

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені
проф. В.Ф.Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

(підпис) **Віта ЦИРУЛЬНІКОВА**
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2022 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

(підпис) **Ірина МЕЛЬНИК**
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**
зі спеціальності _____ 242 «Туризм» _____
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Туризм» _____

на тему: «Формування організаційної культури на туристичному підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ-4-10а

Шкабура Олег Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник _____
Верес Катерина Олександрівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____
Кравцов С.С.
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф.
В.Ф.Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 242 «Туризм»
(код і назва)
Освітньо-професійна програма Туризм
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри _____

Ірина МЕЛЬНИК

“ _____ ” _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шкабури Олега Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування організаційної культури на туристичному підприємстві»

керівник роботи Верес Катерина Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “31” березня 2022 року
№ 165-кс

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова література, фахова література, статистична звітність туристичного підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи формування організаційної культури на туристичному підприємстві

Розділ 2. Аналіз організаційно-економічної діяльності туристичного підприємства «reikartz travel ukraine», м. Київ

Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури на туристичному підприємстві «reikartz travel ukraine»

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу рисунків - 8, таблиць - 15, додатків - 4.

6. **Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Верес К.О., доцент		
II	Верес К.О., доцент		
III	Верес К.О., доцент		

7. Дата видачі завдання 22 березня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.02.2022-19.03.2022 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	20.03.2022-22.03.2022 рр.	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	23.03.2022-06.04.2022 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	07.04.2022-27.04.2022 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	28.04.2022-12.05.2022 рр.	виконано
6	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	13.05.2022-25.05.2022 рр.	виконано
7	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	26.05.2022-29.05.2022 рр.	виконано
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	30.05.2022-03.06.2022 р.	виконано
9	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	04-06.06.2022 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	14, 15, 16.06.2022 р.	

Здобувач

(підпис)

Шкабури О.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Верес К.О.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
на кваліфікаційну роботу
Шкабури Олега Сергійовича
на тему: «Формування організаційної культури на туристичному
підприємстві»

Кваліфікаційна робота складається з – 69 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 9, таблиць – 16, додатків – 3.

Об’єктом дослідження є організаційна культура туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine».

Предметом кваліфікаційної роботи є удосконалення методів та підходів щодо формування організаційної культури туристичного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є подальший розвиток теоретичних і практичних підходів та їх удосконалення щодо формування організаційної культури туристичного підприємства.

У I розділі розкрито теоретичні основи формування організаційної культури на туристичному підприємстві, розглянули формування організаційної культури в практиці українських туристичних підприємств.

У II розділі здійснено загальна характеристика туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine», зробили аналіз організаційно-економічної діяльності туристичного підприємства «reikartz travel ukraine», м. Київ.

У III розділі здійснено аналіз стану організаційної культури на туристичному підприємстві «Reikartz Travel Ukraine», запропоновано пропозиції з удосконалення організаційної культури туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine».

Ключові слова: туристичне підприємство, організаційна культура, туристичне підприємство «Reikartz Travel Ukraine».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Теоретичні підходи дослідження проблем формування організаційної культури на туристичному підприємстві.....	10
1.2. Особливості формування організаційної культури на туристичному підприємстві в зарубіжній практиці.....	17
1.3. Формування організаційної культури в практиці українських туристичних підприємств.....	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «REIKARTZ TRAVEL UKRAINE», М. КИЇВ.....	30
2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine».....	30
2.2. Аналіз середовища туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine».....	34
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «REIKARTZ TRAVEL UKRAINE».....	48
3.1. Аналіз стану організаційної культури на туристичному підприємстві «Reikartz Travel Ukraine».....	48
3.2. Розроблення пропозицій з удосконалення організаційної культури туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine».....	54
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Характерною тенденцією розвитку управлінської науки на етапі становлення економіки інноваційного типу є поява та вдосконалення великої кількості напрямків, концепцій та підходів до управління людськими ресурсами. Однією з таких концепцій є концепція формування організаційної культури, заснованої на ціннісному управлінні інноваційною поведінкою співробітників. Актуальність формування нової внутрішньої культури організації, яка б відповідала вимогам сучасного етапу розвитку України, зумовлена кардинальними змінами у політичній та економічній сферах, що відбулися протягом останніх років.

Організаційна культура є необхідним компонентом функціонування підприємства. Проте на сьогодні спостерігається ситуація, коли на підприємствах недостатньо уваги приділяється питанням організаційної культури. Це пояснюється тим, що в гонитві за максимізацією прибутку власники та менеджери часто нехтують питаннями, пов'язаними з людськими ресурсами та організаційними факторами, що суттєво впливають на роботу підприємства.

В даний час керівники туристичних підприємств прагнуть найбільш ефективно управляти людськими ресурсами, саме тому сьогодні велике значення мають заходи, спрямовані на залучення кваліфікованого до туристичних підприємств, на формування у них лояльного ставлення до корпоративних цінностей та норм компанії. Тому в міру розвитку організації, змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, перед керівником стоїть проблема перезавантаження такого інструменту управління, як організаційна культура – сукупність норм, традицій, цінностей організації, які поділяються співробітниками компанії, та підтверджують свою актуальність для туристичного підприємства у часі.

З практичної точки зору актуальність теми дослідження полягає у наступному. Управління організаційною культурою одне з головних питань, яке

на сьогоднішній день набуває особливої актуальності серед підприємств туристичної сфери. Це пов'язано з тим, що туристична сфера є сукупність галузей, у яких створюються послуги, що є матеріальними благами для споживачів туристичних послуг. І від ефективності організаційної культури залежатиме не лише цінності туристичного підприємства, лояльне ставлення персоналу, а й функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Тому ця проблематика є актуальною зараз.

Організаційна культура може сприяти процвітанню організації або бути джерелом її найбільших труднощів. З одного боку, це може стояти на шляху ефективного досягнення цілей, а з іншого – сприяти розриву зв'язків усередині організації та з клієнтами. Будь-хто з менеджерів, які стикались з сильно сформованою організаційною культурою, знають, як важко її змінити. Для багатьох туристичних підприємств необхідним є формування організаційної культури, щоб вона сприяла створенню необхідної атмосфери всередині компанії.

Практичний досвід показує, що вже багато туристичних підприємств визначили своє бачення, місію, цінності та стратегію, що є важливим для стратегічного розвитку туристичного підприємства за умов конкуренції. Однак часто, коли результати розробки організаційної культури у вигляді певних документів повідомляються співробітникам та клієнтам через будь-який канал комунікації, наприклад, через веб-сайт туристичного підприємства, відповідні дії на тому і закінчуються. Ці документи розглядаються так, ніби вони були ще одним набором документів у контрольному списку установчих та розпорядчих документів, який має бути відзначений керівництвом. Зазвичай не вистачає часу, наполегливості та навичок щодо просування правильних установок організаційної культури на нижчі рівні туристичного підприємства або натомість не впроваджується процедура, якої мають слідувати співробітники.

Дослідження питань формування організаційної культури підприємств туристичної галузі здійснювали Александрова С.А., Білецька О., Гевко В. Л., Дяків О.П., Євтухова Т.І., Євтушенко О.В. та ін. Але по мірі розвитку ринкової

економіки порушене питання не перестасе бути актуальним та вимагає подальших досліджень.

Об'єкт дослідження – організаційна культура туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine»

Предмет дослідження – удосконалення методів та підходів щодо формування організаційної культури туристичного підприємства.

Мета дослідження: подальший розвиток теоретичних і практичних підходів та їх удосконалення щодо формування організаційної культури туристичного підприємства.

Завдання роботи:

- дослідити теоретичні підходи дослідження проблем формування організаційної культури на туристичному підприємстві;
- визначити особливості формування організаційної культури на туристичному підприємстві в зарубіжній практиці;
- дослідити формування організаційної культури в практиці українських туристичних підприємств;
- скласти загальну характеристику туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine»;
- провести аналіз середовища туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine»;
- здійснити аналіз стану організаційної культури на туристичному підприємстві «Reikartz Travel Ukraine»;
- розробити пропозиції з удосконалення організаційної культури туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine».

Методи дослідження. У роботі використано наступні загальнонаукові та практичні методи дослідження: у *першому розділі* при дослідженні теоретичних основ формування організаційної культури на туристичному підприємстві та при формуванні пропозиції щодо удосконалення формування організаційної культури туристичного підприємства у *третьому розділі*, при формуванні висновків по роботі використано методи індукції та дедукції, аналізу і синтезу;

метод порівняння, метод абстрагування, метод конкретизації та інші; у *другому та третьому розділах* при аналізі організаційно-економічної діяльності та аналізі стану організаційної культури на туристичному підприємстві «Reikartz Travel Ukraine» використано метод спостереження, аналіз документів і продуктів діяльності, коефіцієнтний аналіз показників підприємства, SWOT–аналіз, ряди динаміки, табличне та графічне представлення даних.

Практичне значення одержаних результатів: результати дослідження можуть бути застосовані у практиці туристичного підприємства з метою ефективного формування організаційної культури, що відобразатиметься на показниках діяльності підприємства.

Робота пройшла *апробацію* на 88-ма міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді - вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» («Організаційна культура підприємства: дефініція та значення» Катерина Верес, Олег Шкабура)

Структура роботи. Робота викладена на 64 сторінках (без врахування списку використаних джерел та додатків) і складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Список використаних джерел складається з 41 найменування на 5 сторінках. Робота містить 15 таблиць і 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні підходи дослідження проблем формування організаційної культури на туристичному підприємстві

Дослідження проблем формування організаційної культури на туристичному підприємстві доцільно розпочати з визначення сутності організаційної культури. Природним є те, що абсолютно будь-яка існуюча у світі організація являє собою єдиний організм, що діє, що пов'язаний з різними елементами і структурами, які визначають саму організацію в цілому. Крім того, що елементи організації взаємодіють усередині між собою, їм також властиво бути відкритими для взаємодії із зовнішнім середовищем. Причому чинники взаємодії із зовнішнім середовищем організовані таким чином, щоб бути спрямованими на обслуговування внутрішнього середовища [8, с. 10]. Те, з чого складається внутрішнє середовище організації та що пов'язує всі ці елементи між собою – є функція організаційної культури.

Поняття організаційної культури є досить складним. Воно має на увазі певне соціальне явище, яке формується на підприємстві під впливом різних факторів. Причому, як будь-який вид культури, організаційна культура формується, функціонує та перетворюється на основі відносин людей, а саме – відносин, що пов'язані із питанням виробництва тієї чи іншої продукції, послуги з метою отримання прибутку [14, с. 34].

Про термін виникнення організаційної культури як явища важко повідомити точно, але відомо, що термін було введено в управлінську науку у 70-ті роки XX століття. Пізніше концепція організаційної культури стала розроблятися та розвиватися на початку 80-х років XX століття у США [32, с. 153]. Перед тим, як сформувалася концепція організаційної культури, способи

управління, теоретики та практики провели низку досліджень з наступних питань:

- індивідуальна поведінка;
- стратегічний менеджмент;
- теорія організації [12, с. 143].

Більшість досліджень здійснювалася у США та Японії, ці країни започаткували розвиток організаційної культури. Однак при всьому різноманітті робіт вчених єдиного підходу до визначення організаційної культури немає. Як інтерпретують дефініцію «організаційна культура» зарубіжні та вітчизняні науковці, показано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «організаційна культура»

Автор	Визначення: «організаційна культура – це ...»
Хофштеде Г. [19]	колективне програмування думок, що відрізняє персонал одного підприємства від іншого
Гибсон Д. Л. [9, с. 37]	типовий підприємствам підхід до вирішення проблем
Хизрич Р. [38, с. 121]	спосіб роботи персоналу, прийоми та методи
Шейн Е. [26]	система цінностей, переконань, вірувань, і традицій, які поділяються персоналом підприємства, визначають відповідний стереотип поведінки людей
Рюттингер Р. [29, с. 81]	явище, що визначається культурним рівнем персоналу підприємства, його професіоналізмом та освітою, компетентністю та дисципліною, формами поводження з іншими людьми
Грішнова О. А. [14, с. 36]	це вираження рівня об'єднання соціуму у межах професійної діяльності задля досягнення цілей підприємства
Харчишина О.В. [37]	середовище, атмосфера, у якій перебуває все, що у оточенні, із чим і ким ведеться справа на роботі

Виходячи з визначень явища «організаційна культура», можна зробити висновок, що більшість фахівців у сфері менеджменту сходяться до того, що організаційна культура є складною композицією важливих припущень (які часто не піддаються формулюванню), що бездоказово приймаються і поділяються членами групи або організації. Іншими словами, організаційну культуру можна визначити як переконання, норми поведінки, установки та цінності, які є тими не писаними правилами, що визначають, як повинні працювати і поводитися люди в цій організації.

Організаційна культура є сполучною ланкою, що сполучає між собою все внутрішнє середовище будь-якої організації в особі співробітників, управлінських рішень, технологій, фінансів. Організаційна культура виступає як сукупність культурно-психологічних факторів, що існують усередині фірми, завдяки яким відбувається згуртування працівників підприємства, становлення сприятливої робочої атмосфери та стимулювання зростання конкурентоспроможності підприємства [17, с. 8].

Розмірковуючи про сутність поняття «організаційна культура», насамперед необхідно зрозуміти, на що вона спрямована і в чому полягає головне призначення існування розвинутої та сучасної організаційної культури на будь-якому підприємстві. Зазначимо, що підприємство – це насамперед люди, які працюють у ньому та взаємодіють один з одним. У свою чергу кожна людина, безумовно, індивідуальна. Іншими словами, всі люди відрізняються один від одного думками, характерами, стилем ведення роботи, поведінкою тощо. Все це є значним фактором, що впливає на реакцію людини на взаємодії в результаті виконання роботи на підприємстві.

Крім того, якщо розглядати організацію як об'єкт управління, то слід зазначити, що вона має величезне різноманіття цілей та завдань, неймовірну систему зовнішніх та внутрішніх зв'язків та інше. У спільній діяльності та відносинах співробітники намагаються слідувати певним принципам, мають певні уявлення про діяльність, дотримуються певних переконань та системи цінностей. При цьому вони спільно діють у напрямку здійснення поставлених завдань [41, с. 18]. Поєднуючи все вищесказане, організація з цього боку наділяється властивостями, що дозволяють говорити про неї як про деякий культурний простір, який впливає на регулювання поведінки людей і характеру/атмосфери життєдіяльності підприємства.

Культура та поведінка впливають на атмосферу всередині компанії; взаємовідносини між співробітниками формуються згідно з поведінкою та реакцією на ті чи інші правила в організації, традиції та звичаї, які, у свою чергу, відображаються в культурі. Тому можна з упевненістю стверджувати, що

культура та поведінка взаємно впливають одна на одну. А культура, своєю чергою, впливає і те, що роблять, і те, як вони це роблять. Таким чином, не буде помилкою назвати організаційну культуру найважливішою умовою якісного виконання роботи з боку персоналу [15, с. 96].

Для підприємств сучасного суспільства культура є потужним стратегічним інструментом, який дозволяє направити окремі підрозділи або окремих осіб на досягнення єдиної мети, забезпечуючи ефективну взаємодію між ними. Тобто носіями організаційної культури є люди, співробітники. І оскільки будь-який член компанії є її частиною, то й організаційна культура стає невід'ємним атрибутом компанії [5].

Таким чином, зібравши воедино все вищезгадане, можна дати таке поняття організаційної культури: організаційна культура – це сукупність цінностей, норм, традицій, особливостей, переконань, які сформовані у того чи іншого колективу, і визначають відповідну концепцію поведінки людей умовах трудової діяльності. Будь-яка компанія має свою індивідуальність, свої культурні особливості. У кожній організації свій лідер, керівник, від якого залежить формування цінностей, правил, традицій, прийняття тих або інших управлінських рішень також додає компанії нотку унікальності, виділяючи її серед інших.

Роль організаційної культури у компанії надзвичайно важлива і багатоаспектна, у зв'язку з цим сьогодні і дослідниками цього феномену по-різному оцінюється її роль соціально-економічного управлінського інструменту [12, с. 159]. При цьому практично всі солідарні на думку щодо компонентів, що характеризують її економічну сутність – сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, створених та створюваних співробітниками компанії в процесі трудової діяльності та відбивають неповторність, індивідуальність цієї організації.

Оскільки ми з'ясували, що організація є окремий організм, а організаційна культура – сполучна ланка, слід відзначити існування елементів, дозволяють фірмі безпомилково і ефективно функціонувати (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Базові елементи організаційної культури

Джерело: складено за [7; 11]

Кожен елемент має важливе значення у функціонуванні організаційної культури. Так, наприклад, цінності, різні правила поведінки та норми задають атмосферу в організації, між колегами та співробітниками. Маючи певні цінності та правила, встановлені керівництвом, організація формує взаємини як усередині, і поза своєї діяльності. Спираючись на ці елементи, працівники чітко розуміють, як вони повинні поводитися, що їм робити не дозволено, а що вітається.

Формування організаційної культури є управлінським процесом, тому від здійснюється шляхом реалізації наступних функцій управління: планування, організація, мотивація і контроль. Тобто як будь-який управлінський процес на підприємстві, формування організаційної культури відбувається у відповідності до концептуальних положень менеджменту.

Діяльність, спрямована на формування розвитку організаційної культури, передбачає реалізацію таких функцій, як:

- 1) планування організаційної культури. У ході планування здійснюється:
 - формулювання цілей розвитку культури організації;
 - визначення бажаних для конкретних умов діяльності організації типів культури та визначення основних організаційних цінностей;
 - вибір методів закріплення організаційних цінностей;
- 2) організація роботи з розвитку організаційної культури, у тому числі:
 - створення органу (або призначення відповідальної особи), який відповідає за розвиток культури організації та організаційне забезпечення відповідної роботи;
 - реалізація методів закріплення організаційних цінностей;
- 3) мотивація персоналу до прийняття культурних цінностей. Дана робота вимагає вибору та реалізації видів мотивації та методів управління персоналом, що забезпечують гармонізацію ціннісних установок особистості та цінностей організації;
- 4) контроль розвитку культури організації:
 - виявлення та аналіз відхилень у поведінці персоналу від прийнятих культурних норм;
 - вибір способів коригування поведінки та їх реалізація [11, с. 13].

В даний час розроблені різні методи, які дозволяють керівникам формувати та підтримувати організаційну культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації. Після з'ясування того, яким вимогам має відповідати організаційна культура в умовах конкретної стратегії розвитку, керівництво насамперед визначає, яким має бути філософія практики управління. З філософії управління, керівники підприємства намічають конкретні методи формування ефективної організаційної культури. У принципі керівництво підприємства може впливати на розвиток культури двома способами:

1) оцінка культури та перспектив її розвитку зверху з розрахунком на те, що це викличе інтерес і підтримку у більшості членів організації. Цей спосіб передбачає наявність ширих особистих зобов'язань керівника стосовно цінностям, у які вірить:

2) побудова організаційної структури знизу шляхом відстежування менеджером ціннісних установок у кожному підрозділі, намагаючись при цьому крок за кроком впливати у необхідному напрямі на культуру організаційну культуру підприємства [16, с. 121-122].

Основними заходами формування організаційної культури підприємства є: поведінка керівника, побудування системи стимулювання та мотивації персоналу, визначення критеріїв відбору персоналу на підприємство, навчання персоналу, підтримка традицій та організаційних порядків на підприємстві, впровадження корпоративної символіки тощо.

Отже, організаційна структура є сукупністю цінностей, норм, традицій, особливостей, переконань, які сформовані в колективі підприємства та призначені для визначення відповідної концепції поведінки людей умовах трудової діяльності в певному підприємстві.

Організаційна культура є переконанням, нормою поведінки, установками та цінностей, які є тими не писаними правилами, що визначають як має працювати персонал на підприємстві і якою має бути його організаційна поведінка. Цілком очевидно, що організаційна культура має бути узгоджена з її спільною метою підприємства, тоді вона стає важливим фактором організаційної ефективності підприємства.

Формується організаційна структура шляхом реалізації функцій управління та застосування методів управління, які спрямовані на управління поведінки співробітників та стосуються стилю керівництва, системи підбору, і набору співробітників на посаду підприємства, адаптацію персоналу, оцінку та атестацію, стимулювання та мотивації персоналу тощо.

1.2. Особливості формування організаційної культури на туристичному підприємстві в зарубіжній практиці

Тенденції глобалізації змушують сучасних менеджерів більше уваги приділяти іноземному досвіду, особливо у контексті формування російської організаційної культури, що перебуває на переломному етапі розвитку. Все тісніше стають економічні та соціальні зв'язки, умови життя та праці вирівнюються, всі ці процеси стимулюють шукати універсальні корпоративні культури. Вченими аналізуються вже успішні приклади. Для цього необхідно виділити зони з однотипними корпоративними культурами та вивчити причини формування їх унікальних характеристик. Процес кластеризації корпоративних культур відповідає цим задачам [24, с. 183]].

На рис. А. Додатку А кольорами виділені країни, згідно з домінуванням східних та західних організаційних культур. На представлений шкалі представлені значення від 3 до -3, де найбільше значення «3» у представників найзахідніших корпоративних культур. На карті також відображаються перехідні типи.

1) Американська (Англосакська) «3» включає: США, Великобританію, Канаду, Австралію, ПАР, Нова Зеландія. Градієнтом світлішого відзначені країни Південної та Центральної Америки у зв'язку з сильним впливом західних корпоративних культур, проте зі збереженням безлічі унікальних якостей, що не дає визнати тотальну експансію Американської моделі.

2) Європейський кластер (Євроменеджмент) «2», «1».

3) Кластер з перехідною/формуючою корпоративною культурою «0» включає країни пострадянського союзу, серед яких Україна, Молдова, Білорусь та РФ. Країни Закавказзя та Середню Азію відзначено градієнтом у зв'язку з великою кількістю ознак східних культур.

4) Близькосхідний кластер «-2»; «-1».

Східний кластер «-3» включає: Японію, Китай, Південну Корею, Північну Корею, Індонезію, Філіппіни.

Європейська кластеризація корпоративних культур показана на рис. А.2 Додатку А.

Європейська модель ділиться на такі кластери:

- 1) Англо-Сакська «1» – Великобританія та Ірландія.
- 2) Континентальна західноєвропейська «2» – Німеччина, Чехія, Швейцарія, Австрія
- 3) Континентальна французька «3» – Франція, Бельгія
- 4) Скандинавська «4» – Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія, Ісландія
- 5) Південноєвропейська «5» - Італія, Іспанія, Греція, Португалія
- 6) Перехідні країни у рамках Євроменджменту «6» [24].

В результаті кластеризації виділяються зони із загальними характеристиками корпоративних культур узагальнивши, які можна виявити риси, що роблять ці культури успішними.

Ведення конкурентоспроможного бізнесу зобов'язує підприємства туризму оперативно реагувати на динаміку довкілля. Запорукою успішної реакції стає сильна корпоративна культура, що цілеспрямовано створюється. Однак, неможливо створити корпоративну культуру в умовах ринкової економіки, ґрунтуючись лише на історичному досвіді України. Тому аналіз зарубіжної практики дозволяє виявити інструменти організаційної культури, що найбільше відповідають вимогам туристського бізнесу в Україні.

У сфері туризму щоб компанії залишатися конкурентоспроможною необхідно виробляти унікальні, затребувані продукти, ефективно керувати персоналом, надавати сервіс, що відповідає концепту «перевищення очікувань» та побудувати систему збуту. Організаційна культура на підприємствах туризму створює систему взаємовідносин усередині та поза компанією, оскільки визначає імідж підприємства та ступінь лояльності співробітників та споживачів.

Керівники успішних туристичних організацій закордоном нині розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що

дозволяє орієнтувати всіх працівників на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників та забезпечити продуктивну взаємодію [3].

Зазначимо, що найчастіше в закордонних туристичних компаніях формується організаційна культура, в якій втілюються цінності та стиль поведінки їх лідерів і в цьому контексті організаційна культура може бути визначена як сукупність норм, правил, звичаїв та традицій, що підтримуються суб'єктом організаційної влади та задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються зі стратегією організації.

Зарубіжна організаційна культура починається з обстановки всередині компанії: з культури взаємин персоналу різних рівнів між собою та з керівництвом, з поважного ставлення начальників до своїх підлеглих, з визнання компанією їх заслуг та заохочення за досягнення [23].

Організаційна культура впливає як на внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішнє сприйняття фірми. Прямий вплив відбувається на репутацію компанії, що впливає відносини з партнерами. Цей фактор є ключовим для діяльності підприємств туризму, наприклад, робота туроператорських компаній базується на поєднанні послуг вироблених іншими компаніями, і ступінь довіри інших акторів ринку має прямий вплив на результативність роботи.

Необхідно відзначити важливу роль організаційної культури у вартості підприємства, що відображається в її інвестиційній привабливості. Результати дослідження McKinsey доводить вищу інвестиційну привабливість підприємств із цілеспрямовано формованою корпоративною культурою, акції таких підприємств оцінюються на 30–40% дорожче [36, с. 84].

Довгий час існувала помилка, що організаційна культура незалежно від сфери економіки, формується тільки у великих підприємствах, проте це не вірно, організаційна культура існує постійно і у всіх компаніях. Але слід зазначити, що з великих компаній є ресурси на її цілеспрямованого формування та підтримки. Необхідно враховувати, що великому бізнесу необхідно нести значні витрати цього аспекту. Малі підприємства можуть витрачати значні кошти, а

орієнтуватися на менеджера здатного провести діагностику і запропонувати методи поліпшення. Для сфери туризму, у якому значну частку займають підприємства малого середнього бізнесу, це найбільш значущим аспектом. У малих організаціях сфери туризму, орієнтованої працювати з клієнтом і формується за принципом «Велика сім'я», для співробітника створюються умови максимального розкриття особистого потенціалу. У малому та середньому підприємстві туризму, зберігаючи принципи централізації та децентралізації, працівник може усвідомити своє місце в ієрархії компанії, відчуті затребуваність.

Злагоджена команда, в якій кожен співробітник займає посаду, що відповідає його здібностям, в умовах здорового робочого клімату та дотримання балансу централізації та децентралізації стає основою конкурентоспроможності, їх адаптивності та ефективності виробництва турпродукту в умовах ринків.

Організаційна культура включає не лише глобальні норми та правила, а й поточний регламент діяльності. Вона може мати свої особливості, залежно від виду діяльності, форми власності, займаного становища над ринком чи суспільстві.

Процес управління організаційною культурою поділяється на два ключові моменти:

1) Подання та згода: головне керівництво має чітко сформулювати своє уявлення про те, якою б вона хотіла бачити культуру організації. Потім воно має продемонструвати свою готовність працювати відповідно до обумовленого подання.

2) Спілкування: співробітникам необхідно осмислити та обговорити логічне обґрунтування змін культури.

Один із яскравих прикладів впливу організаційної культури на діяльність організації – досвід компанії «British Airways». Управління «British Airways» вирішило змінити культуру компанії. Головною сферою змін виявилось обслуговування пасажирів, а ключем до успіху у цій справі – дати відчуті працівникам упевненість у собі та своїй компанії, за рахунок покращення

соціально-психологічного клімату в колективі. Турбота про пасажирів вимагає формування у працівників «British Airways нових навичок, які раніше не розвивалися».

Сама ідея організаційної культури має досить абстрактний характер, проте, як повітря в кімнаті, вона оточує все і впливає на все, що відбувається в організації, у зв'язку з цим значення організаційної культури для розвитку будь-якої туристичної компанії визначається низкою обставин:

- по-перше, вона надає співробітникам організаційної ідентичності, визначає внутрішньогрупове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності та наступності у створенні. Це створює у співробітників відчуття надійності самої компанії та свого становища у ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності;

- по-друге, знання основ організаційної культури своєї компанії допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи в них все найважливіше та суттєве;

- по-третє, внутрішньо організаційна культура, більш ніж будь-що інше, стимулює самосвідомість та високу відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання [27, с. 101].

Велике значення при здійсненні управлінських дій, спрямованих на розвиток організаційної культури закордонних туристичних підприємств має використання таких методів управління персоналом, які забезпечують узгодження організаційних та особистісних цінностей, цілей та установок. При цьому вибір цих методів має враховувати кращий тип організаційної культури, що закріплює у персоналу певні цінності та забезпечує «безпроблемне» функціонування організації у відповідних умовах. Тому з метою ефективного розвитку організаційної культури на цих підприємствах застосовується:

- використання програм участі у прибутку, навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- надання можливості кар'єрного зростання та участі персоналу в управлінні;

- заохочення дисципліни, старанності;
- заохочення творчості, винахідництва, інноваційності у роботі;
- заохочення діяльності, що забезпечує зростання прибутковості та добробуту організації;
- використання групової форми організації праці;
- оцінку та винагороду персоналу за досягнутими результатами.

Подібні методи управління не вимагають особливих витрат, але в результаті призводять до розвитку та посилення організаційної культури через узгодження інтересів організації та її членів.

Аналіз міжнародної практики формування організаційної культури туристичних компаній вказує на те, що часом правильні стратегії та заходи, які самі по собі напрошуються, відкидаються компанією чи не набувають поширення, оскільки вони «чимось» їй не підходять. Як правило, це пов'язано із організаційною культурою. Це пояснюється тим, що існуюча організаційна культура в даному випадку приходить у суперечність із структурою, системами та людьми, за допомогою яких нова стратегія має розглядатися на практиці.

1.3. Формування організаційної культури в практиці українських туристичних підприємств

Культура будь-якого українського туристичного підприємства розвивається в умовах умов навколишнього світу, що постійно змінюються. У зв'язку з цим можна впевнено говорити про те, що на організаційну культуру туристичного підприємства впливають певні зовнішні та внутрішні чинники, а їхня зміна призводить до необхідності постійного вдосконалення вже наявної культури підприємства, підстроювання культури під ті чи інші суспільні стандарти. Тобто умовами для формування особливостей організаційної

культури окремого туристичного підприємства в умовах української економіки є саме залежність від таких факторів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори впливу на формування організаційної культури туристичного підприємства

Джерело: складено за [24, с. 182]

Визначені фактори впливають на процес формування організаційної культури туристичного підприємства та мають бути враховані керівництвом.

В Україні перша модель організаційної культури туристичних підприємств формувалася під впливом низки негативних явищ, таких як:

- економічна та фінансова криза (1991 року, 2004 року);
- малорозвиненість українського фінансового ринки;
- наслідки повсюдної приватизації;
- відсутність належної юридичної складової в організації туристичного бізнесу;
- слабка теоретична основа знань.

Внаслідок цих явищ українські туристичні підприємства почали застосовувати європейський досвід організаційного управління. На європейський досвід був орієнтований здебільшого великий бізнес, у результаті в українських туристичних підприємствах виникали певні проблеми:

1) виникнення безлічі рівнів влади, у результаті чого з'являлися зайві ланки, що перешкоджали ефективному управлінню;

2) відсутність поняття «командний дух», тобто власники туристичних підприємств орієнтувалися лише отримання прибутку, вважаючи організаційну культуру витратним і малоефективним заходом;

3) поняття комерційної таємниці сильніше, ніж інформаційна відкритість і громадська звітність;

4) керівники більшості туристичних підприємств найчастіше мали неформальні відносини зі своїми кредиторами, партнерами по бізнесу, що виключало діловий етикет, що значним чином відбивалося на рівні організаційної культури.

Також існували інші причини, що перешкоджають формуванню організаційної культури. Ці причини властиві лише вітчизняним підприємствам:

– зовнішнє середовище – це не лише небезпека, а й вороже середовище – саме так сприймається вона з погляду власників бізнесів та керівників. Кожен керівник компанії вважає, що довіряти не можна нікому – ні державним організаціям, ні тим паче іншим партнерам. В результаті багато керівників туристичних компанії намагаються або отримати інформацію за допомогою своїх особистих зв'язків про стан конкуренції на ринку, про якісь нюанси в угодах, або пов'язують своє життя з політикою, щоб знати всі очікувані зміни;

– відзначається особливе ставлення до моралі. Найчастіше наявність договору – це ще не гарантія чесної поведінки партнерів;

– висока цінність сім'ї, яка виходить за рамки життя та поширюється на ведення бізнесу.

За наявності перелічених проблем та особливостей вітчизняних умов деякі туристичні підприємства все ж таки досягли певних успіхів у розвитку організаційної культури.

Варто позначити найуспішніші приклади. Наприклад, у компанії Join Up, яка на українському туристичному ринку працює понад 20 років [33], організаційна культура заснована на принципі «професіоналізму у всьому». Це правило стало кредо компанії, що об'єднало всіх співробітників. У роботі компанії важливим складником організаційної культури стає відношення до співробітників. Передбачено інвестиції у розвиток свого персоналу.

У туристичній компанії «ANEX Tour», яка є лідером з організації відпочинку на найкращих курортах світу [33], рівень організаційної культури є досить високим. Вона була заснована на принципі індивідуалізму – з урахуванням індивідуальних особливостей працівників підприємства. Сучасний бізнес перебуває в етапі розквіту індивідуалізму, тому генеральний директор вирішив робити ставку психологію кожного працівника. Управлінський колектив компанії «ANEX Tour» вважає, що лише особистості зможуть формувати справжній колектив, тому з повагою ставляться до своїх співробітників. Недбайливих співробітників відразу звільняють, оскільки часу на їхнє перевиховання не вистачає у зв'язку з динамікою сучасного бізнесу. Зважаючи на те, що колектив організації з роками стає все досвідченішим і дружнішим, організаційна культура розвивається в позитивному руслі.

У компанії «TEZ TOUR», яка характеризується як високотехнологічний міжнародний туроператор [33], для формування організаційної культури особливу увагу приділялося мікроклімату. Керівний персонал ухвалив, що в людей має бути бажання працювати в організації, і для цього необхідно пробудити почуття гордості за свою організацію, за роботу в ній та відчуття комфорту. В організаційній культурі «TEZ TOUR» належне значення приділяється взаєморозумінню між співробітниками. Різні заходи допомагають зберегти гармонію у колективі, у результаті організаційна культура продовжує розвиватися.

Компанію «TUI Ukraine», яка є провідною туристичною компанією України та частиною найбільшого міжнародного туристичного холдингу TUI Group з більш ніж 40-літнім досвідом роботи, засновано в 2009 році на базі української компанії «Вояж Київ» і мережі туристичних агентств «Голопом по Європах» [33]. Її розвиток організаційної культури заснований на розвитку персоналу. Навчання співробітників – це один із найефективніших засобів створення організаційної культури. Основна вимога – щоб співробітник, який отримав дані знання, міг їх використати практично. Щоб запровадити цей принцип, керівництво компанії розробило програму «Тренінги генерального керуючого». Проводиться програма генеральним керуючим, метою стає навчання співробітників пишатися своєю професією [33]. Інструменти реалізації методу – інформаційні листи, корпоративна газета, проведення корпоративних заходів та ін.

У компанії «Coral Travel», що володіє 20-річним професійним досвідом в сфері виїзного туризму [33], організаційна культура змінюється під час набору нових співробітників. При прийомі персоналу (особливо у нові філії) розробляються нові правила та вимоги. Оскільки всі нові працівники зазвичай дотримуються встановлених вимог, вони швидко застосовують їх до уваги. У практиці компанії були випадки, коли співробітник звільнявся з огляду на те, що його не влаштовували певні порядки. На його місце влаштовується новий працівник, який готовий дотримуватися цих норм. Причина в тому, що він не змушений протистояти новій організаційній культурі, а одразу стає одним із елементів організації. Керівництво компанії «Coral Travel» мвважає, що потрібно одразу приймати на роботу співробітників, які вписуються в положення чинної організаційної культури. Для цього при відборі нових працівників діє відповідна система тестування кандидатів.

При дослідженні вітчизняного досвіду та розвитку організаційної культури визначено, що українські туристичні підприємства найчастіше копіювали моделі розвитку організаційної культури західних країн, не зважаючи на менталітет, народні звичаї та традиції, в тому числі і у бізнес – середовищі. У результаті є

приклади досить провальних моделей організаційної культури, які співробітниками оцінювалися як «секти».

В даний час український туристичний бізнес поступово виробляє власні методи формування та розвитку організаційної культури. Організаційна культура розвивається переважно шляхом впливу керівників на співробітників: викликається почуття гордості та причетності до великої справи, підтримується добрий мікроклімат у колективі, прагнення професійного розвитку. Можна припустити, що основними методами прискорення формування організаційної культури в українських туристичних компаніях будуть: збільшення рівня знань менеджменту, розвиток застосування проект менеджменту, посилення бази підготовки фахівців, поліпшення якості трудового життя і т.д.

Наприкінці слід зазначити, що організаційна культура туристичного підприємства будь-якої країни залежить від багатьох параметрів. Наприклад, територіальне розташування країни, менталітет, расовість (приналежність до тієї чи іншої раси), історія країни тощо. Україна не є винятком. У сучасних дослідженнях прийнято відзначати такі риси української організаційної культури:

- 1) Орієнтованість на стабільність та закритість від потреб людей та зовнішніх змін.
- 2) Керівники не дозволяють персоналу керувати справами. Їх персонал є слухняними виконавцями вказівок.
- 3) Керівника вважають своїм зразком для наслідування, які можуть мобілізувати ресурси та людей.
- 4) Рішення приймаються керівником одноосібно або у довіреному колі осіб. Дистанція влади визначається за вибором керівника та суперечить затвердженому ним порядку.
- 5) Робота у групах погано структурована, обов'язки розподіляються нечітко та повільно.
- 6) Персонал ухиляється від відповідальності за реалізацію висунутих ідей. Всі успіхи та невдачі лягають на плечі керівника.

Як і між людьми через різноманітність характерів існують відмінності, так і між підприємствами ми можемо спостерігати їхню присутність. Не можна стверджувати, що всім підприємствам властиві вищеперелічені особливості.

Управлінському персоналу українських туристичних підприємств слід пам'ятати, що організаційна культура є тим середовищем, в якому відбувається процес життєдіяльності персоналу законам якої він розвивається. Але персонал є не лише носієм культурних цінностей, а й активним творцем організаційної культури, здатним змінювати та вдосконалювати її характеристики. Тому процеси свідомого формування та розвитку організаційної культури не можуть залишатися поза увагою сучасних керівників.

Сильна організаційна культура стає інструментом управління персоналом у разі усвідомленого формування. Організаційна культура закладає розуміння місії підприємства та визначення своєї ролі для її досягнення, що відкриває можливості реалізуватися кожному співробітнику у межах своєї посади та кваліфікації.

Якісне обслуговування клієнтів можливе лише за дотримання співробітниками стандартів підприємства, які також регламентує та регулює організаційна культура. Статут компанії, стандарти та регламентації все це є частиною організаційної культури, та їх дотримання формує чіткий та єдиний стиль роботи зі споживачами.

Висновки до розділу 1

Організаційна структура сучасної компанії – це сукупністю цінностей, норм, традицій, особливостей, переконань, які сформовані в колективі підприємства та призначені для визначення відповідної концепції поведінки людей умовах трудової діяльності в певному підприємстві.

Формування організаційної структури відбувається шляхом реалізації функцій управління та застосування методів управління, які спрямовані на

управління поведінки співробітників та стосуються стилю керівництва, системи підбору, і набору співробітників на посаду підприємства, адаптацію персонал, оцінку та атестацію, стимулювання та мотивації персоналу тощо.

Особливості формування організаційної культури на туристичних підприємствах полягає у специфічності характеристик туристичної послуги, адже вона є неосяжною, її не можливо зберегти, незбереженою, з мінливою якістю. Тому туристичні підприємства швидше освоюють управління власними стратегічними ресурсами, серед яких – персонал та інформація. Також у центрі уваги перебувають нові підходи, що дозволяють досягти істотного виграшу, як у часі, так і в ефективності. Перехід до сучасних методів менеджменту на туристичних фірмах може бути тільки при формуванні ефективної організаційної культури.

Для туристичних підприємств організаційна культура виступає потужним інструментом, завдяки якій поєднується трудова ініціатива співробітників та їх мотивація, якісне обслуговування клієнтів. Організаційна культура туристичного підприємства надає ґрунт для творчої праці співробітників, позитивно впливає на ефективність діяльності туристичної фірми, дозволяє їй розвиватись.

Виходячи із наведеного, сучасний розвиток організаційної культури в туристичному бізнесі, виходячи з професійної специфіки, необхідно досліджувати з погляду аксіологічних складових сервісних корпоративних культур, диференціюючи на такі складові, як якість послуги, стандарти обслуговування, клієнтоорієнтований сервіс, довіра клієнтів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «REIKARTZ TRAVEL UKRAINE», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства ТОВ «Reikartz Travel Ukraine»

Туристичне підприємство «Reikartz Travel Ukraine» є туроператором мережі «Reikartz Hotel Group». Досліджуване підприємство є суб'єктом туристичної діяльності і за видом діяльності відноситься до туроператорів. Підприємство «Reikartz Travel Ukraine» є національним українським туристичним оператором на базі мережі готелів «Reikartz Hotels&Resorts».

В табл. 2.1 представлено загальну інформацію про підприємство ТОВ «Reikartz Travel Ukraine».

Таблиця 2.1.

Інформація про ТОВ «Рейкарц Тревел Україна»

Повне найменування юридичної особи (станом на 01.04.2022)	Товариство з обмеженою відповідальністю «Рейкарц Тревел Україна»
Скорочена назва	ТОВ «Рейкарц Тревел Україна»
Статус юридичної особи (станом на 04.01.2022)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	37332997
Дата реєстрації	18.10.2010 (11 років 7 місяців)
Уповноважені особи	Кагуй Христина Богданівна
Розмір статутного капіталу	10 000 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Основний вид діяльності	79.12 «Діяльність туристичних операторів»
Юридична адреса	місто Київ, Конtrakтова площа, вулиця Ярославська 39-г.
Ліцензія	АВ 566315.

Джерело: складено за даними внутрішньої документації підприємства

Підприємство працює з 2010 року, отже досвід роботи на ринку туристичних послуг становить 12 років. За такий відрізок часу підприємство сформувало репутацію надійного туристичного оператора, бо пропонує якісний туристичний продукт. В табл. 2.2 встановлено основні види діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Основні напрямки діяльності ТОВ «Рейкарц Тревел Україна»

№	Вид діяльності	Дестинація
1	Індивідуальні тури, відпочинок на морі	Болгарія, Угорщина, В'єтнам, Греція, Єгипет, Ізраїль, Індонезія, Іспанія, Італія, Кенія, Мадагаскар, Малайзія, Португалія, Філіппіни, Хорватія, Чорногорія
2	Автобусні тури	Україна, Латвія, Литва, Естонія, Франція, Германия, Болгарія, Угорщина, Іспанія, Італія, Португалія, Хорватія, Чорногорія,

Джерело: складено за даними внутрішньої документації підприємства

Туризм є перспективним видом діяльності, адже, крім отримання прибутку, він дає можливість покращити екологічний стан навколишнього середовища. Проте туристична діяльність без маркетингу практично неможливо, адже наявність великої кількості конкурентів змушує туризм звертатися саме до маркетингової діяльності. На підприємстві є відділ маркетингу та реклами, спеціалісти якого проводять маркетингові дослідження, розробляють рекламну кампанію. Функції маркетолога виконує і керівник відділу, який займається розробкою рекламної кампанії за сезонами, зміною цін на сайті, моніторингом цін, турів в цілому.

Загальна чисельність працівників становить 17 осіб, у тому числі за відділами:

- 1) директор (керівник діяльністю та відповідальна особа) – 1 особа;
- 2) відділ туризму 11 осіб;
- 3) фінансовий відділ 3 особи;
- 4) відділ маркетингу та реклами 2 особи.

На підприємстві ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» працюють висококваліфіковані працівники, які беруть участь у щорічних конференціях, на яких обмінюються досвідом із працівниками інших туристичних агенцій інших країн світу. Це дає можливість побачити світ і почерпнути багато корисної інформації, що стане в нагоді в розвитку діяльності аналізованого підприємства.

У середньому працівники підприємства пропрацювали більше 5 років на даному підприємстві. Плинність кадрів низька. Середня місячна заробітна плата на підприємстві становить 22000 гривень. Окрім того, виплачуються додаткові виплати. Мотиваційний пакет для співробітника включає:

- 1) премії за виконання плану;
- 2) премія на день народження співробітника;
- 3) оплата абонементу до спортивної зали на рік.

ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» розробляє самостійно тури і співпрацює з іншими туристичними операторами України та країн Європи. У такому випадку комісія підприємства становить 10% щодо продажу туру. Статистику продажу турів ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» за останні три роки показано на рис. 2.1.

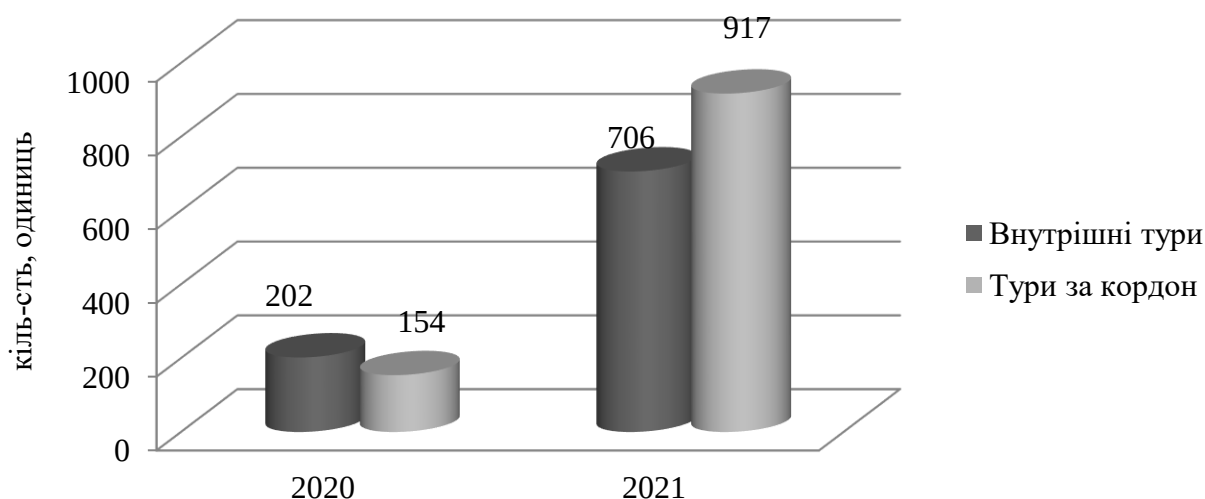


Рис. 2.1. Динаміка продажів турів ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» у 2020-2021 рр.

Джерело: складено за даними внутрішньої документації підприємства

Наприкінці 2019 року набула поширення корона вірусна інфекція, через що майже припинила діяльність туристична сфера всього світу. У 2020 році туризм та тісно пов'язані з ним галузі опинились в скрутній ситуації, адже переміщення в середині країни та в інші країни було заборонено, тому всі туристичні підприємства зазнали збитків. У період із січня по грудень 2020 року туристів скоротилася. Втрати зафіксовані і у 2021 році.

Крім пандемії є і інший фактор спаду продажів туру – наявна конкуренція серед туристичних операторів. Щороку на ринок виходить безліч дрібних туристичних агенцій, які можуть голосно себе заявити, але виявитися не надійними з точки зору покупця турів. Вони тимчасово переманюють клієнтуру, через що підприємство має спади продажів турів. І тоді головним інструментом у конкурентній боротьбі підприємства ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» виступає репутація та досвід менеджерів із продажу турів.

Менеджмент ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» розподілено за функціями, що зосереджені у трьох основних групах:

- 1) загальне управління, що передбачає організацію роботи туристичного оператора, дії з координації, контролю та мотивації;
- 2) управління зв'язками із зовнішньою контактною групою, що передбачає зв'язки з іншими туристичними операторами, покупцями турів, податковим органом, органом статистики тощо;
- 3) управління допоміжними бізнес-процесами туристичного оператора, що передбачає управління маркетингом, фінансами, кадрами.

Щодо фінансового стану, то туристичний оператор ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» має великі обороти, але не дуже високі прибутки, але загалом його можна назвати прибутковим бізнесом; має фінансову стійкість, оскільки не має заборгованостей перед банками, працівниками, кредитними установами, клієнтами та іншими контрагентами. Для відновлення туристичного сектора необхідним є достатній рівень доступності вакцин проти COVID-19.

2.2. Аналіз середовища туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine»

Виробнича програма туроператора ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» представлена документом, в якому чітко передбачені завдання на створення або комплектацію туристичного продукту певної кількості, асортименту, якості та номенклатури у встановлені терміни на замовлення потенційних клієнтів, а також для вільної реалізації на основі ринкового попиту.

Аналіз виробничої програми за внутрішніми турами ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» за 2019-2021 рр. показано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз виробничої програми за внутрішніми турами туроператора ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» за 2019-2021 рр.

Показник	2020	2021	Відхилення (2021 р. від 2019 р.)	
			асб.	%
Розроблено турів всього, у тому числі:	42	54	12	28,6
групових (автобусних)	17	24	7	41,2
Індивідуальних	25	30	5	20,0
Заплановано реалізувати	2500	2600	100	4,0
групових (автобусних)	850	850	0	0,0
Індивідуальних	1650	1750	100	6,0
Реалізовано турів всього, у тому числі	202	706	504	249,5
групових (автобусних)	14	244	230	1642,9
Індивідуальних	188	462	274	145,
Виконання плану, %	8,08	27,15	19,07	236,0

Джерело: складено за даними внутрішньої документації підприємства

Отже, щорічно підприємство збільшує кількість розроблених внутрішніх турів по Україні, а саме: з 42 у 2020 році та до 54 турів у 2021 році. Серед розроблених турів у 2021 році за структурою приблизно однакова частка як індивідуальних турів, так і групових (автобусних).

Збільшення розроблених турів за підсумками 2021 року склало:

– групових (автобусних) – на 7 тури або на 41,2 % порівняно до показника 2020 року;

– індивідуальних – на 5 турів або на 20 % порівняно до показника 2020 року.

У 2021 році планом визначено зростання реалізованих турів на 100 одиниць більше, ніж це було заплановано у 2020 році. У 2021 році реалізовано турів на 504 одиниці більше, ніж у попередньому році.

У зв'язку із тим, що за підсумками 2020 року серед 850 запланованих групових турів було реалізовано 14 турів, у наступному році план за цим показником було залишено на рівні 2020 року. Збільшено запланованих індивідуальних турів.

Виконання виробничої програми за внутрішніми турами туроператора ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» за 2019-2021 рр. показано на рис. 2.2.

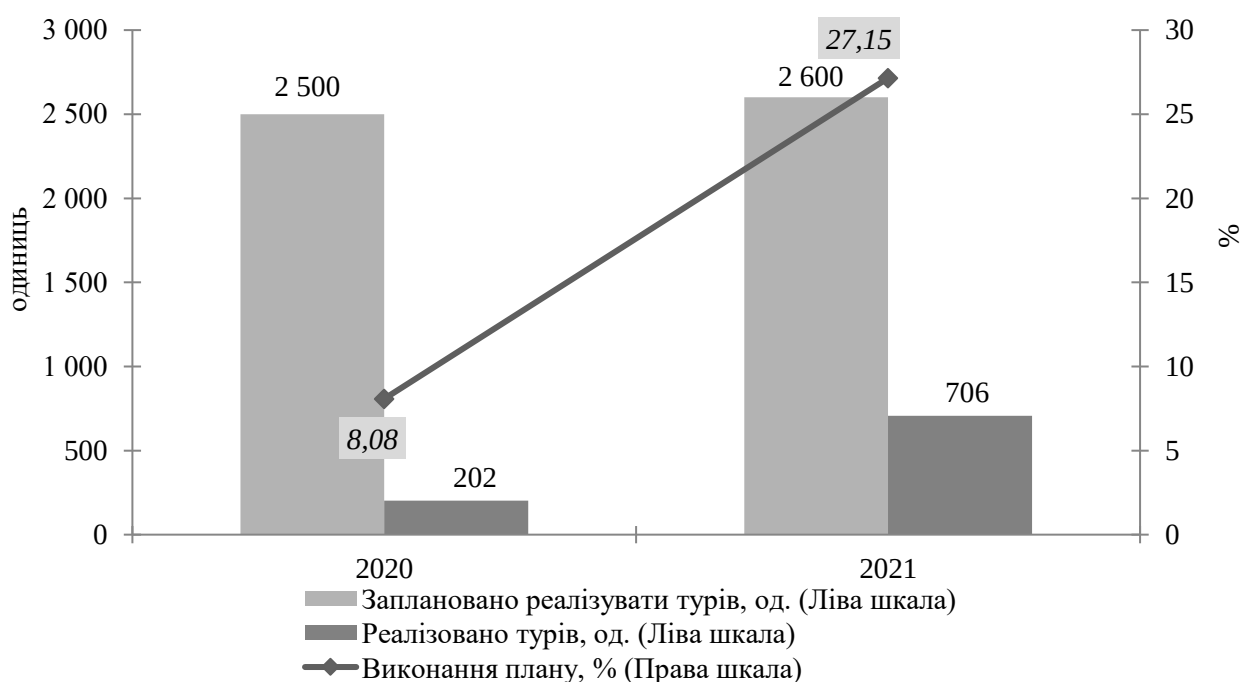


Рис. 2.2. Виконання планів за внутрішніми турами ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» у 2020-2021 рр.

Джерело: складено за даними внутрішньої документації підприємства

Отже, у виконання плану за роками зараховано 8,08% у 2020 році і 27,15% за підсумками 2021 року.

План у 2020 році не виконано через карантинні обмеження. План у 2021 році не виконано через конкуренцію; цьому році не було реалізовано групові (автобусні тури) в кількості 606 одиниць від запланованого (850-244) та індивідуальних – в кількості 1288 одиниць від запланованого (1750-462).

Далі надано характеристику типу організаційній структурі ТОВ «Рейкарц Тревел Україна». Схематично організаційну структуру управління ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» показано на рис. 2.4.

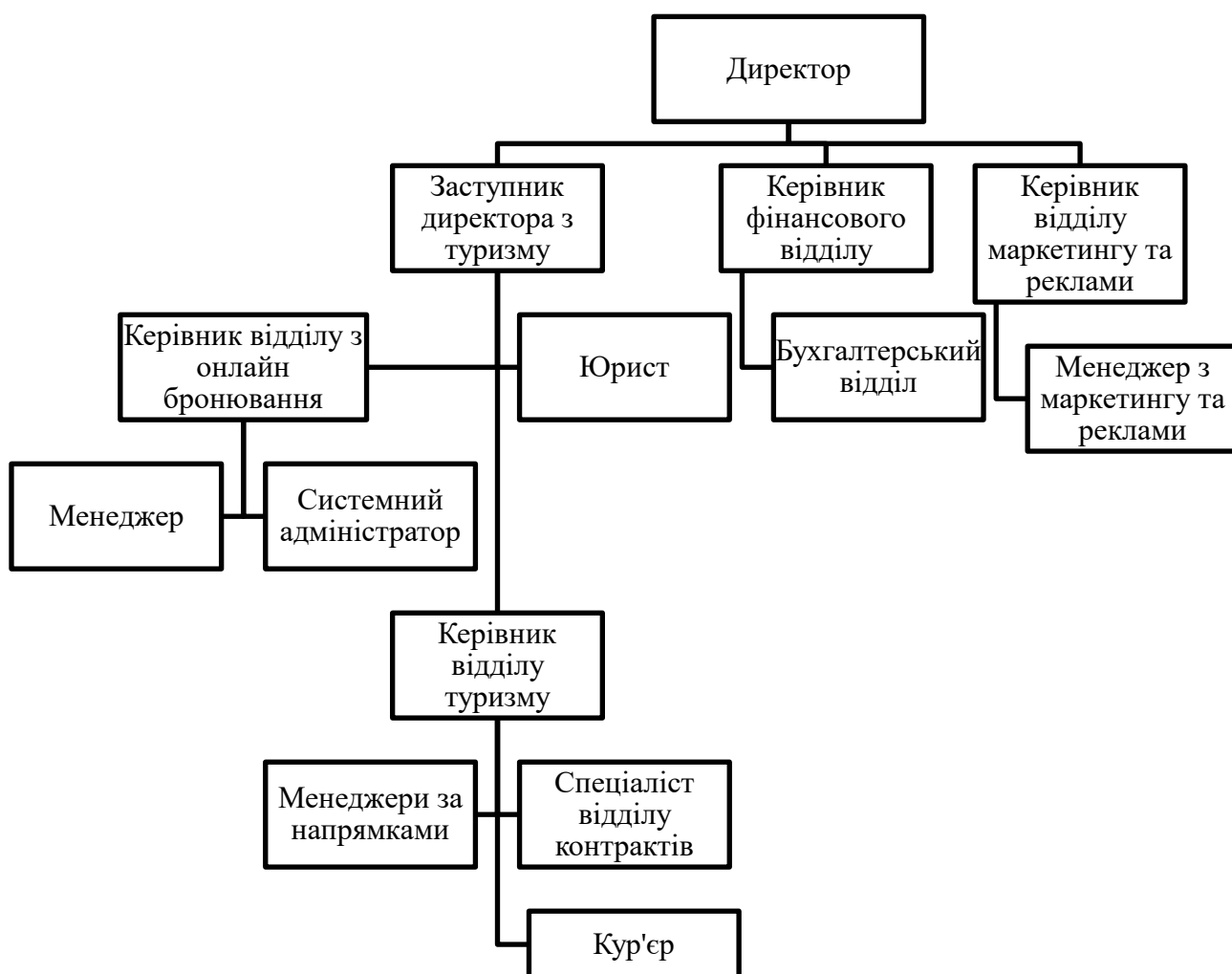


Рис. 2.4. Організаційна структура управління туристичним оператором
ТОВ «Рейкарц Тревел Україна»

Джерело: складено за даними внутрішньої розпорядчої документації та штатним розкладом підприємства

На підприємстві «Reikartz Travel Ukraine» використовується лінійна організаційна структура управління, вона базується на принципі єдності поділу доручень, відповідно до цього право віддавати накази має лише особа, що стоїть вище. Підприємство очолює керівник, а в його підпорядкуванні знаходяться старший менеджер з туристичних послуг (очолює відділ продажу турів) та головний бухгалтер. Тобто вони наділені всіма правами для здійснення одноосібного керівництва. Цю структуру часто називають однолінійною. Такий вид структури найбільш підходить для невеликої фірми, оскільки вона має малий штат співробітників. Отже, ця організаційна структура є найкращим варіантом для товариства з обмеженою відповідальністю «Рейкарц Тревел Україна».

Керівництво підприємством ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» здійснює директор, відповідає за всі сфери діяльності фірми. Також на підприємстві є посадові особи, які підпорядковані директорові: заступник директора з туризму, керівник фінансового відділу, керівник відділу маркетингу та реклами.

На підприємстві працює відділ онлайн бронювань. Важливу роль в діяльності підприємства відіграють менеджери, які розробляють тури, реалізують їх туристичним агенціям, допомагають клієнтам вибрати бажаний тур та провести оформлення подорожі на найвищому рівні. У відділі трізму є два напрямки: продаж внутрішніх турів по Україні та продаж турів закордон.

У складі фінансового відділу головний бухгалтер виконує важливу роль у фірмі – несе велику відповідальність за точне ведення бухгалтерського обліку, нараховує заробітну плату працівникам, та багато іншого, не менш важливого за управлінським та податковим обліком.

Лінійно-функціональна організаційна структура ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» комбінує у собі лінійну структуру управління організації спільно з урахуванням формування та виділення певних функцій, що проявляється формуванням спеціальних структурних підрозділів при відповідних лінійних керівниках з метою здійснення допомоги лінійному керівнику з окремих управлінських функцій.

У даній структурі управління можна виділити як ряд переваги, так і недоліки. Основними перевагами лінійно-функціональної організаційної структури суб'єкта господарювання є:

- єдиноначальність та чіткість при здійсненні розпорядчих повноважень;
- узгодженість дій виконавців;
- наявність всього одного каналу зв'язку;
- наявність чітко вираженої відповідальності відповідних керівників;
- оперативність у процесі прийняття управлінських рішень;
- особиста відповідальність керівника відповідного структурного підрозділу за кінцеві результати фінансово-господарської діяльності;
- досить високі вимоги до кваліфікації менеджера, який повинен мати досить високу ерудицію та відповідний досвід з метою забезпечення ефективності системи менеджменту з усіх функцій управління

Недоліки лінійно-функціональної організаційної структури:

- відсутність ланок щодо планування та підготовки управлінських рішень;
- перевантаження окремих керівників інформаційними потоками, велика кількість контактів з підлеглими та вищими структурами;
- концентрація основних владних повноважень у керуючій верхівці.

Також організаційна структура ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» характеризується наступними якостями:

1) Оптимальність. Досліджувана організаційна структура є досить оптимальною, оскільки між різними ланками управління усім управлінських рівнях відбувається встановлення раціональних зв'язків при досить невеликій кількості управлінських щаблів. В даному випадку можна зазначити, що керівник підприємства має можливість безперешкодно здійснювати взаємодію з відповідними керівниками структурних підрозділів, а саме:

- віддавати розпорядження,
- здійснювати контроль за їх діяльністю, вимагати виконання поставлених завдань.

Керівники структурних підрозділів також мають досить раціональні зв'язки із тими співробітниками, які їм підпорядковані.

2) Оперативність. Аналізована організаційна структура є оперативною. В цьому випадку можна стверджувати, що за час від прийняття управлінського рішення до його виконання в системі управління не встигають відбутися незворотні негативні зміни, які роблять непотрібною реалізацію відповідних управлінських рішень.

3) Надійність. Ця структура апарату управління є надійною. Аналізована організаційна структура дозволяє гарантувати довіреність передачі, не допускається спотворення управляючих команд та інших переданих повідомлень, що дозволяє забезпечити безперебійний зв'язок в управлінській системі.

Проведено аналіз кадрового потенціалу підприємства. Кадровий потенціал підприємства – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку підприємства. Це наявні та потенційні можливості працівників, як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані у певний момент часу.

Кадровий потенціал, як важлива складова частина трудового потенціалу підприємства, за своєю сутністю характеризує знання, вміння, здібності, які реалізуються у процесі праці працівниками, формують кадровий склад підприємства, тобто ті, якими працівники об'єктивно мають як носії робочої сили. Аналіз чисельності за якісними характеристиками показано в табл. 2.4.

Відповідно до індивідуальної звітності ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» за 2021 рік середньооблікова чисельність працівників склала 16 осіб. Збільшення чисельності відбулося у 2020 та 2021 році на 1 особу відповідно. Звільнених за аналізований період не було. Тобто плинність кадрів відсутня.

Таблиця 2.4

**Аналіз чисельності персоналу за якісними характеристиками
ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» у 2020-2021 рр.**

Найменування	2020	2021	Відхилення (2021 р. від 202 р.)	
			абс.	%
Загальна чисельність	14	16	2	14,3
У тому числі:				
керівні посади	4	6	2	50
працівники відділів	10	10	0	0
У тому числі:				
чоловіки	5	6	1	20
жінки	9	10	1	11
У тому числі за рівнем освіти:				
вища	11	14	3	27,3
неповна вищу	1	0	1	0
середня	2	2	0	0

Джерело: складено за даними внутрішньої документації підприємства

Загальне зростання чисельності за останні три роки склало 2 особи. Збільшився керівний склад за рахунок впровадження двох керівних посад – керівники відділів. Станом на кінець 2021 року у структурі переважають працівники відділів ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» із часткою 62,5% (10 / 16 × 100%). На керівний склад припадає 37,5% (рис. 2.5).

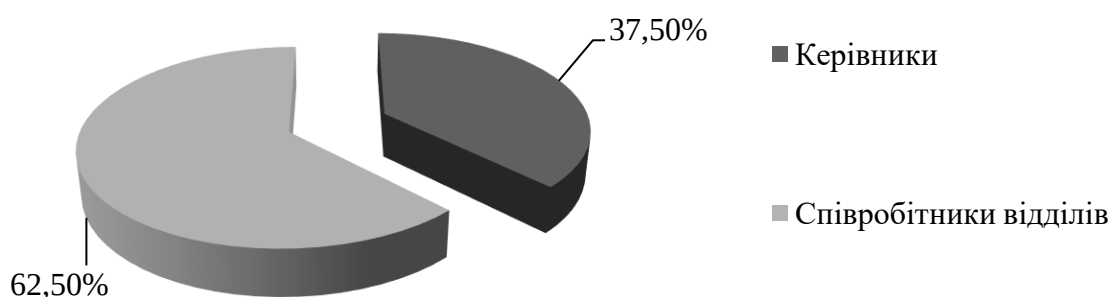


**Рис. 2.5. Структура кадрів ТОВ «Рейкарц Тревел Україна»
на 31.12.2021 рр.**

Джерело: складено за даними внутрішньої документації підприємства

Переважають жінки, їх чисельність становить 10 осіб станом на 31.12.2021 р. Більшість співробітників мають вищу освіту – 14 осіб зі 16 осіб.

Сьогодні на більшості туристичних підприємств система управління персоналом зазнає суттєвих змін, як на етапі формування кадрового потенціалу, так і на етапі його використання. Сучасна система управління кадрами в умовах ринкової економіки представляє можливості розробки нової, більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств, що призводить до радикальних змін у системі управління кадрами.

Здійснено аналіз основних фінансових показників підприємства ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» за даними звітності, яка представлена в Додатку Б. Аналіз показників зведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.5

**Фінансові показники діяльності ТОВ «Рейкарц Тревел Україна»
у 2019-2021 рр.**

Найменування	2020	2021	Відхилення (2021 р. від 2020 р.)	
			абс.	%
Чистий дохід від реалізації	917	7416	6499	708,72
Собівартість продажів	406	2076	1670	411,33
Валовий прибуток	511	5340	4829	945,01
Витрати (комерційні, управлінські, оплата відсотків)	202	3928	3726	1844,55
Прибуток до оподаткування	309	1412	1103	356,93
Податок на прибуток	62	282	220	354,84
Чистий прибуток	247	1130	883	357,49

Джерело: складено за даними Додатку Б

Як видно з табл. 2.4, у 2021 фінансові показники діяльності туроператора ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» значно покращились порівняно з попередніми роком. Чистий дохід від реалізації турів збільшився на 6499 тис. грн. або на 708,7 % порівняно до показника 2020 року. Одночасно відбулось і збільшення собівартості продажів на 1670 тис. грн. або 411,3 %. З інших витрат збільшено комерційні та управлінські витрати, оплата відсотків у загальній сумі на 3726 тис. грн. або на 1844,6%.

Прибуток до оподаткування збільшився на 1103 тис. грн. або на 356,9 %. Чистий прибуток збільшився на 883 тис. грн. або на 357,5 %. Такі зміни відбулись за рахунок падіння продажів турів через пандемію. Відновлення продажів, як прогнозували експерти, відбулось у 2022 році після повномасштабної вакцинації, яка призупинила стрімке поширення COVID-19.

Отже, аналіз попередньої табл. 2.6 показав значне збільшення продажів та фінансових результатів туристичного оператора. Але доцільно проаналізувати, як це вплинуло на показники рентабельності, які відображають ефективність діяльності; тобто фінансові показники можуть скорочуватись, але рентабельність зберігається. Така тенденція буде свідчити про ефективне управління діяльністю туристичного оператора під час кризи.

Таким чином, здійснено аналіз рентабельності підприємства ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» за даними звітності, яка представлена в Додатку Б. Аналіз показників зведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності діяльності ТОВ «Рейкарц Тревел
Україна» у 2019-2021 рр.**

Найменування	2020	2021	Відхилення (2021 р. від 2020 р.)	
			абс.	%
Чистий дохід від реалізації	917	7416	6499	708,7
Валовий прибуток	511	5340	4829	945,0
Прибуток до оподаткування	309	1412	1103	356,93
Сукупні активи	3072	2908	-164	-5,3
Чистий прибуток	247	1130	883	357,49
Власний капітал	114	127	13	11,4
Рентабельність продаж, грн.	0,56	0,72	0,16	29,22
Рентабельність сукупного капіталу (ROA), %	8,04	38,86	30,82	х
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	216,67	888,98	672,31	х

Джерело: складено за даними Додатку Б

Рентабельність продаж зростає протягом аналізованого періоду з 0,56 до 0,72, що свідчить про зростання ефективності політики ціноутворення та реалізації турів. Рентабельність продажів у 2020-2021 рр. свідчить про

раціональне управління витратами, які відносяться до собівартості продажів, що дозволило утримати темп їх змін порівняно до темпу змін чистого доходу від реалізації на такому рівні, щоб забезпечити додатне значення валового прибутку та досягти рентабельності продажів. Рентабельність сукупного капіталу та рентабельність власного капіталу мають досить високі значення, не дивлячись на їх падіння у 2020-2021 рр., що свідчить про високу віддачу коштів, які інвестовані в активи підприємства та вкладені як власний капітал. Тобто управління підприємством ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» є досить ефективним, про що свідчать розраховані показники рентабельності.

Здійснено аналіз конкурентів ТОВ «Рейкарц Тревел Україна», якими є наступні туроператори – Aristeya Tour і Eurotrips. Аналіз проведено із використання експертного опитування, де в якості експертів виступили клієнти та керівництво досліджуваного підприємства. Оцінка конкурентів проведена за певними факторами, які показано в табл. 2.6 та оцінені за 5-и бальною шкалою.

Таблиця 2.6

Порівняльна таблиця конкурентів

Фактори	Reikartz Travel Ukraine	Aristeya Tour	Eurotrips
Місце розташування підприємства	5	5	5
Середній рівень завантаженості	4	4	4
Якість основних послуг	5	5	5
Асортимент додаткових послуг	5	4	5
Якість рекламних засобів	5	4	4
Популярність серед населення	4	5	5
Рівень професіоналізму персоналу	4	4	4
Ціна (доступність цін)	5	3	4
Асортимент (наявність широкого асортименту турів)	4	5	4
Наявність власних розроблених турів	5	5	5
Репутація туроператора	5	5	5
Загальний бал:	51	49	50
Середнє значення	4,64	4,45	4,54

Джерело: складено автором

На основі отриманих даних побудовано багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.6).

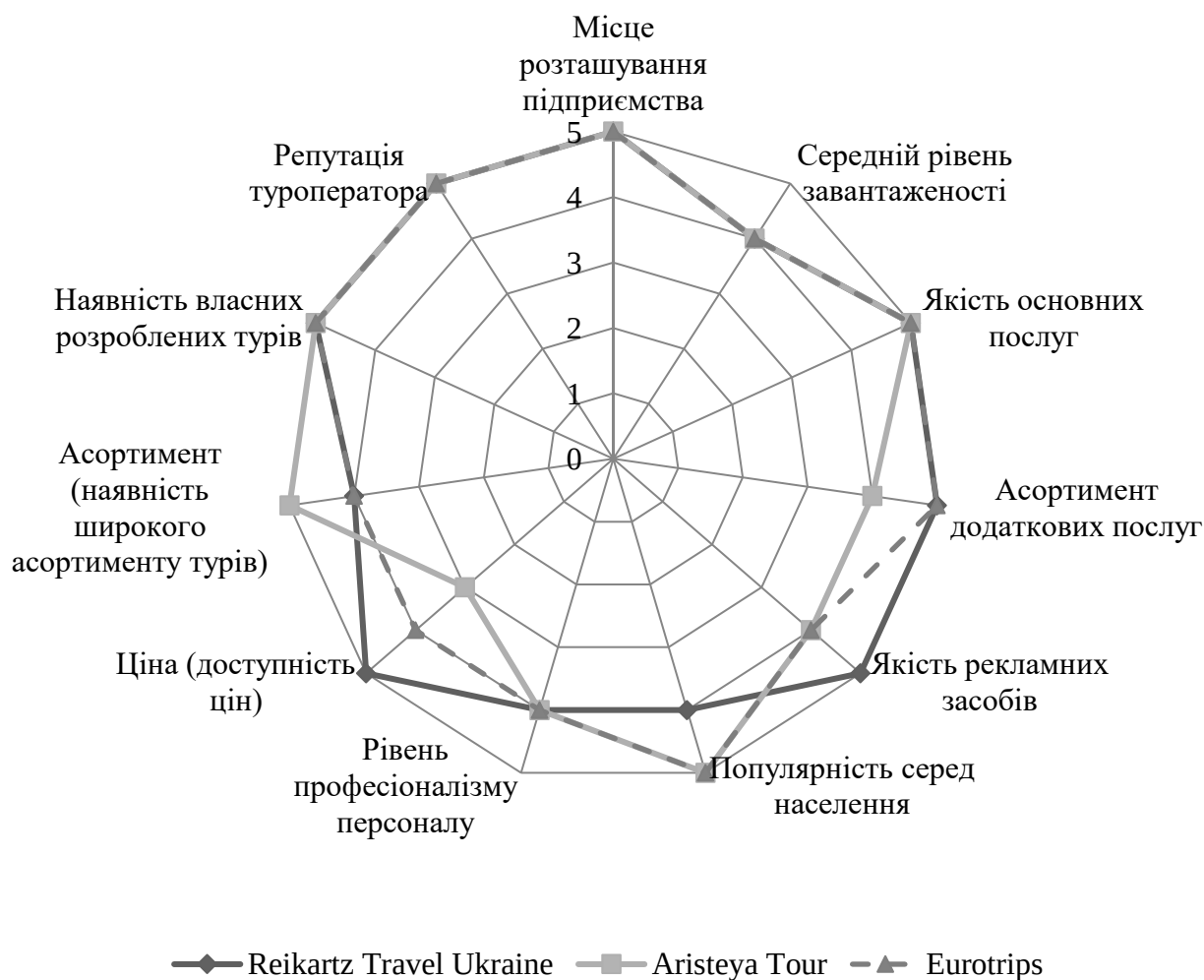


Рис. 2.6. Бальна оцінка конкурентоспроможності туристичних операторів-конкурентів

Джерело: складено автором

Отже, туристичні послуги підприємства ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» не поступаються іншим туроператорам – конкурентам. За багатокутником видно, що за більшістю факторів досліджуване підприємство конкурує з Eurotrips, адже їх лінії на діаграмі співпадають за багатьма факторами.

У подальшому резервами підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» є організація маркетингової діяльності й сучасні

інструменти комунікацій, що використовуються у рекламних кампаніях. За доцільне проводити регулярні маркетингові дослідження споживчої поведінки. Дослідження задоволеності споживачів є одним з основних методів оцінки ефективності діяльності компанії. Воно охоплює всі важливі моменти: від задоволеності ціною і асортиментом до якості обслуговування і термінів виконання замовлень. Воно також дозволяє визначити рівень лояльності аудиторії, причини її високого чи низького рівня. Регулярний вимір задоволеності і моніторинг змін дозволяють об'єктивно оцінювати результати діяльності компанії.

Результати проведеного аналізу узагальнено за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Рейкарц Тревел Україна»

Сильні сторони 1. Задовільний фінансовий стан та рентабельність діяльності. 2. Значний досвід у наданні послуг 3. Великий асортимент 4. Популярність на ринку 5. Наявність кваліфікованих кадрів 6. Підвищення якості послуг	Слабкі сторони 1. Відсутність чіткого спрямування стратегічного розвитку 2. Значний вплив фактори сезонності на прибуток 3. Вразливість до конкурентного тиску
Можливості 1. Збільшення темпи зростання ринку після подолання пандемії коронавірусу 2. Запровадження нових видів послуг 3. Вихід на новий ринок 4. Можливість зниження цін. 5. Розширення діяльності за рахунок франшизи	Загрози 1. Спад економіки країни, викликаний військовими діями. 2. Несприятливі зміни у темпах зростання курсів валют 3. Зниження платоспроможності населення 4. Зростаючий конкурентний тиск.

Джерело: складено автором

Після проведення SWOT-аналіз необхідно розробити план усунення слабких сторін, і дії компанії на випадок виникнення загроз. Також слід продумати, як найефективніше можна використовувати можливості та сильні сторони. У таблиці 2.8 наведено матрицю, у якій відображено такі можливі комбінації: сила та можливість; сила та загрози, слабкість та можливість, слабкість та загрози.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «Рейкарц Тревел Україна»

«Сила та можливості» 1. Вихід на нові сегменти за високого рівня обслуговування дозволить підвищити конкурентні позиції 2. Зниження ціни за високого рівня обслуговування та міцної конкурентної позиції дозволить залучити нових клієнтів 3. Організація нових каналів збуту дозволить збільшити кількість споживачів 4. Організація досліджень ринку на належному рівні дозволить виявити переваги клієнтів та відслідковувати зміни їх переваг.	«Сила та загрози» 1. Вдале місце розташування, також дозволить утримати конкурентні позиції 2. Гарне розуміння споживачів дозволяє змінити варіанти турів, що продаються навіть за умови скорочення попиту 3. Міцні конкурентні позиції допоможуть утриматися в умовах економічної ситуації, що склалася в країні.
«Слабкість та можливість» Можливості 1. Розміщення реклами допоможе залучити потенційних клієнтів; 2. Вплив сезонності дозволить фірмі вийти на новий сегмент; 3. Зниження цін відбувається за рахунок фактору сезонності.	«Слабкість та загрози» Загрози 1. Поява нових конкурентів погіршить конкурентну позицію; 2. Непродуманість рекламної компанії може знизити попит та загальний прибуток; 3. Спад економіки країни призведе до зміни стратегії фірми.

Джерело: складено автором

Дані представленої таблиці 2.8 допоможуть зрозуміти всі можливості та недоліки компанії, а також виявити погрози. за результатами матриці з табл. 2.10 може бути розроблена подальша стратегія туристичного оператора, яка має відповідати тенденціям ринку за умов подання пандемії коронавірусу.

Таким чином, фінансове положення і рентабельність туроператора та можливості кваліфікованих кадрів дозволяють розширити виробництво послуг, підвищити якість у відповідь на різке збільшення попиту на ринку туристичних послуг. Значний досвід та популярність ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» дозволяє зайняти лідируючу позицію. Стратегія має бути побудована таким чином, щоб за допомогою потенційних можливостей подолати слабкі сторони.

Висновки до розділу 2

За проведеним аналізом було встановлено, що досліджуване підприємство туристичного бізнесу – туроператор ТОВ «Рейкарц Тревел Україна», який працює на ринку вже близько 12 років під брендом «Reikartz Travel Ukraine».

Аналіз середовища показав, що підприємство є фінансово стабільним та рентабельним. Підприємство розробляє та реалізовує тури на внутрішньому туристичному ринку та на зовнішньому ринку. За виробничою програмою підприємство не виконало план у 2020-2021 році. У цей період виробничі плани не було виконано через пандемію коронавірусу.

Здійснено аналіз конкурентів ТОВ «Рейкарц Тревел Україна», якими є наступні туроператори – Aristeya Tour і Eurotrips. Визначено, що туристичні послуги підприємства ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» не поступаються іншим туроператорам – конкурентам. У подальшому резервами підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» є організація маркетингової діяльності й сучасні інструменти комунікацій, що використовуються у рекламних кампаніях. За доцільне проводити регулярні маркетингові дослідження споживчої поведінки.

Після проведення SWOT-аналіз встановлено, що фінансове положення і рентабельність туроператора та можливості кваліфікованих кадрів дозволяють розширити виробництво послуг, підвищити якість у відповідь на різке збільшення попиту на ринку туристичних послуг. Значний досвід та популярність ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» дозволяє зайняти лідируючу позицію. Стратегія має бути побудована таким чином, щоб за допомогою потенційних можливостей подолати слабкі сторони.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «REIKARTZ TRAVEL UKRAINE»

3.1. Аналіз стану організаційної культури на туристичному підприємстві «Reikartz Travel Ukraine»

У ході проведення дослідження розглянуто існуючу організаційну культуру на підприємстві ТОВ «Рейкарц Тревел Україна». Елементи організаційної культури підприємства представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Елементи організаційної культури ТОВ «Reikartz Travel Ukraine»

Елемент	Зміст
Устав	є
Етичний Кодекс	є
Слоган	відсутній
Логотип	 Reikartz Travel Ukraine
Корпоративний колір	ніжно помаранчевий
Корпоративний одяг	є
Навчання персоналу	здійснюється
Заходи щодо оцінки умов праці	ні
Командоутворюючі заходи (корпоративні заходи)	проводяться
Система внутрішніх комунікацій	є

Джерело: складено автором

Проаналізовано складові елементи організаційної культури ТОВ «Reikartz Travel Ukraine».

Статут підприємства затверджено загальними зборами учасників від 14 жовтня 2018 року у третій редакції. Згідно зі Статутом, керівництво спільною діяльністю здійснює Генеральний директор.

Підприємством розроблено та затверджено етичний Кодекс. Метою Етичного кодексу є визначення обов'язкових і принципів працівників

товариства та правил ділової поведінки та етики, спрямованих на підвищення капіталізації, фінансової стабільності та ефективності товариства.

ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» у своїй діловій практиці враховує суспільно значущі аспекти діяльності та свою відповідальність щодо учасників, клієнтів, ділових партнерів, суспільства та держави (стейкхолдерів).

В Етичному кодексі відображені основні корпоративні цінності та принципи, які є сполучною ланкою всіх сфер діяльності компаній та основної корпоративної культури. Корпоративні цінності служать повсякденним керівництвом до прийняття рішень та дій, визначають ставлення до клієнтів, ділових партнерів та працівників.

У туристичних компаніях імідж розглядається як важливий інструмент у досягненні цілей та реалізації завдань, що стоять. Тому однією з найважливіших професійних обов'язків усіх працівників, незалежно від посади, є щоденна робота з дотримання вимог корпоративної культури та підтримці іміджу працівника. Працівнику незалежно від рівня, виду та способу спілкування слід прагнути бути ввічливим, доброзичливим, чуйним, виявляти терпимість до фактів некоректного з ним спілкування з боку клієнтів та ділових партнерів. Працівнику слід дотримуватися трудової дисципліни. У випадках, коли обставини, що склалися, можуть призвести до порушення дисципліни, працівникові необхідно повідомити про це безпосереднього керівника. При цьому працівник прагне мінімізувати виникнення таких обставин. Працівникам рекомендується дотримуватися ділового стилю в одязі, що відповідає іміджу компанії. Здійснюється навчання персоналу і проводяться команди утворюючі заходи – корпоративні свята тощо.

Як фірмовий стиль ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» має фірмовий логотип, корпоративний сайт, використовує фірмовий колір в іншій атрибутиці фірмового стилю компанії.

На підприємстві ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» досить розвинені та налагоджені системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Внутрішні

комунікації дають змогу формувати організаційну культуру. До складу внутрішніх комунікацій ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» входять:

- зустрічі працівників із топ-менеджерами;
- телеекрани в офісах компаній, які транслюють ключові події та заходи компаній, стратегії тощо;
- конференції та саміти;
- корпоративні портали;
- розсилання по внутрішній корпоративній пошті;
- корпоративні заходи (спортивні та інтелектуальні ігри, кубки, організація сімейного відпочинку тощо).

Налагоджена система внутрішніх та зовнішніх комунікацій дозволяє підтримувати ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» в гармонії з оточуючим середовищем, робить її керованою та конкурентоспроможною.

Додатково для дослідження використано метод опитування співробітників підприємства. У вибірку потрапило 50 осіб персоналу з головного офісу у м. Києві та інших філій підприємства. Результати опитування представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування персоналу

Запитання	Відповідь
Чи пишаєтесь роботою в компанії ?	так – 70%; ні – 2% важно відповісти – 28%
Чи задоволені існуючою атмосферою в компанії ?	так – 57%; ні – 5% важно відповісти – 38%
Чи задоволені ви заробітною платою ?	так – 47%; ні – 25% важно відповісти – 28%
Чи задоволені стосунками с колегами ?	так – 55%; ні – 44% важно відповісти – 4%
Чи задоволені стосунками с керівним складом ?	так – 58%; ні – 12% важно відповісти – 30%
Чи хотіли б щось змінити в компанії?	так – 37%; ні – 55% важно відповісти – 8%

Джерело: складено автором

У ході дослідження було виявлено, що більшість співробітників ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» пишаються своєю роботою та цілком задоволені існуючою атмосферою на підприємстві.

Згадуючи про такі елементи як дизайн і символіка, варто відзначити наявність дрес-коду на підприємстві, який також надає їй нотку престижності і важливості. Колір компанії – помаранчевий. Кожен співробітник розуміє свою значущість у роботі компанії і намагається виконати свою роботу найбільш якісно.

Додатково проведено дослідження впливу організаційної культури на персонал. Опитування працівників проводилося анонімно. Було опитано 50 осіб, що в середньому становить 4 офіси та 1 головна компанія. Співробітникам підприємстві ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» було запропоновано відповісти на два запитання анкети:

1) чи рекомендували б Ви нашу компанію як місце працевлаштування своїм знайомим, друзям, родичам тощо ?

Оцініть долю вірогідності за шкалою від 1 до 10, де «1» - ніколи б не рекомендував; «10» - з абсолютною впевненістю. Проміжне значення є ступенем Вашого бажання надати позитивну рекомендацію.

2) причина оцінки (вказати). Позитивний або негативний зворотній зв'язок дозволить доопрацювати сильні та слабкі сторони компанії.

Отже, анкета містить два питання, які дозволять встановити відданість співробітників компанії та оцінити ефективність застосовуваної корпоративної культури, а також частку ймовірності того, що співробітники можуть рекомендувати підприємство своїм знайомим як місце роботи, а також встановити причини такої оцінки.

Для розрахунку показника індексу чистої лояльності (eNPS) підраховано кількість працівників, які проявили себе як детрактори, промоутори та нейтральні за чисельністю та у відсотковому відношенні до загальної величини респондентів. Дані за результатами скороченої анкети представлені у табл. 3.2.

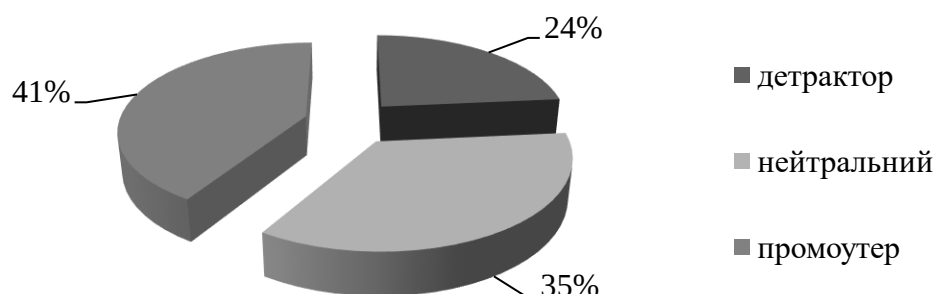
Таблиця 3.2

Розподіл респондентів

Найменування показника	Розподіл відповідей та статус співробітника за балами від 0 до 10		
	детрактор (критик) 0-6	нейтральний 7-8	промоутер 9-10
Респонденти, осіб	12	18	21
Респонденти, в %	24	35	41

Джерело: складено автором

Отримані дані для наочності подано на діаграмі (рис. 3.1).

*Рис. 3.1. Розподіл респондентів, у %**Джерело: складено автором*

Так, 41% співробітників ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» за результатами анкетування віднесено до промоуторами, яких можна охарактеризувати таким чином: ці співробітники діють на користь компанії з енергією та ентузіазмом, знаходять час для участі в опитуваннях та дають конструктивні відгуки та пропозиції. Промоутори рекомендують компанію друзям та колегам. У той же час у ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» встановлено 24% промоутерів, що може свідчити про нижчу мотивацію працівників.

35% працівників ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» віднесені до нейтральних співробітників, які до справи підприємства ставляться без особливого ентузіазму.

24% віднесені до детракторів, які не задоволені та розчаровані роботою на підприємстві та дають погані відгуки про керівництво та загальну атмосферу на підприємстві.

Далі було визначено індекс чистої лояльності NPS як різниця між % промоутерів та % критиків. Тоді показник eNPS складе:

$$eNPS = (41\% - 24\%) = 17\%;$$

У деяких джерелах зустрічається така формула:

$$eNPS = \frac{\text{Кількість промоутерів} - \text{Кількість критиків}}{\text{Загальна чисельність}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Тоді показник eNPS складе:

$$eNPS = \frac{21 - 12}{51} \times 100\% = 18\%.$$

Отримано аналогічні результати двома способами розрахунків.

Значення eNPS може бути в межах від -100% до +100%.

Дослідження показало, що величина NPS має низький показник і складає лише 18%. Тому слід звернути увагу на те результати опитування та на отримані відсотки за окремими питаннями: оплата праці та відпустки (зручний графік відпусток), стосунки з колегами та керівництвом. Адже значна кількість працівників щодо цих питань займають або нейтральну позицію, або є незадоволеними.

Отже, завданням для підприємства є зміна точки зору та настроїв 38% працівників (або 18 осіб), які мають позицію нейтралітету. Адже є загроза, що вони можуть стати у майбутньому диктаторами, якщо не вжити певних заходів. Тому зусилля керівництва підприємства мають бути спрямовані на те, щоб «нейтральні» стали «промоутерами». Велику увагу слід приділити співробітникам філій підприємства, а не тільки головного офісу.

3.2. Розроблення пропозицій з удосконалення організаційної культури туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine»

На даному етапі розвитку організаційна культура, що склалася у туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine», більш-менш відповідає місії та цілям компанії. Але, враховуючи темпи розвитку підприємства, менеджменту компанії необхідно проводити діагностику основних параметрів культури організації та вносити зміни до її структури.

Щоб удосконалювати організаційну культуру туристичного підприємства «Reikartz Travel Ukraine» періодично необхідно детально вивчити результати аналізу організаційної культури. Серед основних напрямів підтримки наявного рівня організаційної культури та її подальшого вдосконалення можна назвати наступні заходи:

- 1) продекларовані цінності та норми компанії;
- 2) традиція відзначати День Народження компанії;
- 3) наявність уніформи (ділового стилю одягу);
- 4) відповідальне ставлення до виконуваної роботи.

Для управління організаційною культурою необхідно використовуватися такі підходи:

- створення наказів та розпоряджень;
- організація матеріального стимулювання діяльності.

Для вдосконалення організаційної культури на постійній основі необхідно:

1) проводити комплекс заходів щодо зміни стратегії діяльності та адаптації в умовах розвитку ринкових відносин. це має на увазі те, в якому напрямку рухатиметься компанія, які завдання вирішувати і за допомогою яких засобів.

2) збільшувати асортимент додаткових послуг.

3) підвищувати почуття відповідальності та обов'язку кожного співробітника за виконання службових обов'язків.

Спершу має бути сформульована конкретна мета компанії і лише після цього доцільно займатися створенням цінностей, які відповідатимуть цілям організації та послужать основою організаційної культури.

Розроблені заходи щодо вдосконалення організаційної культури представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи щодо вдосконалення організаційної культури

Захід	Результат
Менеджери відповідно з керівництвом розробляють корпоративну символіку (календарі, сувеніри, одяг, елементи інтер'єру)	Формування предмета гордості у працівників, створення атмосфери залучення кожного працівника
Залучення зовнішніх спеціалістів для проведення тренінгів серед працівників	Згуртування та формування добрих взаємин між співробітниками
Колективна організація конкурсів професійної майстерності, встановлення ритуалу заохочення	Додаткова мотивація працівників, відчуття працівником власної значимості
Розробка плану розширення асортименту послуг, силами всього колективу	Створення умов залучення та утримання працівників у організації
Введення заохочень для співробітників, які пропрацювали в компанії певну кількість років	Формування у працівників бажання довгострокового співробітництва з організацією
Заохочення ініціативи працівників (матеріальне, грамоти, особисте схвалення керівника)	Отримання співробітниками творчого задоволення своєї роботи

Джерело: розроблено автором

Удосконалення організаційної культури має відбуватись не тільки в головному офісі, а й у філіях підприємства. Керівництво ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» вважає, що з впровадження змін у організаційну культуру компанії у віддалених підрозділах обов'язково необхідно враховувати наступне:

1) ключовим працівникам філій необхідно регулярно відвідувати головний офіс, щоб вбирати у собі його енергетику, адже на працівників головного офісу покладається роль агентів застосування загальної організаційної культури;

2) організаційні принципи мають бути формалізованими (описаними у документації). Інакше передача норм організаційної культури відбуватиметься зі спотвореннями. До того ж дана формалізована документація необхідна для

знайомства нових співробітників з правилами поведінки та особливостями організаційної культури компанії.

Головне, щоб заходи були спрямовані на формування поваги до співробітників та їх бажання працювати в організації тривалий час. Іншими словами лише цілеспрямована та інтенсивна робота з персоналом та залучення їх у роботу з удосконалення культури організації може принести гідні плоди.

Також слід приділити увагу нормативному забезпечення вдосконалення організаційної культури підприємства. До документів, що регламентують організаційну культуру, належать:

- посадові інструкції фахівців;
- кодекс ділової етики;
- статут підприємства;
- штатний розклад;
- правила трудового розпорядку;
- накази, положення, стандарти, анкети.

Всі зміни в організаційній культурі ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» мають відображатись у наведених документах.

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що організаційна культура – це соціальне явище, що виникає на підприємстві, і є системою цінностей, переконань, і навіть норм, ролей, правил, які спрямовують діяльність компанії.

Організаційна культура формує довгострокову, стійку мотивацію персоналу, орієнтовану для досягнення стратегічних цілей організації. За підсумками організаційної культури можна спільно виробити модель майбутнього підприємства.

Для оцінки ефективності заходів щодо розвитку організаційної культури може бути використаний наступні показники:

- зміна співвідношення фінансових результатів та витрат на проведення заходів щодо розвитку організаційної культури;
- співвідношення приросту фінансових результатів та витрат на впровадження заходів щодо розвитку організаційної культури.

Заходи мають на увазі, такі як:

- розробка корпоративної символіки;
- проведення тренінгів для співробітників відділів продажу турів;
- організація харчування;
- витрати на матеріальне стимулювання персоналу.

Більшість цих заходів носять витратний характер і спрямовані на збільшення виручки та прибутку. Передбачається, що реалізація всіх заходів дозволить збільшити середньорічний розмір чистого доходу від продажів на 10%. Витрати реалізації наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на заходи на плановий рік

Вид витрат	Характер вкладень	Сума, грн.	Разом, грн.
Виготовлення календарів, сувенірів та ін. продукції з корпоративною символікою	1 раз на рік	142 000	142 000
Проведення тренінгів для співробітників відділів продажу турів	1 раз на рік	50 000	50 000
Витрати на матеріальне стимулювання персоналу.	поточні вкладення	100 000 × 12 міс.	1 200 000
Всього			1 392 000

Облік витрат проводився відповідно до розробленого графіка заходів. Більшість фінансових витрат припускають поточні річні вкладення та будуть здійснені протягом року. Бюджет заходів складається із середньостатистичних ринкових цін на проведення необхідних заходів. Разом для проведення запропонованих заходів щодо розвитку організаційної культури потрібно 692 000 грн. на рік.

Економічну ефективність запропонованих заходів частіше всього визначають шляхом виміру її впливу розвиток товарообігу. Щоб виявити якою

мірою розробка заходів вплине на зростання доходів, аналізують оперативні та бухгалтерські дані.

Додатковий дохід під впливом заходів визначається за такою формулою:

$$T_d = (D_c \times P \times D_n) / 100\%, \quad (3.2),$$

де D_c – середньоденний дохід до впровадження заходів, тис. грн./дн.;

P – приріст середньоденного доходу у період застосування заходів та після нього %;

D_n – кількість днів в періоді впровадження заходів та після впровадження, дн.

Середньоденний обсяг доходу до заходів дорівнює:

$$7416 \text{ тис. грн.} / 365 \text{ дн.} = 20,32 \text{ тис. грн.} / \text{дн.}$$

Запланований приріст середньоденного доходу у період запровадження заходів дорівнює 0,5% Кількість днів обліку дорівнює 365 днів.

$$(20,32 \times 0,5\% \times 365) / 100\% = 37,08 \text{ тис. грн.} - \text{середньоденний дохід};$$

$$\text{Додатковий середньоденний дохід складе: } 37,08 - 20,32 = 16,76 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Річний дохід складе: } 37,08 \times 365 = 13534,2 \text{ тис. грн.}$$

Про економічну ефективність заходів можна судити за тим економічним результатом, який був досягнутий від застосування заходу. Економічний результат визначається співвідношенням між прибутком від додаткового доходу, отриманого під впливом заходів та витратами на них.

Для розрахунку економічного ефекту можна використовувати наступну формулу:

$$E = D_1 - D_0, \quad (3.3)$$

де D_1 – дохід під впливом заходів, тис. грн.;

D_0 – дохід звітного року, тис. грн.

Економічний ефект від проведення запропонованих заходів складає:

$$E = 13534,2 - 7416 = 6118,2 \text{ тис. грн.}$$

В даному випадку визначаємо додатково отриманий ефект від проведення заходів порівняно з доходом минулого року. Однак отриманих даних ще не зовсім достатньо, оскільки більш точно ефективність витрат на проведення заходів характеризується рентабельністю.

Рентабельність – це показник, що характеризує економічну ефективність. Економічна ефективність – відносний показник, що порівнює отриманий ефект із витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту, і може бути визначений за формулою:

$$P = (E / B), \quad (3.4),$$

де P – рентабельність;

E – отриманий ефект від заходів, тис. грн.;

B – загальні витрати на досягнення ефекту, тис. грн.

Показник рентабельності може бути виміряний як в абсолютному вираженні (наприклад, грошові одиниці), так і у відносному (у відсотках) Рентабельність від запровадження запропонованих заходів дорівнює:

$$P = (6118,2 / 1392) = 4,39.$$

Отже, коефіцієнт рентабельності запропонованих заходів становить 4,39; він більше одиниці, тобто витрати мають окупитись. Отже, на 1 грн. витрат отриманий дохід підприємства складе 4,39 грн.

Таким чином, запропоновано низку заходів, які дозволять розвивати надалі організаційну культуру туристичного оператора. Розроблені заходи несуть певні витрати та розраховані на впровадження протягом 1 року.

Економічний ефект від проведення запропонованих заходів складає 6118,2 тис. грн., економічна ефективність складе 4,32 грн. на 1 грн. витрат. Отриманий показник за умов відродження туристичної галузі після пандемії коронавірусу є задовільним показником, адже він перевищує одиницю.

Отже, підприємство має зосередитись на подальшому розвитку організаційної культури, основні напрями такої діяльності було викладено в даному розділі.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз стану організаційної культури на туристичному підприємстві «Reikartz Travel Ukraine» показав, що її основними елементами є Устав, Етичний кодекс, логотип, корпоративний колір, корпоративний одяг персоналу, навчання персоналу, заходи щодо оцінки умов праці, командоутворюючі заходи (корпоративні заходи) та система внутрішніх комунікацій.

Використано метод опитування співробітників підприємства для встановлення відношення до організаційної культури на підприємстві. У ході дослідження було виявлено, що більшість співробітників ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» пишаються своєю роботою та цілком задоволені існуючою атмосферою на підприємстві. Додатково проведено дослідження впливу організаційної культури на персонал, за результатами якого здійснено розрахунок показника індексу чистої лояльності (eNPS) і визначено, що величина NPS має низький показник і складає лише 18%.

З метою удосконалення організаційної культури розроблено заходи: розробка корпоративної символіки, проведення тренінгів для співробітників відділів продажу турів, матеріальне стимулювання персоналу. Визначено витрати на запропоновані заходи. Розраховано зміну доходу підприємства після запровадження заходів. Додатковий дохід під впливом заходів складе 6118,2 тис. грн, витрати на заходи складуть 1392 тис. грн. Коефіцієнт рентабельності складе 4,32 грн. на 1 грн витрат на заходи. За наведеними розрахунками можна судити про наявну економічну ефективність заходів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За проведеним дослідженням зроблено основні висновки теоретичного та прикладного змісту.

У першому розділі досліджено теоретичні основи формування організаційної культури на туристичному підприємстві. Визначено, що організаційна структура сучасної компанії – це сукупністю цінностей, норм, традицій, особливостей, переконань, які сформовані в колективі підприємства та призначені для визначення відповідної концепції поведінки людей умовах трудової діяльності в певному підприємстві.

Формування організаційної структури відбувається шляхом реалізації функцій управління та застосування методів управління, які спрямовані на управління поведінки співробітників та стосуються стилю керівництва, системи підбору, і набору співробітників на посаду підприємства, адаптацію персонал, оцінку та атестацію, стимулювання та мотивації персоналу тощо.

Визначено, що особливості формування організаційної культури на туристичних підприємствах полягає у специфічності характеристик туристичної послуги, адже вона є неосязною, її не можливо зберегти, незбереженою, з мінливою якістю. Тому туристичні підприємства швидше освоюють управління власними стратегічними ресурсами, серед яких – персонал та інформація. Також у центрі уваги перебувають нові підходи, що дозволяють досягти істотного виграшу, як у часі, так і в ефективності. Перехід до сучасних методів менеджменту на туристичних фірмах може бути тільки при формуванні ефективної організаційної культури.

Формування корпоративної культури слід визнати особливим чинником формування системи корпоративної безпеки туристичного підприємства. Для цього необхідно забезпечувати зацікавленість осіб у здійсненні захисту компанії, як усередині, так і з навколишнього середовища, оскільки саме вони визначають основні напрямки та пріоритети діяльності компанії, від них залежить стабільність роботи, життєздатність та сам факт існування компанії на ринку

туристичних послуг. До зацікавлених осіб віднесено власників, співвласників, інвесторів, керівництво, кредиторів, партнерів, клієнтів (як існуючих, так і потенційних).

Процес регулювання корпоративної культури базується на наступних принципах: однозначності уявлень про цілі та цінності організацій; сумісності стратегії та культури підприємств; орієнтації працівників в розвитку; відсутність силового впливу, що виключає штучне насадження культури; гласності та довіри; цілісності уявлень про призначення культури – цілей, характеру діяльності, перспектив та проблем; історичність культури.

Доведено, що для туристичних підприємств організаційна культура виступає потужним інструментом, завдяки якій поєднується трудова ініціатива співробітників та їх мотивація, якісне обслуговування клієнтів. Організаційна культура туристичного підприємства надає підґрунтя для творчої праці співробітників, позитивно впливає на ефективність діяльності рути стичної фірми, дозволяє їй розвиватись.

Встановлено, що сучасний розвиток організаційної культури в туристичному бізнесі, виходячи з професійної специфіки, необхідно досліджувати з погляду аксіологічних складових сервісних корпоративних культур, диференціюючи на такі складові, як якість послуги, стандарти обслуговування, клієнтоорієнтований сервіс, довіра клієнтів.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічної діяльності туристичного підприємства ТОВ «Рейкарц Тревел Україна». За проведеним аналізом було встановлено, що досліджуване підприємство працює на ринку вже близько 12 років під брендом «Reikartz Travel Ukraine». Аналіз середовища показав, що підприємство є фінансово стабільним та рентабельним. Підприємство розробляє та реалізовує тури на внутрішньому туристичному ринку та на зовнішньому ринку. За виробничою програмою підприємство не виконало план у 2020-2021 році. У цей період виробничі плани не було виконано через пандемію коронавірусу.

Здійснено аналіз конкурентів ТОВ «Рейкарц Тревел Україна», якими є наступні туроператори – «Join UP!» і «Coral Travel». Визначено, що туристичні послуги підприємства ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» не поступаються іншим туроператорам – конкурентам. У подальшому резервами підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» є організація маркетингової діяльності й сучасні інструменти комунікацій, що використовуються у рекламних кампаніях. За доцільне проводити регулярні маркетингові дослідження споживчої поведінки.

Після проведення SWOT-аналіз встановлено, що фінансове положення і рентабельність туроператора та можливості кваліфікованих кадрів дозволяють розширити виробництво послуг, підвищити якість у відповідь на різке збільшення попиту на ринку туристичних послуг. Значний досвід та популярність ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» дозволяє зайняти лідируючу позицію. Стратегія має бути побудована таким чином, щоб за допомогою потенційних можливостей подолати слабкі сторони.

У третьому розділі проведено аналіз стану організаційної культури на туристичному підприємстві «Reikartz Travel Ukraine», який показав, що її основними елементами є Устав, Етичний кодекс, логотип, корпоративний колір, корпоративний одяг персоналу, навчання персоналу, заходи щодо оцінки умов праці, командоутворюючі заходи (корпоративні заходи) та система внутрішніх комунікацій.

Використано метод опитування співробітників підприємства для встановлення відношення до організаційної культури на підприємстві. У ході дослідження було виявлено, що більшість співробітників ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» пишаються своєю роботою та цілком задоволені існуючою атмосферою на підприємстві.

Додатково проведено дослідження впливу організаційної культури на персонал, за результатами якого здійснено розрахунок показника індексу чистої лояльності (eNPS) і визначено, що 42% співробітників ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» відносяться до промоуторів, 36% – до нейтральних співробітників, 24%

– до детракторів, які не задоволені та розчаровані роботою на підприємстві та дають погані відгуки про керівництво та загальну атмосферу на підприємстві. Дослідження показало, що величина NPS має низький показник і складає лише 18%. Тому слід звернути увагу на те результати опитування та на отримані відсотки за окремими питаннями: оплата праці та відпустки (зручний графік відпусток), стосунки з колегами та керівництвом. Адже значна кількість працівників щодо цих питань займають або нейтральну позицію, або є незадоволеними.

Отже, завданням для підприємства є зміна точки зору та настроїв 38% працівників (або 18 осіб), які мають позицію нейтралітету. Адже є загроза, що вони можуть стати у майбутньому диктаторами, якщо не вжити певних заходів. Тому зусилля керівництва підприємства мають бути спрямовані на те, щоб «нейтральні» стали «промоутерами».

Встановлено, що підприємство має зосередитись на подальшому розвитку організаційної культури, основні напрями такої діяльності було викладено в даному розділі. З цією метою розроблено наступні заходи: розробка корпоративної символіки, проведення тренінгів для співробітників відділів продажу турів, матеріальне стимулювання персоналу. Визначено витрати на запропоновані заходи. Розроблені заходи несуть певні витрати та розраховані на впровадження протягом 1 року.

Розраховано зміну доходу підприємства після запровадження заходів: додатковий середньоденний дохід під впливом заходів складе 16,76 тис. грн., витрати на запропоновані заходи складуть 1392 тис. грн. Передбачуваний економічний ефект складе 6118,2 тис. грн., коефіцієнт економічної ефективності (рентабельності) складає 4,32 грн. За наведеними розрахунками зроблено висновок про доцільність запровадження розроблених заходів з удосконалення організаційної культури підприємства, адже вони несуть економічну ефективність для підприємства.

Таким чином, в роботі запропоновано низку заходів, які дозволять розвивати надалі організаційну культуру туристичного оператора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист прав споживачів»: (офіц. текст: за станом на 20 лютого 2004 р.) / Верховна Рада України. К.: Парламентське вид-во, 2004. 31 с.
2. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення: ДСТУ 4527:2006. [Введ. в дію 01.10.2006]. К.: Держстандарт України, 2006. 30 с.
3. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): [постанова КМУ від 15 березня 2006 року № 297] // Офіційний вісник України. 2006. № 11. С. 170.
4. Управління якістю і елементами якості. Частина 2. Вказівки по послугах: ДСТУ ISO 9004-2-96. [Введ. в дію 27.11.1996]. К.: Держстандарт України, 1996. 16 с.
5. Александрова С.А. Формування корпоративної культури на підприємствах туріндустрії/ URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/154806227.pdf>.
6. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6, Т. 3. С. 249–252.
7. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
8. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 9-12.
9. Гибсон Д. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Д. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннели ; пер. с англ. ; 8-е изд. К.: Наука, 2000. 662 с.
10. Граціотова Г.О., Граціотова Г.О. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах // Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. № 2(16). С. 25-33.

11. Гринева Е. Прочный фундамент организационной культуры // Управление персоналом Украина. 2012. № 12. С. 12–14.
12. Гринько Т.В. , Крупський О.П. Роль організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності // Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колективна монографія / За заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. С. 142-165.
13. Гриценко А., Ішанова М. Організаційна культура соціально-відповідального банку // Україна: аспекти праці. 2015. № 2. С. 11-17.
14. Грішнова О. А., Науменко А.В. Організаційна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства // Экономика и управление. 2010. № 2. С. 33–38.
15. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації // Формування ринкової економіки: зб.наук.праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. К.:КНЕУ, 2010. Т.3. С. 94-100.
16. Євтухова Т.І. Організаційна культура: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ» Київ, 2013. 236 с.
17. Євтушенко О.В. Організаційна культура туристичного підприємства один із факторів його конкурентоздатності: URL: http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/10377/2/Turbiz_HNU_konf_no_jab_2012.pdf.
18. Захарчин Г.М. Організаційна культура: Навчальний посібник / Під загальною редакцією Г. М. Захарчин. Львів. 2011. 345 с.
19. Класифікація ділових культур за Г. Хофстедом. URL: http://inco.vsu.ru/UserFiles/ENEPRS/topic6.2_en.pdf
20. Ковова І. С., Пехова Н.В. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні // Причорноморські економічні студії. 2016. № 11. С. 159-162.

21. Ліфінцев Д.С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.

22. Ліфінцев Д.С. Роль організаційної культури у довгостроковому розвитку підприємства // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць ; гол. ред. А.П. Наливайко. К. : КНЕУ, 2014. № 35. С. 107–114.

23. Лобза А.В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. URL: <http://bit.ly/2psERz9>

24. Марченко О. А. Роль корпоративної культури у поліпшенні якості туристичних послуг // Бізнес- навігатор : наук.-вироб. жур. — Херсон : МУБІП, 2011. № 5 (26). С. 182–186.

25. Мацокін А. Організаційна культура & державна служба. Ціннісні орієнтири // Журнал «Держслужбовець». 2018. №11. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html>.

26. Модель організаційної культури по Едгару Шейну. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4788-model-organizatsionnoj-kultury-po-edgaru-shejnu/>.

27. Нагара М. Організаційна культура та стратегічний розвиток туристичного підприємства: іманентний взаємозв'язок // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики в глобалізації : зб. тез доп. XII Міжнар. наук.- практ. конф. молодих вчених [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.

28. Прудиус Л.В. Розвиток корпоративної культури державних службовців в умовах європейської інтеграції України // Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2017. №1. С. 82-86.

29. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер ; пер. с нем. К., 1992. 240 с.

30. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. // Вимірювальна техніка та метрологія. 2017. №78. С. 118-123.

31. Ситник О.Ю. Розвиток корпоративної культури як засіб ефективної побудови соціального партнерства на мікрорівні / О. Ю. Ситник // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2007. Вип. 12, ч. 1. С. 333-336.

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

33. ТОП успішних туроператорів в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/top-5-uspishnikh-turoperatoriv-ukrajini.html>. Заголовок з титул. екрану.

34. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. Л.П. Шматько. Ростов-на-Дону: МарТ, 2005. 352 с.

35. Туризм і готельне господарство: підруч. / за ред. О.А. Агєєва, Д.Н. Акуленок, Н.М. Васильєв, Ю.Л. Васянін, М.А. Жукова. М.: Екмос, 2004. 400 с.

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

37. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. URL: <http://bit.ly/2psERz9>.

38. Хизрич Р. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 5. Советы начинающему предпринимателю / Р. Хизрич, М. Питерс ; перевод с англ. К., 1993. 191 с.

39. Хомутенко Л.І. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування/ URL: <http://bit.ly/2psERz9>.

40. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; [пер. с англ.] / Под ред. Т. Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. 336 с.

41. Щербак Н. Сучасні тенденції та виклики щодо формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління / Демократичне врядування. Науковий вісник. 2014. №13. С. 18-26.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

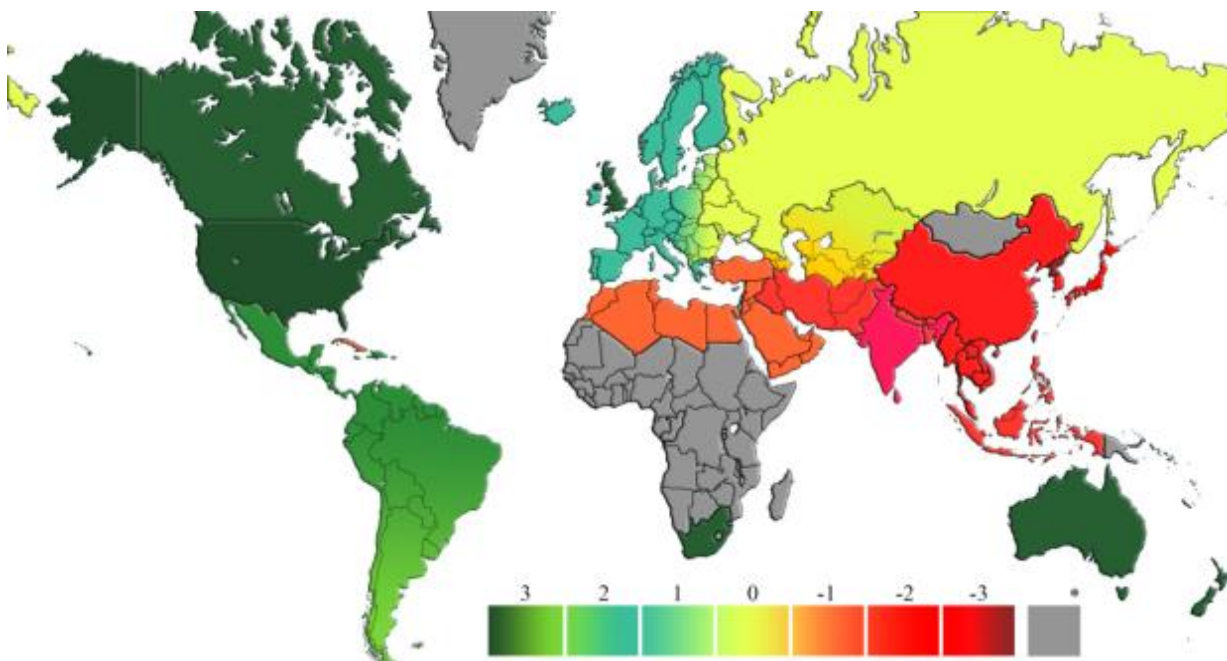


Рис. А.1. Світова кластеризація організаційних культур [24]

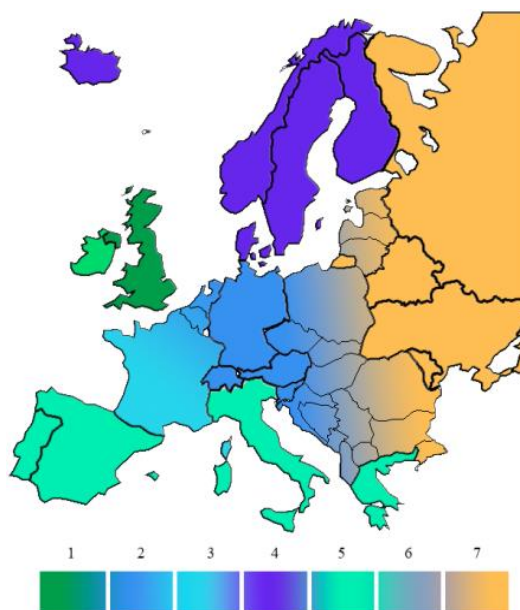


Рис. А.2. Європейська кластеризація корпоративних культур [24]

ДОДАТОК Б

Звітність ТОВ «Рейкарц Тревел Україна» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	2021
Бухгалтерський баланс			
АКТИВ			
Основні засоби	2156	2209	2007
Разом за розділом I Необоротні активи	2156	2209	2007
Дебіторська заборгованість	456	236	369
Грошові кошти	613	571	428
Інші оборотні активи	78	56	104
Разом за розділом II	1147	863	901
БАЛАНС (Актив)	3303	3072	2908
ПАСИВ			
Статутний капітал	10	10	10
Нерозподілений прибуток	102	114	127
Разом за розділом III	112	114	127
Капітал та резерви	756	600	568
Позикові кошти	14	12	9
Інші зобов'язання	770	612	577
Разом по розділу IV Довгострокові зобов'язання	214	255	178
Позикові кошти	2160	2032	1963
Кредиторська заборгованість	47	59	63
Інші зобов'язання	2421	2346	2204
БАЛАНС (Пасив)	3303	3072	2908
Звіт про прибутки і збитки			
Чистий дохід від реалізації	24561	917	7416
Собівартість продажів	17815	406	2076
Валовий прибуток	6746	511	5340
Комерційні витрати	49	22	12
Управлінські витрати	4156	129	3852
Прибуток від продажу	2541	360	1475
Відсотки до сплати	42	51	64
Прибуток до оподаткування	2499	309	1412
Поточний податок на прибуток	450	62	282
Чистий прибуток	2049	247	1130

Апробація роботи

88 International scientific conference of young scientist and students
"Youth scientific achievements to the 21st century nutrition problem solution",
April – May, 2021. Book of abstract. Part 3. NUFT, Kyiv.

3. Організаційна культура підприємства: дефініція та значення

Катерина Верес, Юрій Шкабура

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Поняття організаційної культури є досить складним. Воно має на увазі певне соціальне явище, яке формується на підприємстві під впливом різних факторів. Причому, як будь-який вид культури, організаційна культура формується, функціонує та перетворюється на основі відносин людей, а саме – відносин, що пов'язані із питанням виробництва тієї чи іншої продукції, послуги з метою отримання прибутку [2, с. 34].

Матеріали і методи. Розмірковуючи про сутність поняття «організаційна культура», насамперед необхідно зрозуміти, на що вона спрямована і в чому полягає головне призначення існування розвинутої та сучасної організаційної культури на будь-якому підприємстві.

Результати. Організаційна культура є сполучною ланкою, що сполучає між собою все внутрішнє середовище будь-якої організації в особі співробітників, управлінських рішень, технологій, фінансів. Організаційна культура виступає як сукупність культурно-психологічних факторів, що існують усередині фірми, завдяки яким відбувається згуртування працівників підприємства, становлення сприятливої робочої атмосфери та стимулювання зростання конкурентоспроможності підприємства [3, с. 8].

Організаційна культура є сполучною ланкою, що сполучає між собою все внутрішнє середовище будь-якої організації в особі співробітників, управлінських рішень, технологій, фінансів. Організаційна культура виступає як сукупність культурно-психологічних факторів, що існують усередині фірми, завдяки яким відбувається згуртування працівників підприємства, становлення сприятливої робочої атмосфери та стимулювання зростання конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Виходячи з визначень явища «організаційна культура», можна зробити висновок, що більшість фахівців у сфері менеджменту сходяться до того, що організаційна культура є складною композицією важливих припущень (які часто не піддаються формулюванню), що бездоказово приймаються і поділяються членами групи або організації.

Література

1. Гібсон Д. П. Организация: поведение, структура, процессы / Д. П. Гибсон. Д.

Активация

Перейдіть до |