, транзитна реклама (реклама на транспорті), власний веб-сайт туристичного агентства, буклет, який виходить до друку один раз у місяць, основні документи підприємства. Корпоративна культура ТОВ "ТЕЗ ТУР" є живою, оскільки керівник є прикладом для поведінки, його ставлення до роботи заряджає. Деякі розбіжності між основними цінностями, цілями та вимогами керівника легко можуть бути скориговані. Тому здебільшого корпоративна культура підприємства є сильною.

Основною ланкою корпоративного стилю для клієнтів компанії є менеджером з туризму. Він є основним центром організаційної структури підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР". Основною особливістю стає необхідність розглянути такі навички та компетенції певного носія корпоративної культури клієнта. Необхідні загальні вимоги до туроператора як фахівця даного туристичного профілю, а так само як менеджеру визначають певні знання, навички та вміння. Діяльність спеціаліста в галузі туризму складна та дуже багатогранна. Вона завжди спрямована прямо на клієнта, щоб їм було досить комфортно спілкуватися і приносило задоволення працювати саме з ними.

Менеджер повинен правильно використовувати свої думки як у письмовій, так і в усній формі, володіти культурою мислення та знати загальні правила та закони. Для того, щоб розумно поєднувати гуманітарні та соціально-економічні аспекти у туризмі, потрібно бачити їх взаємозв'язок. Менеджер з туризму повинен керуватися правилами захисту прав споживача та професійної етики з метою збереження їхнього здоров'я, майна, багажу та довкілля.

Праця кожного менеджера з туризму має свої виклики, які потрібно вміло вирішувати. Важливо бути збалансованою особистістю та дотримуватися всіх правил, щоб стати успішним менеджером з туризму та втіленням корпоративної культури підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР". Зважаючи на різноманітність клієнтів і їхні індивідуальні потреби, важливо

враховувати всі ці аспекти. Якщо дотримуватися всіх цих принципів, успіх обов'язково буде.

Корпоративна культура ТОВ "ТЕЗ ТУР" включає також соціально-психологічну культуру, яка визначає стан міжособистісних відносин у компанії.

Соціально-психологічний клімат – це комплексна психологічна характеристика групи, що тісно пов'язана зі способом, яким група сприймає окремі об'єкти, що прямо стосуються їхньої спільної діяльності. До таких об'єктів відображення відносяться взаємовідносини, зміст діяльності та різні аспекти діяльності. Оптимізація психологічного клімату важлива для підвищення ефективності групової роботи.

Соціально-психологічний клімат охоплює стиль лідерства, взаємовідносини між співробітниками, рівень залучення персоналу у діяльність компанії, ступінь задоволеності ним, навички у вирішенні конфліктів та здатність довіряти партнерам, підлеглим та керівникам.

Працівники періодично проходять навчання, участь у тренінгах, семінарах та навчальних поїздках. Кожного року відбуваються міжнародні туристичні виставки, які мають велике значення для фірми ТОВ "ТЕЗ ТУР". Керівництво вважає важливим відвідування цих подій, оскільки це дає можливість відновити стосунки зі старими партнерами, знайти нових клієнтів та отримати цінну інформацію про основні тенденції сезону. Головне завдання участі - отримати матеріали та знання, які можна буде використовувати на користь компанії, зокрема, в роботі з клієнтами. В рамках виставок проводяться різноманітні заходи, такі як конференції, презентації, семінари та конкурси, що дозволяє оцінити сучасний стан туристичної індустрії та отримати важливу інформацію.

Головне правило ТОВ "ТЕЗ ТУР" полягає в тому, щоб продавати тільки такий продукт, в якому впевнений продавець і який купить покупець. Для досягнення цього пріоритету співробітники фірми активно вивчають туристичні напрямки, відвідуючи країни відпочинку та оглядаючи готелі та

готелі на місці. Вони спілкуються з представниками приймаючої сторони, оцінюють як позитивні, так і негативні аспекти відпочинку, не приховуючи недоліки, якщо такі є. Ознайомчі виїзні семінари виявляються надзвичайно корисними, оскільки вони дозволяють персоналу долучитися до процесу оцінки та відбору турів. Недоліки, помічені співробітниками на власні очі, допомагають правильно зорієнтувати клієнтів та надати їм об'єктивну інформацію для вибору відпочинкового напрямку. Аналіз клієнтури дозволяє фірмі адаптувати свою пропозицію до потреб та соціального складу туристів, щоб кожен клієнт отримав індивідуально підібраний тур та задоволений своїм відпочинком.

Прагнення надати всі умови для повної реалізації їх здібностей, професійних навичок, а також забезпечити гідне винагорода результатів їхньої праці є основою політикою ТОВ "ТЕЗ ТУР" по відношенню до співробітників.

### **2.3 Роль мотивації праці у формуванні корпоративної культури туристичного підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР"**

Мотивація до якісної праці ґрунтується, перш за все, на сукупності потреб співробітників, які у свою чергу стимулюють розвиток виробництва. Необхідно залучати всіх співробітників у процеси покращення якості, яке неможливе без творчої, енергійної та ініціативної праці, зумовлено мотивацією.

Так, матеріальне стимулювання найманих працівників має наступні аспекти:

1. Високі трудові показники: Цільове матеріальне стимулювання може підвищити продуктивність працівника, що виражається у високих трудових показниках, таких як обсяг виробництва, якість виконаної роботи, терміни виконання завдань і т.д.

2. Формування трудової поведінки: Шляхом встановлення конкретних матеріальних стимулів, організація може формувати у працівників певну

лінію трудової поведінки, спрямовану на досягнення цілей та процвітання організації.

3. Примус до використання потенціалу: Матеріальні стимули можуть спонукати працівника до максимального використання свого фізичного та розумового потенціалу в процесі виконання покладених на нього обов'язків. Це може бути досягнуто через встановлення системи преміювання за досягнення певних результатів або виконання поставлених завдань.

Ефективна робота охоплює витрати роботодавця на організацію виробництва та оплату праці, забезпечуючи при цьому прибуток і стимулюючи мотивацію співробітників. Отриманий прибуток не лише приносить користь роботодавцю, а й спрямовується на сплату податків і розширення виробництва.

Таким чином, стимулювання праці найманих працівників не є винятковою справою конкретних підприємств, а має важливе значення для економічного розвитку країни і процвітання національної економіки.

Одним із засобів стимулювання є матеріальне винагородження, яке має зацікавити працівника високими результатами. Це повинно базуватися на принципі справедливості, вказуючи на те, наскільки винагороди за працю відповідають трудовим зусиллям працівника і чи стимулюють вони психологічну готовність до праці. Оплата праці є ключовим аспектом такої налаштованості.

Мотивація персоналу туристичної компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР" є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів та мобілізації наявного людського потенціалу. Основною метою мотиваційного процесу компанії є максимальне використання наявних трудових ресурсів, що сприяє підвищенню загальної ефективності та прибутковості компанії.

Мотивація як основна функція управління пов'язана з процесом заохочення себе та інших людей до дії через формування поведінкових мотивів для досягнення особистих цілей та завдань організації. У процесі

мотивації передбачається використання певної послідовності взаємопов'язаних категорій: потреби людей – інтереси людей – мотиви діяльності – дії людей.

Таблиця 2.2

### Стимулюючі системи в туристичній компанії "ТЕЗ ТУР"

Форма стимулювання	Основний зміст
Заробітна плата (номінальна)	Оплата праці працівника, включаючи основну (робота за сумісництвом, заробітна плата, заробітна плата) та інші (винагорода, винагорода за професійні навички, понаднормова робота тощо)
Заробітна плата (реальна)	Забезпечення реальної заробітної плати шляхом підвищення тарифних ставок відповідно до мінімуму, встановленого державою, запровадження компенсаційних виплат, індексація заробітної плати відповідно до інфляції
Бонуси	Одноразові виплати з прибутку компанії (винагороди, бонуси). Це щорічна, піврічна премія, зазвичай пов'язана із зарплатою

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Стимулювання праці – це, перш за все зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Підвищення кваліфікації та

навчання персоналу дозволяє вирішувати завдання, як у інтересах підприємства – підвищується прибуток, ефективність праці, включаючи якість праці, так і на користь працівника – підвищується якість життя, можливості для реалізації своїх здібностей та потреб.

Працівник стає більш конкурентоспроможним на ринку праці. Освіта сприяє підвищенню продуктивності праці і тому, вигідно для керівництва.

Таким чином, на підприємстві спостерігається висока орієнтація на зміст праці як результату усвідомленого вибору професії та розвитку здібностей до цього виду трудової діяльності, творчості. Відзначається високі кількісні та якісні результати виробничої діяльності, що супроводжуються високою мотивованістю у процесі праці особового трудового потенціалу працівника.

Основними мотиваціями в компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР" є: приємне робоче середовище, ергономіка, що формує позитивне уявлення про роботу, безпеку (фізична та соціальна), справедливість оцінки праці та особистий розвиток, новий досвід, навчання та участь у прийнятті рішень та визначення мети роботи. Зростання матеріальної зацікавленості, висока орієнтація на зміст праці, необхідність приймати рішення, брати участь у управлінні, кар'єрне зростання, бажання керувати людьми, загальне визнання та повага людей, поєднання високих вимог до матеріального та морального стимулювання, максимальні можливості для навчання та підвищення кваліфікації.

У ТОВ "ТЕЗ ТУР" переважна більшість процесів управління бізнесом здійснюється в замкнутому циклі: заробітна плата виплачується від продажу послуг, замінюється вживане обладнання, забезпечується виробництво відповідно до циклу виробництва, надаються нові послуги та нові технології. Він розробляється та впроваджується завдяки інвестиціям у науку та техніку і збільшенням частки прибутку. Впровадження автоматизованого управління та економічного аналізу в ТОВ "ТЕЗ ТУР" не тільки звільняє керівників від ручних технічних операцій, але також

підвищує рівень управління, прискорює розробку та прийняття оптимальних рішень та багато іншого.

### **Висновок до розділу 2**

Отже, для компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР" найвагомішими є чесність і порядність. Вона прагне виховувати своїх працівників з повагою та особистим підходом до кожного. Підвищення репутації компанії відбувається завдяки не лише високому рівню обслуговування, але й справедливому ставленню до всього колективу.

Корпоративна культура є основною складовою політики компанії. Велике значення приділяється творчому розвитку, особистому зростанню працівників, а також впровадженню нових управлінських методів для забезпечення взаємопорозуміння та співпраці всередині колективу.

З огляду на зазначені цінності компанії можна зробити висновок, що вона позиціонує себе як сильний бренд з власними цілями, стилем роботи та унікальною символікою.

Такий підхід говорить про те, що для ТОВ "ТЕЗ ТУР" не лише важливо надавати якісні послуги своїм клієнтам, але й створювати комфортні умови для розвитку та самореалізації для свого персоналу. Ця компанія виявляє глибоке розуміння того, що щасливі й мотивовані співробітники – це ключ до успіху будь-якого бізнесу. Такий підхід дозволяє залучати талановитих фахівців, зберігати їх у своїй команді та підвищувати загальний рівень професійності. В результаті, фірма стає не лише місцем роботи, але й місцем, куди хочеться повертатися та розвиватися далі.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ТЕЗ ТУР"**

### **3.1 Вплив корпоративної культури на якість туристичних послуг туристичного підприємства ТОВ "ТЕЗ ТУР"**

Корпоративна культура суттєво впливає на функціонування туристичних компаній на кількох рівнях. По-перше, співробітники тісно асоціюють місію компанії зі своїми власними цілями, оскільки вони відчують себе частиною великого цілого, що дозволяє їм більш ефективно працювати в напрямку спільних цілей. Далі, корпоративна культура визначає стратегічні орієнтири розвитку фірми, створюючи платформу для узгоджених дій і вироблення спільної місії майбутнього.

Крім того, через прийняття організацією конкретних норм і цінностей, співробітники забезпечують внутрішню узгодженість і стабільність, що впливає на їхню робочу ефективність. Встановлення і дотримання норм і правил, які сприяють досягненню загальних цілей компанії, робить процес вироблення стратегії більш прозорим і ефективним.

Нарешті, взаємозв'язок між стратегією розвитку компанії і формуванням її організаційної культури важливий на фоні динамічного туристичного ринку. Компанії, які успішно адаптують свою корпоративну культуру до змін в ринкових умовах, зазвичай мають конкурентну перевагу і здатні швидше реагувати на зміни в попиті та тенденціях споживачів [18].

Організаційна культура, що стосується клієнтів, охоплює важливі аспекти взаємодії туристичного підприємства з ринком. Ці аспекти включають в себе вміння привернути інтерес та симпатію споживачів, а також ефективно представити себе на туристичному ринку. Ці заходи зазвичай здійснюються за участю маркетологів, фахівців зі зв'язків з громадськістю та інших спеціалістів.

Сам персонал виступає не лише як виконавець, а й активний носій корпоративної культури. Він має великий вплив на клієнтську базу, оскільки його дії та спілкування можуть суттєво впливати на враження, що складають клієнти про компанію. Крім того, персонал є необхідною складовою виробничого процесу та впливає на його ефективність та неоднорідність. На рисунку 3.1 можна побачити основні напрями впливу організаційної культури на зовнішнє та внутрішнє середовище компанії [4].

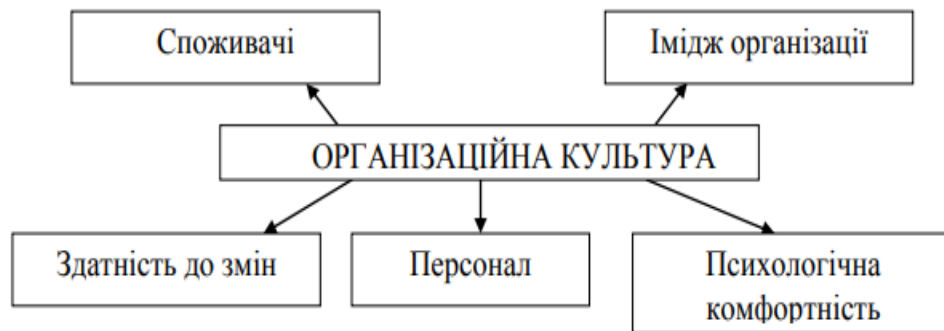


Рис. 3.1 - Напрями впливу організаційної культури

Джерело: складено автором на основі [4]

Працівники туристичних фірм є ключовим джерелом конкурентних переваг підприємства. Якісне обслуговування клієнтів напряму залежить від рівня свідомості персоналу та його професіоналізму. Тому успішне управління персоналом в туристичній організації виступає як важлива функція, спрямована на підвищення споживчого попиту.

Наявність власного туристичного бренду має велике значення для формування корпоративної культури в організації. Наприклад, бренд "Tez Tour" вже давно відомий на міжнародному та вітчизняному туристичних ринках, і саме ім'я бренду допомагає їм бути ефективними у своїй діяльності.

У формуванні зовнішнього образу корпоративної культури також важливо вміти безпомилково взаємодіяти з партнерами та конкурентами. Крім того, туристична компанія повинна постійно розвиватися, шукати нетрадиційні рішення та ідеї в бізнесі, а також в художньо-естетичних

проявах своєї діяльності. Ці заходи дозволяють компанії заробляти репутацію та авторитет серед стійкої конкуренції.

Внутрішня сторона корпоративної культури туристичної організації визначається інтеграцією працівників, забезпеченням передбачуваності їхньої поведінки, а також розширенням можливостей щодо регулювання та координації ділового спілкування та професійної діяльності [5].

У корпоративній культурі туристичної організації ключове значення має прийняття правил організаційної поведінки. Етичні вимоги відображаються у нормах посадових інструкцій, організаційно-трудового розпорядку та інших документах. Встановлення стандартів поведінки у кожній організації сприяє розвитку професійності та підвищенню кваліфікації працівників, а також стимулює їхній інтерес до роботи та мотивацію до досягнення якісних результатів.

Важливою складовою корпоративної культури є також постійна підтримка внутрішньої атмосфери співпраці, взаємодопомоги та відкритого спілкування між колегами. Це стимулює творчий підхід до вирішення завдань, забезпечує ефективну роботу команди та сприяє досягненню загальних цілей організації.

Споживачі туристичних послуг сьогодні виявляють все більший інтерес до культурного обслуговування та виявів корпоративної культури з боку туристичних підприємств. Вони звертають увагу не лише на якість послуг, але й на стиль спілкування, професійну етику та загальний імідж компанії. Ставлення працівників туристичних фірм до своїх обов'язків, їхній стиль спілкування та взаємодія з клієнтами стають важливими критеріями вибору для клієнтів.

Попит на прояви корпоративної культури у туристичних організаціях нині перевищує пропозицію. Це означає, що для залучення та утримання клієнтів конкурентоспроможність туристичних підприємств буде визначатися не тільки ціною продукту чи послуги, але й рівнем корпоративної культури та якістю обслуговування.

Необхідно змінити стратегію управління та менеджменту з метою підвищення стандартів туристичної галузі як на рівні окремих підприємств, так і на рівні регіонів, де вони розташовані. Для досягнення цієї мети потрібно впровадити трансформаційні заходи, які включають в себе зміну стилів управління та інформаційного забезпечення, використання рекламних стратегій, врахування особливостей національної ділової культури, підвищення мотивації працівників та підготовку кваліфікованого персоналу, а також забезпечення їхнього соціального захисту в рамках корпоративних стандартів.

Вітчизняним турфірмам не вистачає належного управління корпоративною культурою, що безпосередньо відображається на якості туристичних послуг, які вони надають. Аналіз діяльності туристичної компанії "Tez Tour" дозволяє проаналізувати заходи, пов'язані з корпоративною культурою, що впливають на якість турпродукту і обслуговування клієнтів. Зокрема, в компанії "Tez Tour" виділяються наступні етапи впливу культури на успішну діяльність турфірми:

1. Лідерство: Керівник є прикладом для наслідування. Щоб система цінностей та норм поведінки компанії була не лише формальною, керівнику важливо звернути увагу на свою особистість в першу чергу, а потім на своїх підлеглих. Оскільки керівник виступає як еталон для робочого персоналу, всі його дії, що стосуються як професійного, так і особистого життя, взаємодії з клієнтами та персоналом, є предметом для наслідування.

2. Відбір персоналу: Під час співбесіди з кандидатами на посаду організатори звертають увагу на молодих фахівців із туристичною освітою, які володіють культурою мови, етичними нормами та мають творче мислення.

3. Стажування працівника: Після успішного проходження співбесіди працівник розпочинає свою роботу в компанії і зазнає різноманітних організаційних впливів з боку фірми. Цей процес допомагає працівнику

зрозуміти, чи може він прийняти та адаптуватися до основних організаційних цінностей компанії.

4. Розвиток професійних якостей персоналу: Головною метою компанії "Tez Tour" є постійне підвищення професіоналізму свого персоналу не лише на етапі початкової роботи, але і протягом усього періоду його праці. Рівень професіоналізму кожного працівника безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на туристичному ринку. Досвідчений персонал не лише цінується в межах своєї організації, але й може бути високо оцінений в інших компаніях та в галузі загалом.

5. Робочий процес: Для досягнення ефективності та успішної діяльності всі працівники повинні мати повну інформацію про історію компанії, її місію та поточний стан справ. Компанія "Tez Tour" ставить за головну вимогу збереження свого іміджу, що проявляється у наступних аспектах: працівники повинні завжди носити фірмову форму під час робочого часу; співробітники, що працюють на території інших країн, повинні надавати достовірну інформацію про традиції, звичаї та законодавчі норми країни, а також про транспортне сполучення; персонал завжди має ставитися з повагою та розумінням до клієнтів у будь-якій ситуації; крім того, пропонуючи екскурсійні тури, працівники повинні грамотно враховувати вік, фізичні особливості та стан здоров'я туристів.

Психологічний клімат у туристичних організаціях визначається різними факторами, серед яких стиль та методи керівництва, особистісні якості керівників. Рівень сплотаності колективу формується в умовах сприятливої робочої атмосфери. В більшості випадків керівники мають можливість впливати на формування такого психологічного клімату, створюючи базові настанови, які визначають взаємини у колективі та виявляючи власний приклад та ініціативу.

Психологічний клімат у значній мірі залежить від відносин між керівництвом і підлеглими. Сьогодні багато українських компаній

відмовляються від авторитарного методу управління і переймають концепцію демократичного стилю, яка діє за прикладом західних партнерів. Однак важливо зберігати певну міру командно-адміністративного підходу, оскільки цей метод сприяє ефективному виконанню завдань. Хоча демократичний стиль управління може займати більше часу для досягнення результатів, він ставить акцент на важливість персоналу [10].

Отже, за результатами дослідження українських аналітиків, існує чотири основних стилі управління корпоративною культурою, які використовують менеджери фірм [5]:

**Авторитарний стиль:** Під час цього підходу керівництво надає чіткі інструкції, і працівники виконують їх під жорстким контролем.

**Демократичний стиль:** Цей підхід передбачає можливість участі персоналу у формуванні організаційних процесів та подання їхніх ідей вищим керівникам.

**Монархічний стиль:** Працівники діють відповідно до установлених правил і норм, які встановлюються вищими посадовими особами.

**Анархічний стиль:** Працівники мають можливість виражати свої творчі здібності без суворого дотримання регламентів роботи.

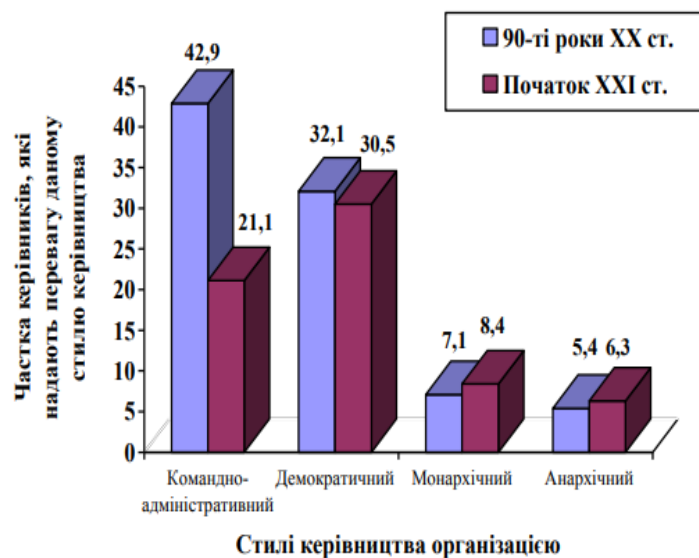


Рис. 3.2 - Стилі керування туристичною компанією

Джерело: складено автором на основі [5]

Динаміка використання цих стилів управління в галузі туризму відображена на рис. 3.2. Це важливе дослідження може допомогти керівникам фірм у виборі оптимального підходу до управління корпоративною культурою, що відповідає конкретним умовам та потребам їхньої компанії.

Здійснений аналіз динаміки управління в туристичній галузі відображає суттєві зміни в підходах до керівництва. Сучасне середовище туристичних підприємств вимагає стратегічного підходу до управління, оскільки відбуваються перетворення у вимогах ринку та потребах персоналу.

Авторитарний стиль управління втрачає свою актуальність через небажання працівників приймати жорсткий контроль. Отже, багато туристичних підприємств вибирають монархічний стиль, хоча демократичний стиль поступово набуває популярності. Це свідчить про потребу у зміні стратегій управління, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності та відповідь на зростаючі вимоги ринку [26].

Отже, варто відзначити, що постійне адаптування та вдосконалення стратегій управління стають важливими факторами для успішного функціонування туристичних підприємств у сучасному конкурентному середовищі.

### **3.2 Розробка інноваційної стратегії корпоративної культури на туристичному підприємстві ТОВ "ТЕЗ ТУР"**

У корпоративному управлінні вплив інноваційної культури проявляється в два основних напрямки, які з одного боку сприяють створенню позитивного іміджу компанії в зовнішньому середовищі, а з іншого боку дозволяє створити сприятливе середовище для підтримки інновацій всередині компанії, створюючи тим самим необхідні умови для ефективного підбору персоналу та створення висококваліфікованої команди

з інтелектуальних кадрів та забезпечення сприятливої організації середовища для впровадження інноваційних рішень.

Роль інноваційної культури у формуванні корпоративної культури компанії полягає в тому, що вона діє як стимулятор творчого мислення, оптимізує всі складові інноваційного потенціалу компанії відображаючи відносини, які розвиваються протягом усього циклу інновацій, що надає всьому інноваційному процесу певний ступінь організованості, істотно впливаючи на зниження опору інноваціям за рахунок культурних змін та переходів, таким чином оптимізуючи весь шлях інновацій компанії, які засновані на прийнятих цінностях і бажанні працювати й адекватно сприймати сучасні виклики часу.

Компанія ТОВ "ТЕЗ ТУР" повинна ставити перед собою завдання поліпшення та підтримки якості послуг на всіх етапах своєї діяльності. Керівництво має уважно контролювати всі заявки клієнтів, що надходять до підприємства, починаючи від моменту їх надходження і до повернення туристів додому.

Перш за все, необхідно подбати про заходи, спрямовані на міцне засвоєння співробітниками основних цінностей компанії та все для того, щоб ефективно керувати компанією. І в цьому сенсі потрібно говорити про розвиток чи підтримку корпоративної культури. Перерахуємо плюси, які має отримати компанія при правильному підході до розробки інноваційної стратегії корпоративної культури [4]:

- стратегічна програма діяльності компанії, її розуміння;
- основні пріоритети просування на ринку;
- прийняття цінностей організації;
- стабільність кадрів;
- високий рівень управління в організації;
- система управління;
- систем взаємодії між співробітниками;

- рівність руху інформаційних потоків;
- визначеність у кадровій політиці організації;
- дисципліна у компанії та її підвищення;
- чітка система реалізації рішень, яку приймає керівництво;
- чіткість у визначенні обов'язків службовців;
- підвищення ефективності праці;

Корпоративна культура компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР" має базуватися на конкретних цінностях:

*Таблиця 3.1*

**Цінності, які допоможуть компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР" займати конкурентну позицію на ринку**

<b>Цінності</b>	<b>Опис</b>
Порядність	Підтримка сумлінності та чесності, дотримання норм і правил фірми, а також повага до персоналу та діяльності організації.
Відповідальність	Внутрішній дискомфорт через недосягнення або неякісне виконання завдань.
Послідовність	Компанія віддана виконанню прийнятих стратегічних рішень.
Орієнтованість	Фірма зосереджується на розробці продукту, який відповідає потребам клієнтів, причому інтереси клієнтів вважаються такими ж важливими, як і інтереси менеджменту і/або інвесторів.
Креативність	Стрімке досягнення загальної корпоративної мети та підтримка взаємовиручки засновані на дотриманні колективних правил.
Професіоналізм	Успішна реалізація завдань колективом, враховуючи наявність необхідних знань, навичок та здатності до самонавчання у працівників.

Джерело: власна розробка автора

Крім того, важливо постійно вдосконалювати навички та знання персоналу, щоб вони могли ефективно взаємодіяти з клієнтами та надавати їм кваліфіковану допомогу на всіх етапах подорожі. Тільки через постійне прагнення до вдосконалення і підтримку високих стандартів якості компанії зможе зберегти свою репутацію та приваблювати нових клієнтів.

Основним змістом впровадження, підтримки та розвитку корпоративної культури є набуття керівництвом механізмів впливу на персонал. При цьому керівництво підприємства отримує продуктивні методи управління колективом. Для вирішення тих та інших завдань, що випливають із неї, необхідна побудова ясної та зрозумілої системи відносин, яка б відповідала всім необхідним критеріям цінностей, правил та норм, що існують у ТОВ "ТЕЗ ТУР". Для цього потрібно розробити інноваційну стратегію вдосконалення корпоративної культури туристичного підприємства.

Завдання стратегії:

- дослідження корпоративної культури, що склалася в компанії, її характеру, позитивних та негативних елементів, породжених традиціями, стилем керівництва, колегіально прийнятими рішеннями;
- усвідомлення, засвоєння та поділ більшістю співробітників базових елементів корпоративної культури;
- вдосконалення культури поведінки та культури способу життя працівників компанії;
- зміна та вдосконалення соціально-психологічних відносин у колективі компанії;
- зміна ставлення колективу до матеріальних, інтелектуальних, духовних цінностей компанії, їх придбання, використання та відтворення;

Напрямки:

- створення карток для корпоративних клієнтів, як елемент удосконалення корпоративної культури;

- проведення корпоративного тренінгу;
- розробка корпоративного стилю одягу;
- розробка кодексу корпоративної культури;
- впровадження системи управління якістю, відповідного стандарту;
- розробка системи нематеріального заохочення працівників для керівників відділів;
- удосконалення або розробка нового слогану та логотипу компанії – модернізація корпоративного стилю ТОВ "ТЕЗ ТУР".

Результати реалізації інноваційної стратегії:

- забезпечення високої прибутковості фірми у вигляді вдосконалення управління людськими ресурсами.
- низька плинність кадрів

Також в цю стратегію можна включити розробку положення про корпоративну культуру, тому що його формування надасть можливість забезпечити вирішення низки завдань таких як: оформлення та закріплення сформованої корпоративної культури, фіксування єдиних корпоративних стандартів та загальних принципів ведення бізнесу, зміцнення свого зовнішнього іміджу, демонстрування своїм можливим інвесторам і клієнтам наявності визначених стандартів корпоративного управління, залучення до компанії співробітників, відповідно до їх здібностей, що дозволяють досягати всіляких цілей організації.

Основна мета розробки положення полягає в тому, щоб допомогти компанії зрозуміти свою місію та стратегічні цілі, а також встановити систему управління, яка найбільш ефективно розподілить обов'язки та повноваження між різними рівнями управління. Це створить умови для ефективною, керованою та зрозумілою організації, яка буде сприйматися як така як зсередини, так і ззовні.

Для створення положення зазвичай потрібно розпочати з діагностики загального клімату на підприємстві. Результати такого дослідження

допоможуть виявити спільні проблеми, механізми вирішення яких, разом із цінностями та правилами, також мають бути включені у корпоративний кодекс організації.

Таким чином, проаналізувавши корпоративну культуру на прикладі діяльності ТОВ "ТЕЗ ТУР", можна зробити висновок, що сфера послуг і корпоративна культура є досить розвиненою, але ще є над чим працювати, щоб не втратити рівень. Було створено інноваційну стратегію розвитку корпоративної культури, яка допоможе ТОВ "ТЕЗ ТУР" досягти максимального результату і взаємозлагодженості.

### **3.3 Впровадження пропозицій з вдосконалення корпоративної культури в системі управління туристичним підприємством ТОВ "ТЕЗ ТУР"**

Високопродуктивна робота організації залежить не тільки від якісного персоналу ТОВ "ТЕЗ ТУР", а й від управління її поточними та потенційними професійними навичками, професійним досвідом. В організації важливо не тільки знати, хто що може робити і хто на що здатний, але й стежити за тим, щоб талант і професійні якості людини вчасно помітили і використали.

Управляючи персоналом туристичної компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР", необхідно враховувати ступінь задоволеності працівників своєю роботою. Для вирішення проблеми задоволеності працівників своєю роботою необхідно вдосконалити адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Підвищуючи ефективність методів управління персоналом, тим самим підвищується рівень корпоративної культури, тому керівництву компанії слід враховувати, що висока якість трудового життя та корпоративної культури характеризується наступними характеристиками:

- робота цікава;
- працівники отримують справедливу винагороду за результати своєї роботи;

- робоче середовище повинно бути чистим з низьким рівнем шуму та хорошим освітленням;
- керівний нагляд повинен бути зведений до мінімуму, але повинен здійснюватися за необхідності;
- працівники повинні брати участь у прийнятті рішень, особливо тих, що безпосередньо впливають на них;
- повинні бути передбачені гарантії роботи та розвитку дружніх стосунків між колегами;
- повинні бути достатні ресурси для побутових та медичних послуг.

Методи корпоративного управління є потужним інструментом досягнення цілей, особливо у випадках, коли необхідно організувати колектив та спрямувати його на досягнення конкретних управлінських завдань. Високий рівень регулювання управління та трудової дисципліни є ідеальною умовою для їх ефективності, коли управлінські впливи здійснюються без значних порушень на нижчих рівнях управління. Проблема вдосконалення методів корпоративного управління є особливо важливою для ТОВ "ТЕЗ ТУР". Для вирішення цієї проблеми ми розробимо основні напрямки вдосконалення методів впливу на персонал.

Для підвищення рівня корпоративного управління необхідно забезпечити:

- наявність розробленого статуту компанії з вільним доступом до нього для працівників;
- розвиток партнерських відносин між адміністрацією та персоналом;
- наявність чітких організаційних та кадрових структур та їх щорічне коригування у зв'язку зі змінами в обсязі діяльності компанії;
- розробка чітких підроздільних правил, що регулюють адміністративні та функціональні відносини в компанії;
- наявність чітких посадових інструкцій;

- розробка контрактної системи організації та оплати праці робочої сили;
- підвищення ефективності видів регуляторних впливів

Для цих цілей потрібно:

- чіткі команди, що вказують стан проблеми, діяльність, ресурси, терміни та обов'язки;
- чіткі розпорядження заступників директора із зазначенням інструкцій з експлуатації;
- чіткі усні вказівки керівництва на всіх рівнях управління.

Одним з найважливіших напрямків вдосконалення методів корпоративної культури туристичної фірми є розробка економічних стимулів для працівників. Приймаючи рішення про стимулювання праці працівників, керівництво компанії повинно забезпечити:

- тісний взаємозв'язок з успіхом, досягнутим на роботі, у вигляді зростання доходу, вираженого у відсотках для кожного працівника;
- узгодити принципи винагороди за переповернення плану, введеного в систему бухгалтерського обліку;
- відсутність "обмеження" прибутку на основі розподілу прибутку;
- відповідність зарплати з фактичним внеском працівника в успіх компанії та розумними витратами на життя;
- зменшення базової заробітної плати топ-менеджерів;
- принцип надання стимулів усім працівникам компанії;
- сувора схема розрахунку премії, яка містить лише три категорії результатів праці для кожного працівника (хороша, задовільна, погана) та оцінка роботи.

Окрім бонусної системи, ТОВ "ТЕЗ ТУР" повинно мати систему регулярного перегляду заробітної плати у два етапи: на першому етапі команда оцінює заробітну плату, на другому етапі – керівник. За бажанням та за згодою колективу, фази можна змінити.

Соціально-психологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом ТОВ "ТЕЗ ТУР". Для формування корпоративної культури потрібно вжити декількох заходів: розвиток філософії компанії, яка регулює внутрішні правила відносин працівника; розвиток морального кодексу трудових та партнерських відносин між працівниками.

Слід зазначити, що керівництво турфірми ТОВ "ТЕЗ ТУР" повинно постійно звертати увагу на цінність для колективу конкретного працівника, його результати. Створення духу колективізму, сімейності та корпоративізму в ТОВ "ТЕЗ ТУР" призведе до поліпшення роботи та зміцнення ширих дружніх стосунків, поваги та лояльності до суспільства. Тому керівництву туристичної компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР" слід приділити належну увагу вдосконаленню корпоративної культури.

Аналіз показав, що функції управління в ТОВ "ТЕЗ ТУР", як правило, реалізуються ефективно, але є певні недоліки. Перелік факторів, що стимулюють трудову діяльність працівників, досить великий. Водночас слід зазначити, що стимулювання роботи в ТОВ "ТЕЗ ТУР" вимагає поєднання економічного управління та соціально-психологічних методів і на цій основі вдосконалення всієї системи управління персоналом, саме з цих позицій.

Організація контролю в ТОВ "ТЕЗ ТУР" в основному включає контроль за виконанням функцій менеджерів з продажу туристичних послуг. Роботу менеджерів ТОВ "ТЕЗ ТУР" контролює економіст, головний бухгалтер та директор компанії. Функція стимулювання передбачає діяльність, спрямовану на заохочення всіх працівників організації до ефективних результатів у досягненні поставлених цілей.

Встановлено, що результати роботи значною мірою залежать від багатьох психологічних факторів. Здатність враховувати ці фактори та цілеспрямовано впливати на окремих працівників допомагає керівнику сформувати колектив із загальними цілями та завданнями.

**SWOT-аналіз ТОВ "ТЕЗ ТУР" в галузі управління персоналом**

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
<p align="center"><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність кращої стратегії в галузі персоналу та кадрової політики, ніж у конкурентів;</li> <li>2. Високий рівень продуктивності праці порівняно з конкурентами;</li> <li>3. Якісні послуги завдяки використанню кваліфікованої робочої сили;</li> <li>4. Вигідний імідж компанії серед клієнтів;</li> <li>5. Приємне спілкування, привітний персонал тощо.</li> </ol>	<p align="center"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблена система управління персоналом;</li> <li>2. Високий рівень лідерських навичок;</li> <li>3. Високий рівень кваліфікації фахівців;</li> <li>4. Наявність інноваційного потенціалу персоналу;</li> <li>5. Достатньо фінансових ресурсів, виділених службі кадрів;</li> <li>6. Створена система мотивації працівників до праці;</li> </ol>
<p align="center"><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несприятлива соціально-економічна політика в країні;</li> <li>2. Несприятливі демографічні зміни;</li> <li>3. Погіршення системи соціального забезпечення в місті;</li> <li>4. Слабкі позиції в галузі кадрової політики порівняно з конкуренцією;</li> <li>5. Вакансії через скорочення виробництва послуг тощо.</li> </ol>	<p align="center"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність управлінського таланту та глибини знань про проблеми управління персоналом;</li> <li>2. Слабке фінансування діяльності з управління персоналом;</li> <li>3. Наявність вакансій;</li> <li>4. Застарілі посадові інструкції та вимоги до персоналу;</li> <li>5. Застаріла система оцінки роботи персоналу;</li> </ol>

Джерело: власна розробка автора

SWOT-аналіз у галузі управління персоналом дозволяє систематично оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність управління персоналом у компанії. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони управлінського підходу до персоналу, а також ідентифікувати можливості для подальшого розвитку та загрози, що можуть виникнути в контексті управління персоналом.

Якщо ми знаємо особливості поведінки, характер кожного індивіда, то можна передбачити його поведінку у напрямку, необхідному для команди. Це пояснюється тим, що кожна група має свій психологічний клімат. Тому необхідною умовою формування та розвитку робочого колективу є дотримання принципу психологічної сумісності. Цей принцип, на жаль, не лежить у зародженні ТОВ "ТЕЗ ТУР". Тому при влаштуванні персоналу до уваги береться все, що завгодно, але не психофізіологічна сумісність.

ТОВ "ТЕЗ ТУР" повинно надавати своїм працівникам такі соціальні виплати:

- при виїзді на наступну відпустку одноразова матеріальна допомога на рекреаційні цілі у розмірі 50% від заробітної плати, якщо на це є кошти;
- присудження премій працівникам підприємства на дати ювілею;
- витрати на поховання померлих працівників підприємства за звітами ритуальних служб, матеріальна допомога на похорон близьких родичів (батька, матері, чоловіка, дружини, дітей, братів, сестер);
- три оплачувані робочі дні на шлюб, на організацію похорону близьких родичів, один оплачуваний робочий день на ювілеї, на батьків за народження дитини, на шлюб з дітьми службовців тощо

Особливості діяльності, а також цілі ставлять принципово нові вимоги до працівників, керівників, експертів щодо організації та змісту їхньої підготовки та перепідготовки. Навчання, подальша освіта, перепідготовка працівників та рішення як основна мета завдань формування

конкурентоспроможного персоналу ставлять перед кадровою службою нові, дуже складні та невідкладні завдання для розробки та впровадження напрямків підготовки персоналу. Види навчання працівників: подальша освіта працівників – навчання, спрямоване на постійне підвищення їх професійних знань та навичок; навчання новонабраного персоналу.

Загальні рекомендації: раціональний поділ праці; правильний підбір персоналу, його розташування та використання; посилення дисципліни на службі; підвищити ефективність організації.

Спеціальні рекомендації: створення організаційно-правової бази для роботи працівників; посилення відповідальності працівника за результати його діяльності, виконаної на підставі трудового договору; забезпечення об'єктивності при атестації працівників, її підтримка та накладення дисциплінарних стягнень.

Заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці можуть бути реалізовані без значних витрат. Однак серед них можуть бути відсутні точні аналітичні методи для визначення конкретних значень зростання продуктивності праці. Тому для визначення швидкості зростання продуктивності праці може бути застосований професійний (розрахунковий) метод.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення методів мотивації праці можуть призвести до підвищення продуктивності праці та, як наслідок, умовного скорочення кількості працівників.

Досконала індивідуальна мотивація, наприклад, забезпечення ефективної реалізації власної мови. Ефективна система стимулювання збільшує ефективність роботи фахівців та зменшує витрати.

Для поліпшення позиції ТОВ "ТЕЗ ТУР" та подолання існуючих слабких місць необхідно визначитися з вибором стратегії. У цій ситуації доречно вибрати стратегію зростання. Результатом її реалізації стане поява довгострокових конкурентних переваг у компанії ТОВ "ТЕЗ ТУР", розширення спектру послуг, що надаються та залучення нових клієнтів.

### **Висновок до розділу 3**

Отже були сформовані рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури:

- заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- розробка положення про корпоративну культуру;
- стимулювання персоналу;
- розробка інноваційної стратегії корпоративної культури.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться рівень корпоративної культури в ТОВ "ТЕЗ ТУР", зросте задоволеність та відданість персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і, відповідно, зростання ефективності діяльності підприємства. Також буде зростати професійний рівень працівників та відчуття із значущості, що дозволить підприємству ефективно функціонувати, сформувати власний корпоративний стиль, підвищити конкурентоспроможність. Запропоновані рекомендації призведуть до підвищення сприятливого іміджу, удосконалення корпоративної культури.

## ВИСНОВКИ

На підставі проаналізованих мною матеріалів, можна дійти до висновку, що корпоративна культура – це система норм, правил та моральних цінностей, що регламентує відносини між членами організації. Корпоративна культура, як і будь-яка система, має свій життєвий цикл. Вона проходить усі етапи від зародження та до ліквідації.

Проаналізувавши корпоративну культуру ТОВ "ТЕЗ ТУР" можна виділити такі важливі якості як взаємодопомога та обмін досвідом з новими співробітниками. Так само це можливість розвитку та підвищення кваліфікації персоналу та створення здорової конкуренції серед персоналу. Також система мотивації, як матеріальна, так і моральна, що чимало важливо для людських відносин. Наявність корпоративного стилю компанії, який включає в себе логотип, фірмовий знак компанії та слоган, який вже відомий багатьом на ринку туристських послуг. Щоб досягти корпоративної ефективності, менеджерам необхідно навчитися керувати та маніпулювати культурою. У кваліфікаційній роботі наведено конкретні способи, за допомогою яких будь-який менеджер чи керівник зможе ефективно керувати корпоративною культурою в організації, а також розроблена програма, спрямована на вдосконалення корпоративної культури у ТОВ "ТЕЗ ТУР".

До узагальнених показників корпоративної культури належить якісний показник, що називається іміджем організації. Імідж – цілеспрямовано сформований образ організації. У поняття іміджу обов'язково входить культура взаємовідносин між людьми, їхня манера роботи з партнерами та клієнтами, дизайн оформлення приміщень та навіть одяг співробітників, аж до взуття та зачіски.

Основне завдання корпоративної культури полягає у зниженні впливу суб'єктивних чинників на процедури управління та, відповідно, у зменшенні управлінського ризику. Це досягається шляхом впровадження безособистої організаційної культури.

Це означає, що культура має діяти незалежно від індивідуальних особливостей членів організації. Кожен співробітник, приймаючи на себе певну посаду, повинен усвідомлювати, що йому потрібно завжди дотримуватися встановлених посадових інструкцій та виконувати обов'язки, а також дотримуватися норм поведінки та взаємовідносин у колективі.

Насамперед, корпоративна культура підприємства визначається культурним рівнем його керівника. Керівник має бути грамотним, інтелігентним та високоосвіченим, мати позитивний імідж в колективі та зовнішньому середовищі. Також важливо мати високу кваліфікацію, ерудицію та значний досвід роботи, а також користуватися авторитетом серед працівників. Головне для керівника – бути лояльним до своїх співробітників, виступати як приклад у всьому, включаючи поведінку у побуті, а не лише на роботі.

Так, носіями корпоративної культури є люди, але в організаціях з вже сформованою культурою вона стає як би відокремленою від індивідів і стає своєрідним символом організації, який впливає на членів колективу, змінюючи їхню поведінку відповідно до установлених норм і цінностей.

Ця культура формується і розвивається в результаті взаємодії між людьми в організації, і в той же час вона відображається у поведінці та взаємодії самого колективу. Таким чином, корпоративна культура не лише відображає характер і цінності організації, але й активно впливає на співробітників, моделюючи їхню поведінку та ставлення до роботи та один до одного.

Оскільки корпоративна культура відіграє важливу роль у житті організації, вона повинна бути предметом пильної уваги з сторони керівництва. Менеджмент сильно залежить від неї, а також відповідає не лише корпоративній культурі. Він може у свою чергу впливати на формування та розвиток організаційної культури.

Для цього менеджери повинні мати уявлення про корпоративну культуру, про її елементи, структуру, вміти її правильно аналізувати та впливати на її формування у потрібному напрямку.

Основними засадами корпоративної культури є: високий корпоративний дух працівників компанії та постійна робота над собою, а так само дотримання працівниками компанії етичних норм корпоративної поведінки. Важливим також є дотримання норм ділової етики, формування та підтримання позитивного іміджу компанії.

Таким чином, у ході виконання випускної кваліфікаційної роботи:

1. Розкрито поняття, сутність та елементи корпоративної культури, під якою розуміється система матеріальних та духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, що відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальній і речовинному середовищі, що виявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та навколишнього середовища.

2. Визначено всі принципи корпоративної культури.

3. Виявлено етапи формування корпоративної культури.

4. Проведено аналіз існуючої корпоративної культури у ТОВ "ТЕЗ ТУР", на підставі якого виділені переваги та недоліки корпоративної культури.

5. Було розроблено стратегію з удосконалення корпоративної культури у ТОВ "ТЕЗ ТУР". У ній наведені конкретні способи, за допомогою яких будь-який керівник зможе ефективно керувати культурою, а також дано рекомендації з управління та підтримання корпоративної культури у ТОВ "ТЕЗ ТУР".

Таким чином, у процесі теоретичного та аналітичного дослідження у кваліфікаційній роботі було вирішено всі поставлені завдання та досягнуті всі цілі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень / В. О. Аніщенко // Акт. проблеми економіки. - 2009. - № 3 (93). - С. 64 - 72.
2. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2016. № 2. С. 68-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eshcenp\\_2016\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eshcenp_2016_2_14) (дата звернення: 15.01.2018).
3. Бала О. Л. Принципи корпоративної культури підприємств : сутність та види / О. Л. Бала, О. В. Мукан, Р. Д. Бала // Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". - Л., 2010. - № 682 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - С. 11 – 15.
4. Винничук Р.О., Гербут М.В. Організаційна культура як інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації в індустрії туризму // Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері). 2007. №11. С.164-167.
5. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т. 1. – С. 185 – 190.
6. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки, 2012. № 3. С. 115–118.
7. Кицак Т.Г., Коваленко І.Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. №1. С.171-177. URL:

- [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_27) (дата звернення: 20.01.2018).
8. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Під заг.ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
  9. Корпоративна культура: сучасна філософія успішного бізнесу [Електронний ресурс] // Forbes. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://forbes.net.ua>.
  10. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг: навчальний посібник для вузів / Львівський інститут економіки і туризму. Київ: Знання, 2011. 351 с
  11. Лисенко Ю. Організаційно–економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 86-91.
  12. Марченко О. А. Роль корпоративної культури у поліпшенні якості туристичних послуг / О. А. Марченко // Бізнес- навігатор : наук.-вироб. жур. — Херсон : МУБіП, 2011. — № 5 (26). — С. 182–186.
  13. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій : сучасний стан й актуальні проблеми / Г. І. Матукова // Держава та регіони. - 2008. - № 1. - С. 96 – 99.
  14. Нагара, Марина. Корпоративна культура та стратегічний розвиток туристичного підприємства : іманентний взаємозв'язок [Текст] / Марина Нагара // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті : національна візія та виклики в глобалізації : зб. тез доп. XII Міжнар. наук.- практ. конф. молодих вчених [м. Тернопіль, 26-27 берез. 2015 р.] / редкол. : Л. П. Амбрик, В. А. Валігура, О. М. Войтенко, С. М. Галещук [та ін.] ; відп. за вип. Т. Я. Маршалок. - Тернопіль : ТНЕУ, 2015. - С. 101-102.
  15. Плецан Х. В. Корпоративна культура фахівців сфери туризму : стан, проблеми та перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

16. Про компанію "Tez Tour" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.teztour.ua/>
17. Редзюк А. М. Формування корпоративної культури організації як один із чинників поліпшення якості менеджменту / А. М. Редзюк, В. В. Рудзінський, М. Ю. Безродний // Автошляховик України. - 2007. - № 4. - С. 2 - 3.
18. Романюк І. А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 2. С. 24-27
19. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації / Л. М. Савчук, О. О. Савчук // Проблеми науки. - 2011. - № 9. - С. 23 – 27.
20. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації. Бізнес Інформ, 2012. № 3. С. 231-233.
21. Синецька О.І. Формування ціннісних мотиваційних механізмів як елемент управління людськими ресурсами підприємства // Економіка. Фінанси. Право. 2007. № 1. С. 34-39
22. Смолінська Н.В. Формування та зміна організаційної культури підприємства // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. 2011. № 698. С. 290-295.
23. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. В. Тарасова. // Економіка харчової промисловості. – 2013. – №3. – С. 28-32.
24. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н. Ю. Фіщук, І. В. Ломачинська. // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – №1. – С. 81–85

25. Чайка Г.П. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. К.: Знання, 2005. 442 с.
26. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип 17. С. 328-330. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2010\\_17\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_51) (дата звернення: 12.01.2018).
27. Юкіш В. Вплив корпоративної культури підприємства на формування лідерських якостей керівника // Аграрна економіка. 2010. Т. 3. № 1-2. С. 94-100.
28. Andersson, T.D., Getz, D. Stakeholder Management Strategies of Festivals, *Journal of Convention and Event Tourism*, 2018. 9(3). P. 199-220.
29. Blažević, B., Maškarin Ribarić, H., Smolčić Jurdana, D. The analytical base for management of sustainable tourism, *Economic review*, 2019. 64(2). P. 143-158.
30. Boulding K. National images and international system. *Comparative Foreign Policy*. Ed. By W. Hanrieder. N.Y. 1971. Pp. 90-102.
31. Gardner B. The Product and the Brand. *Harvard Business Review*, 1955. Vol. 33, №2. Pp. 33-39.
32. Schraeder M., Jordan. M. Managing Performance: A practical perspective on employee performance. *The Journal for Quality and Participation*, 2011. № 4. Pp. 4-10.
33. Selden S., Sowa J. E. Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations: Management and Staff Perspectives: *Public Personnel Management*, 2011. № 40(3). Pp. 251-264.

ДОДАТКИ

Додаток А

Логотип компанії "Tez Tour"



Додаток Б

Офіс "Tez Tour"



## Механізм формування інноваційної корпоративної культури підприємства



## Географія офісів продажів турів ТОВ "ТЕЗ ТУР"

