

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»

Декан факультету

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я та прізвище)

(підпис)

«__» _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Ірина МЕЛЬНИК
(ім'я та прізвище)

(підпис)

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Туризм»

на тему: «Удосконалення корпоративної культури на туристичному підприємстві»

Виконала: здобувач(ка) 5 курсу, групи ЗТУ-5-1

Маліздерська Діана Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Івченко Любов Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент Тетяна СИЛЬЧУК
(прізвище та ініціали)

(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 – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

світній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Туризм»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Ірина МЕЛЬНИК

“ ” 202__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Маліздерської Діани Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення корпоративної культури на туристичному підприємстві

керівник роботи Івченко Любов Олександрівна, к.ф.-м.н., доцент

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “09” листопада 2023 року №922-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.02.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність підприємства

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

Вступ

Розділ 1 Теоретичні основи організації та впровадження корпоративної культури на туристичному підприємстві

Розділ 2. Оцінка ефективності корпоративної культури «Тревел профешнл груп»

Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення корпоративної культури туроператора «Тревел профешнл груп»

Висновки

Список використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу

рисунків – 14 таблиць – 22 додатків – 3

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Івченко Л.О. доцент, кандидат фіз.-мат. наук		
II	Івченко Л.О. доцент, кандидат фіз.-мат. наук		
III	Івченко Л.О. доцент, кандидат фіз.-мат. наук		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ З №	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2023- 29.09.2023 рр.	
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	02.10.2023- 10.10.2023 рр.	
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи організації та впровадження корпоративної культури на туристичному підприємстві	11.10.2023- 23.10.2023 рр.	
4	РОЗДІЛ 2 Оцінка ефективності корпоративної культури «Тревел профешнл груп»	24.10.2023- 10.11.2023 рр.	
5	РОЗДІЛ 3 Розробка пропозицій щодо удосконалення корпоративної культури туроператора «Тревел профешнл груп»	13.11.2023- 01.12.2023 рр.	
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	04.12.2023- 15.12.2023 рр.	
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	18.12.2023- 22.01.2024 рр.	
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	23.01.2024- 05.02.2024 р.	
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	06-12.02.2024 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	13.02.2024 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Діана МАЛІЗДЕРСЬКА

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Любов ІВЧЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
МАЛІЗДЕРСЬКОЇ ДІАНИ СЕРГІЇВНИ
НА ТЕМУ:
«УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА
ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»

Кваліфікаційна робота складається з 96 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 14, таблиць – 22, додатків – 3.

Об'єкт дослідження – стан та перспективи удосконалення корпоративної культури туристичного оператора «Тревел Профешнл Груп».

Предмет дослідження – особливості корпоративної культури туристичного підприємства

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження діяльності туристичного оператора ТОВ «Тревел профешнл груп» (TRG) та визначення напрямків удосконалення корпоративної культури підприємства.

У I розділі визначено теоретичні основи організації та впровадження корпоративної культури на туристичному підприємстві

У II розділі надано характеристику системи управління туроператора «Тревел Профешнл Груп» та проведено оцінку ефективності корпоративної культури підприємства.

У III розділі проаналізовано особливості проведення корпоративних заходів «Тревел Профешнл Груп» як елементу корпоративної культури підприємства, розроблено пропозиції українського ринку щодо корпоративного навчання колективу підприємства, запропоновано шляхи розробки корпоративного кодексу туроператора «Тревел Профешнл Груп»

КЛЮЧОВІ СЛОВА: корпоративна культура, моделі корпоративної культури туристичного підприємства, корпоративне навчання, корпоративний кодекс.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Основні елементи, поняття та функції корпоративної культури	8
1.2 Моделі корпоративної культури на туристичних підприємствах	15
1.3 Використання методу «Голос співробітника» на сучасних підприємствах	28
Висновки до Розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»	34
2.1 Характеристика системи управління туроператора «Тревел Профешнл Груп»	34
2.2. Аналіз маркетингового середовища туроператора ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	45
2.3. Дослідження корпоративної культури ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	51
Висновки до Розділу 2	63
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРОПЕРАТОРА «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»	65
3.1 Корпоративні заходи як елемент корпоративної культури підприємства «Тревел Профешнл Груп»	65
3.2 Пропозиції щодо корпоративного навчання колективу підприємства.	68
3.3 Розробка корпоративного кодексу туроператора «Тревел Профешнл Груп»	75
Висновки до Розділу 3	87
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Корпоративна культура підприємства – це система моральних та матеріальних цінностей, норм, правил та принципів, яка функціонує всередині підприємства, сприймається всіма членами трудового колективу як непорушна і обумовлює стиль їхньої професійної та індивідуальної поведінки. Корпоративна культура є одним з найбільш вагомих важелів управління трудовим потенціалом туристичного підприємства.

Система колективних базових уявлень, що формується у трудовому колективі в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, яка довела свою ефективність, розглядається як цінність і передається новим членам групи як правильна система сприйняття, мислення та поведінки.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи пов'язана з європейською інтеграцією України, а саме, – з Європейським Союзом як на рівні законів, так і на рівні правил та звичаїв, що існують у суспільстві. Корпоративна культура, визначення та дотримання норм поведінки в колективі повинні бути засновані не тільки на національних ділових особливостях, а й на загальнолюдських правилах та нормах поведінки. Формування та удосконалення корпоративної культури туристичного підприємства – край важлива задача, пов'язана з особливостями туристичної діяльності. При цьому передбачається необхідність колективного навчання персоналу всіх рівнів не тільки з метою отримання співробітниками нових знань чи технологій роботи, але й сучасних навичок корпоративної культури. Таке навчання діє як каталізатор успіху для співробітників, що, у свою чергу, означає успіх компанії та сигналізує про те, що така корпоративна культура у компанії існує.

Мета роботи: дослідження діяльності туристичного оператора ТОВ «Тревел профешнл груп» (TRG) та визначення напрямків удосконалення корпоративної культури підприємства.

Задачі, поставлені в роботі:

- визначити суть поняття «корпоративна культура», його основні елементи та функції;
- дослідити моделі корпоративної культури, зокрема, такі, що можуть бути використані на туристичному підприємстві;
- надати загальну організаційну характеристику туристичного оператора TRG;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності TRG;
- провести аналіз маркетингового середовища туроператора;
- дослідити стан корпоративної культури ТОВ «Тревел Профешнл Груп»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури туроператора «Тревел Профешнл Груп».

Об’єкт дослідження – стан та перспективи удосконалення корпоративної культури туристичного оператора «Тревел Профешнл Груп».

Предмет дослідження – особливості корпоративної культури туристичного підприємства.

Методи дослідження – спостереження, порівняння, аналізу, узагальнення.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації, навчальні посібники, звітні матеріали об’єкту дослідження, інтернет – джерела.

Структура кваліфікаційної роботи: 96 сторінок друкованого тексту, 22 таблиці, 14 рисунків, 3 додатки, 53 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Основні елементи, поняття та функції корпоративної культури

Корпоративна культура – важлива складова успішного бізнесу. Корпоративна культура – це зведення обов'язкових правил поведінки кожного члена колективу. В основі цих правил головний принцип - чітке дотримання стандартів поведінки формує позитивний образ компанії у співробітників, клієнтів, суспільства та забезпечує постійний розвиток компанії [4].

Обсяг завдань, покладених на корпоративну культуру змушує ставитися до поняття, що розглядається, не як до обов'язку носити на роботі діловий костюм, або приходити в офіс до 9 ранку без запізнень. Функції корпоративної культури ширші і включають в себе вибудовування належного міжособистісного спілкування, дотримання корпоративної етики, високих стандартів виробництва або надання послуг, зародження унікальних традицій, моральних цінностей та принципів.

Це сприяє сильному згуртуванню колективу. Образно кажучи, успішне використання принципів корпоративної культури сприяє створення в колективі "віника, який важко зламати". Згуртована команда здатна знайти рішення у найскладніших та нестандартних ситуаціях. Такий колектив досягає поставленої мети швидше. Кожен співробітник, відчуваючи себе важливою частиною добре налагодженого механізму, отримує необхідну мотивацію продуктивної роботи. При цьому нові люди, вливаючись до колективу, охочіше переймають цінності та традиції організації.

Все це зрештою виводить діяльність організації на найвищий рівень, дає передумови створювати та реалізовувати складні проекти, збільшити прибуток.

Структурні елементи корпоративної культури наведена на Рис. 1.1 [22].

- *Команда*. Без людей, які поділяють цінності компанії, не буде корпоративної культури в організації.

- *Місія та цінності компанії.* Місія це нематеріальна користь, яку компанія хоче принести суспільству. Цінності - це правила та принципи, яких дотримуються всі співробітники, коли спілкуються між собою, з клієнтами та партнерами.
- *Правила поведінки на роботі.* Регулюють обмеження та традиції для всіх членів колективу, наприклад, суворий графік роботи, 40-хвилинна обідня перерва та штрафи за запізнення.
- *Корпоративна символіка.* Слоган, гімн, логотип, фірмовий стиль.



Рис. 1.1 Структурні елементи корпоративної культури

Такі елементи корпоративної культури, як місія, цінності, логотип спрямовані у зовнішнє середовище. Наприклад, компанії публікують їх у відкритому доступі на своєму сайті.

Заходи, традиції, система нематеріальної мотивації, норми спілкування між співробітниками – це внутрішні елементи структури корпоративної культури, які спрямовані на працівників.

Розглянемо основні функції корпоративної культури (Рис. 1.2) [33].

І офіційна, і негласна корпоративна культура організації виконує функції, без яких неможливий розвиток компанії:

Створює та підтримує імідж організації. Добре розвинена корпоративна культура допомагає створювати позитивний образ та привабливість для зовнішньої аудиторії: майбутніх клієнтів та співробітників. Наприклад, в оголошеннях з вакансіями компанії часто вказують свої корпоративні переваги: безкоштовне навчання, розважальні заходи, бібліотека, неформальне спілкування.

Залучає співробітників. Для багатьох організацій важливо, щоб у житті компанії брав участь кожен співробітник, тому що це підвищує продуктивність праці та прибуток бізнесу. Щоб залучати співробітників, часто застосовують інструменти нематеріальної мотивації, наприклад конструктивний зворотний зв'язок, зустрічі топ-менеджерів з колективом, бізнес-сніданки з керівництвом для кращих співробітників.

Мотивує персонал. Співробітників треба надихати виконання завдань, досягнення цілей, пропозиція нових ідей. Мотивацією для цього може бути конкурентоспроможна заробітна плата або нематеріальні інструменти, наприклад можливості для кар'єрного зростання та самореалізації співробітників.

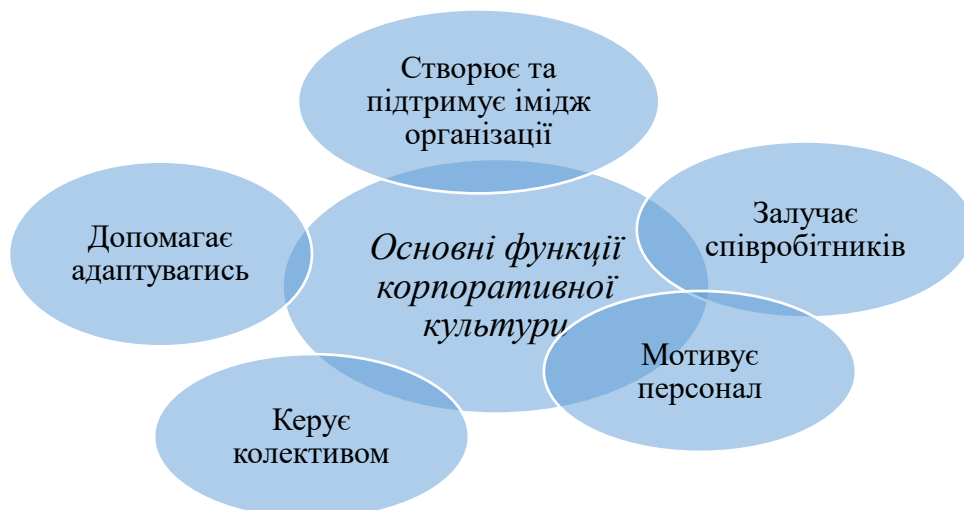


Рис. 1.2 Основні функції корпоративної культури

Керує колективом. Завдяки цій функції корпоративної культури формуються норми та правила управління командою, підрозділами та усією компанією, які роблять роботу системною та впорядкованою. До таких норм відносяться дрес-код, звернення на «ти», щотижневі планерки у кожному відділі, наявність штрафів за запізнення чи регламентований час для обіду.

Допомагає адаптуватись. Новим співробітникам простіше освоїтися в колективі, а новим клієнтам перейматися цінностями компанії. Наприклад, новачки знайомляться з правилами, традиціями, колегами за допомогою чат-бота, а партнерів запрошують на екскурсії до компанії.

Поняття корпоративної культури почали вивчати у другій половині ХХ століття. Тоді почали з'являтися різні класифікації. Одну з них розробили американські дослідники Кім Камерон та Роберт Куїнн [44]. Їхня класифікація заснована на «конкуруючих цінностях»: гнучкість проти стабільності та зовнішня орієнтація проти внутрішньої. Види та моделі корпоративної культури, що пропонуються різними авторами, буде розглянуто у наступному підрозділі.

Корпоративна культура потрібна будь-якій компанії, навіть маленькій чи такій, що тільки-но відкрилася. Працювати набагато простіше, коли команда має місію, цінності, чіткі правила та розуміння, куди рухатися. Маленька компанія може зрости з часом, а зі сформованою корпоративною культурою легше масштабуватися.

У корпоративній культурі є *особливості*:

- *Залежність корпоративної культури від керівництва компанії.* Зазвичай корпоративна культура формується «згори» — на основі досвіду, переконань та цінностей засновників та керівників компанії. Але буває так, що співробітники не поділяють ці цінності та не приймають існуючих принципів, правил і традицій. Таке протистояння може призвести до конфліктів та високої плинності персоналу.

- *Корпоративна культура може змінюватися.* Не можна створити систему корпоративної культури раз і назавжди. Якщо компанія зростає, у неї можуть змінюватися цінності та пріоритети, а разом із ними і підхід до корпоративної культури.
- *Немає двох однакових корпоративних культур.* Буває, що керівники використовують той досвід у формуванні корпоративної культури, який використовували в іншій компанії, і він виявився позитивним. Але в новій компанії навіть з аналогічної сфери інша команда, завдання та процеси, а отже, і корпоративну культуру потрібно вибудовувати з урахуванням їх особливостей.

Як сформувати та впровадити корпоративну культуру.

Корпоративна культура може формуватися *стихійно* або *цілеспрямовано*. Наприклад, у колективі є співробітники, які захоплюються якимось видом спорту чи театром. Одні поєднуються для оренди залу для тренувань, інші організують регулярні походи в театр. Якщо керівник компанії підтримує якусь із ініціатив, наприклад, бере на себе витрати на оренду залу або сам захоплюється театром, формуються традиції. Отже, елемент корпоративної культури сформувався стихійно.

Цілеспрямований механізм виглядає інакше: керівник впроваджує правила чи традиції за своєю ініціативою, спираючись на власний досвід, цінності компанії, думку співробітників.

При стихійному методі є ризик, що колектив стане некерованим, а це позначається на якості роботи, гальмує розвиток компанії. Щоб корпоративна культура допомагала, а не заважала, її потрібно формувати та поступово впроваджувати.

Орієнтовний план формування та впровадження корпоративної культури може бути таким [12]:

1. *Аналіз поточної ситуації.* Це може зробити сам керівник, його заступники чи HR-фахівці. У ході аналізу необхідно розібратися, які

елементи корпоративної культури вже є, як вони працюють, чи знають про них усі співробітники компанії. Наприклад, якщо встановлений точний режим роботи та дрес-код, то зазвичай всі співробітники дотримуються цих правил, а ось про місію та цінності бізнесу можуть не знати.

2. *Формулювання цілей компанії та корпоративної культури.* На цьому етапі важливо зрозуміти, які функції виконуватиме корпоративна культура в організації. Наприклад, у великій консалтинговій компанії потрібно стимулювати активність співробітників, а у стартапі згуртувати команду.
3. *Виділення ключових цінностей корпоративної культури.* Компанія може мати кілька цінностей. Щоб сформувану корпоративну культуру, потрібно виділити 2–3 ключові, які є актуальними для кожного співробітника. Для цього зазвичай проводять опитування та інтерв'ю. Існують команди, які проводять подвійні дослідження: спочатку серед керівників, потім серед інших команд. У ході таких опитувань вдається зрозуміти, наскільки сприйняття цілей та цінностей керівництвом збігаються з реальністю, тобто з думкою простих співробітників.
4. *Розробка та фіксація правил та стандартів.* Щоб корпоративна культура працювала в житті, а не на папері, потрібно, щоб про неї знали усі співробітники компанії. Зазвичай норми та стандарти ділових відносин фіксують в інструкціях, правилах роботи, кодексах компанії. Неформальні елементи, наприклад, традицію вітати іменинників чи новорічні корпоративи, вносять у систему нематеріальної мотивації компанії.
5. *Впровадження корпоративної культури.* На це потрібно не один місяць, тому важливо використовувати всі канали комунікації зі співробітниками: розповідати про нові правила на загальних зустрічах команди чи всього колективу, розсилати, проводити опитування, щоб зрозуміти, як люди ставляться до нововведень.

Щоб корпоративна культура працювала, про неї мають знати усі члени колективу, а керівники мають навчитися залучати співробітників до робочих процесів та грамотно впроваджувати зміни.

Поширені помилки у системі корпоративної культури організації.

1. Корпоративну культуру не застосовують на практиці.

Найголовніша помилка — сформулювати місію, цінності, вигадати слоган, розробити та почати впроваджувати корпоративну культуру — і на цьому зупинитися. Особливість корпоративної культури у цьому, що вона може існувати як така. Співробітники компанії повинні постійно відчувати, що ними дорожать і піклуються про них. А це можливо тільки якщо є активне корпоративне життя: традиційні та спонтанні заходи, навчання, своєчасний зворотний зв'язок.

2. Корпоративною культурою займаються лише HR-відділ або відділ внутрішніх комунікацій.

Головний ресурс кожної компанії – люди. Якщо розподілити завдання щодо формування корпоративної культури на всіх співробітників, вийде ефективніше, ніж якби цим займалися один-два відділи. Наприклад, одна з функцій корпоративної культури - іміджева, а над іміджем компанії та її продуктів зазвичай працює відділ маркетингу. Якщо вибудувати стратегію корпоративної культури з урахуванням маркетингових особливостей, вдасться залучати нових клієнтів, і нових співробітників, які будуть розділяти цінності.

3. Цілей та принципів дотримуються не всі співробітники.

Часто буває так, що в компанії впроваджують корпоративну культуру, але її принципи слідує лише рядові співробітники, а менеджери — ні. У такому разі не вдасться створити комфортну атмосферу, тому що люди не бачитимуть підтвердження цінностей у вигляді живого прикладу і з'явиться відчуття обману.

4. Співробітників, які не дотримуються корпоративної культури, звільняють.

Буває, що співробітник не дотримується принципів корпоративної культури компанії, і керівництво вирішує, що через це з ним треба попрощатися. Якщо виникають такі ситуації, керівнику або HR-фахівцю потрібно поговорити з людиною і з'ясувати, чому вона не дотримується норм і правил компанії. Можливо, не поділяє цінностей, не бачить у них сенсу чи розуміє, як корпоративна культура впливає безпосередньо з його роботу. Якщо співробітник готовий змінюватись, потрібно дати йому шанс.

Якщо подібні ситуації поодинокі, можливо, компанія та співробітник справді не збіглися за цінностями. Але якщо таке відбувається регулярно, значить, у корпоративній культурі є недоробки, наприклад, співробітники погано знайомі з цінностями та цілями компанії. Щоб корпоративна культура працювала на ділі, а не на папері, потрібно чітко формулювати принципи, які будуть зрозумілі кожному співробітнику, особливо новачкам. Важливо, щоб співробітники мали можливість вносити нові пропозиції та свіжі ідеї: так вони почуватимуться причетними до формування цінностей компанії, а значить, їм простіше слідуватиме.

1.2 Моделі корпоративної культури на туристичних підприємствах

Корпоративна культура є одним із основних інструментів ефективного управління підприємством туристичної індустрії. Посилення конкурентної боротьби вимагає від туристичних підприємств підвищення ефективності управління. Відомий американський учений, публіцист, педагог, один із найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ ст. Пітер Фердінанд Друкер так висловив вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства: «Культура компанії як національна культура. Ніколи не намагайтеся її змінити. Натомість спробуйте працювати з тим, що маєте» [<https://m.management.com.ua>]. У 2005 р. на засіданні з розвитку компанії Ford Motor він вимовив крилату фразу: культура з'їдає стратегію на сніданок (culture eats strategy for breakfast). Але насправді культура та стратегія не

суперники. Ніхто одне одного не поїдає. По суті, для ефективного функціонування вони мають поєднати зусилля.

Стратегії традиційно відводиться ключове місце, але визначати стратегію без урахування корпоративної культури компанії – все одно, що плисти проти течії. З цього випливає, що завдання номер один чітко її сформулювати. А потім донести до працівників.

За своєю суттю корпоративна культура в туристському підприємстві є регламентуючим механізмом турфірми і визначає темпи еволюції та розвитку всіх без винятків структурних підрозділів туристичного підприємства. Корпоративна культура охоплює всі аспекти діяльності сучасного підприємства туристичної індустрії: від вимог до претендентів на вакансії до документообігу. Пред'являючи жорсткі вимоги до всіх ланок процесу обслуговування клієнта на туристському підприємстві, корпоративна культура не допускає марнотратного, зневажливого ставлення до нормативних документів, і тим більше некомпетентних працівників до прийняття згубних рішень для підприємства [25].

Корпоративна культура виступає певним фундаментом для надійного розвитку та процвітання туристичного бізнесу, її цілі завдання та місія повинні відобразитися в корпоративному кодексі кожного туристського підприємства, основні напрямки роботи та особисті якості, якими повинен володіти кожен співробітник, прагне до них показані на Рис. 1.3 [25].

Сучасне керування підприємством вимагає від керівника нових якостей. Він одночасно має бути стратегом, авторитетним лідером, соціальним партнером, сміливим новатором, духовним наставником. Поведінка керівника та стиль управління значною мірою визначають мотивацію та досягнення його підлеглих. На основі діяльності керівника підлеглі роблять висновки про те, які досягнення винагороджуються, а які – ні, і що впливає з кожного способу діяльності. Очевидно, що саме цінні уявлення самого керівника здебільшого визначають етичні норми та організаційну культуру підприємства.



Рис. 1.3 Вплив корпоративної культури на розвиток туристичного підприємства

В умовах підвищення вимог до якості послуг гостинності та загострення конкуренції у сфері гостинності застарілі традиційні підходи до управління персоналом не дозволяють створити ефективну конкурентоспроможну систему управління з можливістю залучення співробітників до процесу управління, розкриття особистості співробітника, індивідуального підходу, застосування творчого підходу. Тому одним із найактуальніших завдань менеджменту на туристичних підприємствах стає формування та розвиток корпоративної культури. У Вікіпедії зазначається, що «...Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, взаємодіючих між собою, притаманних цій компанії, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальній та речовинній середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища». Корпоративна культура є одним із проявів поведінки людей у рамках підприємства. Культура включає в себе організацію

бачення, цінності, норми системи, символи, мову, припущення, переконання і звички [6].

Дослідженнями цієї теми займалися такі видатні вчені, як: К. Камерон, Р. Куїнн, Ч. Хенді, Т. Діл, А. Кеннеді, В. Тарасюк, Т. Базарова.

Компанія може мати свою «власну унікальну культуру», але у великих організаціях іноді спостерігаються суперечливі культури, які співіснують у зв'язку з характеристиками різних управлінських команд. Корпоративна культура може вплинути на ідентифікацію співробітників з організацією [25].

Факторами й елементами, що застосовуються для консолідації корпоративної культури (структура культури Кеннеді), є [43]:

- *історія* – оповідання про минуле закладає основу для корпоративної культури, а традиції минулого тримають людей на основних цінностях, на яких організація була побудована;
- *цінності і переконання* – культурна ідентичність формується навколо спільних вірувань, що дійсно важливі;
- *ритуали й обряди* – це те, що співробітники роблять регулярно, наприклад, зустріч персоналу після роботи в п'ятницю або просто попрощатися з кожним, перш ніж покинути місце роботи;
- *корпоративні історії* – є прикладом цінності компанії, а також заохочують співробітників до активної роботи, реальні історії дозволяють співробітникам дізнатися про те, що від них очікується;
- *героїчні постаті* – це співробітники і керівники, чий статус піднято, бо вони втілюють організаційні цінності, вони служать зразком для наслідування, і їх слова і дії виступають сигналом для дії інших членів персоналу.

У кожній організації існує домінуюча корпоративна культура. На сьогодні немає універсальної класифікації корпоративних культур, типових для державних, комерційних і громадських організацій. У кожній конкретній

класифікації прийнятий певний набір критеріїв або параметрів, відповідно до якого описується тип корпоративної культури [50].

Серед авторів, які зробили великий внесок у галузь організаційної культури, особливо з управлінської точки зору, можна зазначити таких як Терренс Є. Діл та Аллан А. Кеннеді. Спочатку вони опублікували свою першу книгу «Корпоративна Культура: Обряди і Ритуали корпоративного життя» в 1982 р. Ця книга зосереджена на темі корпоративної культури, саме вони ввели цей термін «корпоративна культура» в обіг [43] та ознайомили широку аудиторію з концепцією організаційних культур, що викликала «бурю суперечок». Діл і Кеннеді стверджували у своїй роботі, що «кожна компанія стикається з іншою реальністю на ринку залежно від її продукції, конкурентів, клієнтів, технологій, державного впливу тощо. Коротше кажучи, середовище, в якому працює компанія, визначає, що саме необхідно зробити за для успіху [43]. Певна характеристика їх корпоративної моделі складається з чотирьох складових (Рис. 1.4).

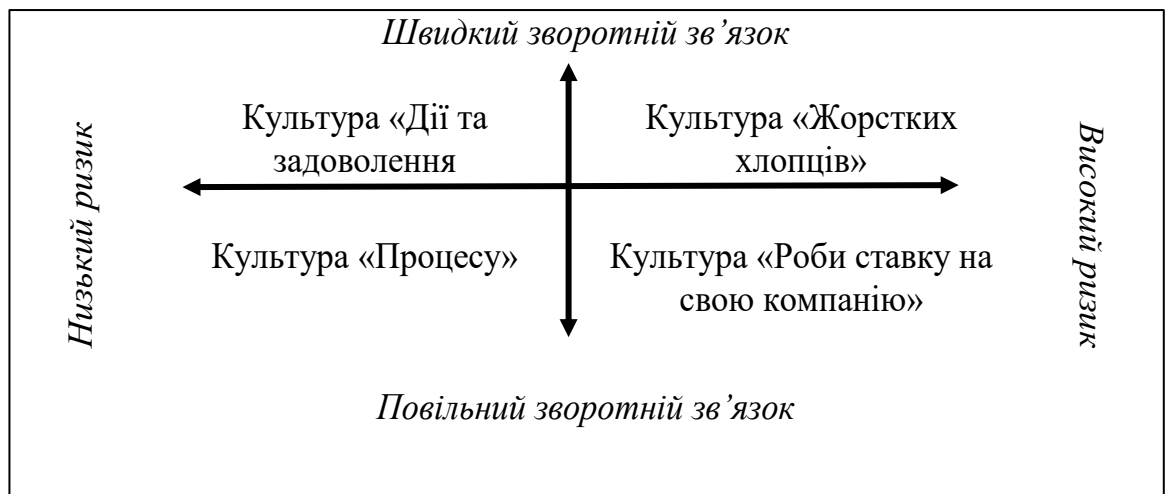


Рис. 1.4 Модель корпоративної культури Террі Діла та Алана Кеннеді [43]

Культура процесу характеризується низькою та повільною результативністю праці, співробітникам дуже важко сконцентруватися на питанні «Що вони роблять?», а замість цього вони звертають увагу на «Як саме

це зробити?» [43]. Люди, які намагаються захистити цільність системи, цінуються найбільше. Під час пошуку прикладів автори вказують на такі організації, як: банки, страхові компанії, фінансово-сервісні організації, великі підрозділи державних, комунальних організацій, що пропонують послуги, а також значною мірою регульовані галузі, зокрема фармацевтичні компанії [43].

Культура дії та задоволення базується на активній участі співробітників у виробничому процесі. Описується як «світ малих ризиків, швидкий, частий та інтенсивний зворотний зв'язок. Ця модель спирається на висловлювання «знайти потребу та задовольнити її». Автори наводять кілька прикладів, які включають в себе, перш за все, комерційні організації, такі як компанії з нерухомості, автомобільні дистриб'ютори.

Ділі Кеннеді визначає так звану *культуру «крутого хлопця»* («мачо» або «зірка»), це культура є «найбільш виснажливою з усіх бізнес-культур». Ризики високі та зворотний зв'язок відбувається швидко. «Культура «крутого хлопця», «мачо», як правило, формується з молоді, де акцент робиться на швидкість, а не на витривалість». Люди в цій культурі потребують «жорсткого ставлення», а внутрішня конкуренція висока. Це «світ індивідуалістів», де «постаті герої – це норма» [43]. Приклади цієї культури: будівництво, косметичні фірми, фірми-консультанти з питань управління, такі сфери, як реклама, видавництво.

Робітники в культурі *«Роби ставку на свою компанію»* повинні переживати високі ризики та повільний зворотний зв'язок [43]. Головною ціллю цієї культури є зосередження уваги на майбутньому та важливості інвестування в нього. В цій культурі цінуються технічна компетентність, тому експерти професіонали займають в ній помітне місце.

Інша модель – модель корпоративної культури *«Камерона і Куїнна»* (Рис. 1.5). Ця модель являє собою статистично підтверджений і широко використовуваний інструмент для діагностики різних культур на підприємствах. Він називається *«Інструмент оцінки організаційних культур»*.

Модель, що була наведена Камероном і Куїнном у 2011 році, розглядає організації в континуумі чотирьох основних цінностей [44]:

- гнучкості,
- стабільності,
- диференціюванні й
- інтеграції.

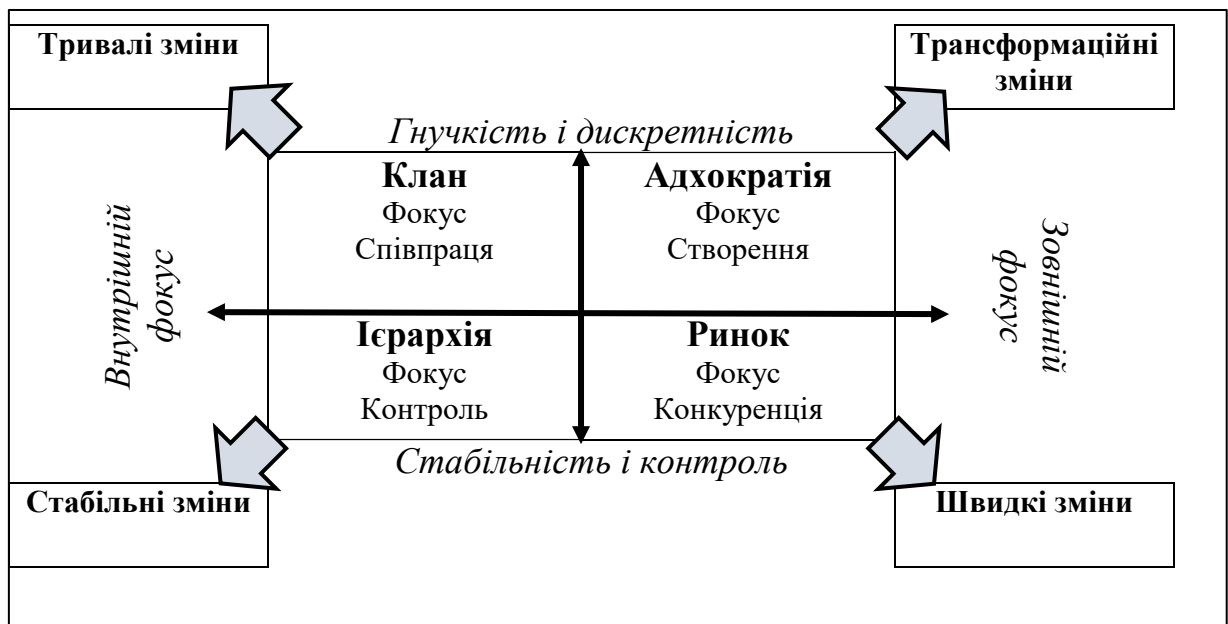


Рис. 1.5 Модель корпоративної культури «Камерона і Куїнна» [44].

Камерон і Куїнн виявили, що чотири квадранти, які виникли під час цих аналізів (клан, адхократія, ієрархія, ринок), відповідали основним організаційним формам, які були розроблені в організаційній науці. Вони також відповідають ключовим теоріям управління щодо успіху, якості, керівної ролі та навичок управління [44] (Рис. 1.5).

Клан. Кланова організаційна культура – це дружнє середовище, де у людей багато спільного. Організації (підрозділи) схожі на великі родини. Лідери або голови організацій сприймаються як вихователі і навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості та традиціям. На кожного члена покладені певні обов’язки. Організація робить акцент на довгостроковій

вигоді та вдосконаленні особистості, надає велике значення згуртованості колективу та моральному клімату під час праці. Успіх компанії визначається за рівнем задоволеності споживачів. При цьому типі корпоративної культури організація заохочує згуртовану працю та злагоджену роботу у колективі. Загалом кланова культура символізує дружнє місце, де співробітники мають теплі стосунки та сприймають компанію та всіх колег за моделлю «розширеної сім'ї». Організація заохочує до роботи в команді та кооперацію з-поміж працівників» [44].

Ієрархія. Ієрархічна організаційна культура – це дуже формалізоване та структуроване місце роботи. Часто її називають бюрократичним типом організаційної культури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори й організатори. Цінується підтримка головної діяльності організації. Організацію об'єднують формальні правила й офіційна політика. Управління працівниками передбачає гарантію зайнятості та забезпечення довгостроковими обов'язками.

Ринок. Ринкова культура домінує в організаціях, орієнтованих на результат. Її головна турбота – виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані та змагаються між собою. Лідери – тверді керівники та суворі конкуренти. Вони непохитні та вимогливі. Організацію пов'язує воєдино акцент на прагненні перемагати. Репутація і успіх становлять предмет загального піклування. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

Адхократія. «Корінь слова адхократії має на увазі щось тимчасове, спеціалізоване та динамічне» [44]. Адхократії можна знайти в середовищі, які є ще більш турбулентним, ніж ті, в яких процвітають кланові культури. Основною метою адхократії є сприяння гнучкості, надавання можливості розкрити творчий потенціал окремої особистості. Ряд характеристик, які є загальними для цього типу організації:

- немає чіткої організаційної схеми через часто і швидко мінливі структури,

- наявність тимчасових функцій і обов'язків залежно від порушених проблем, які потрібно вирішувати,
- творчість та інноваційні ідеї є досить частим явищем серед працівників.

Взагалі адхократія характеризується динамічним і творчим робочим місцем. Люди легко йдуть на ризик, керівництво далекоглядне, інноваційне та ризикоорієнтовне. Клей, який тримає цю організацію разом, – прихильність до експериментування та інновацій, готовність до змін і нових викликів. Успіх для компанії з такою корпоративною культурою – це виробництво унікальних і оригінальних продуктів і послуг. Камерон і Куїнн також виявили, що «нові або невеликі організації, як правило, прагнуть прогресу через картину змін культури організації», починаючи з адхократії перетворюється на клан, з якого переростає у ієрархічну культуру, а потім осідає у вигляді ринку (Рис. 1.6).

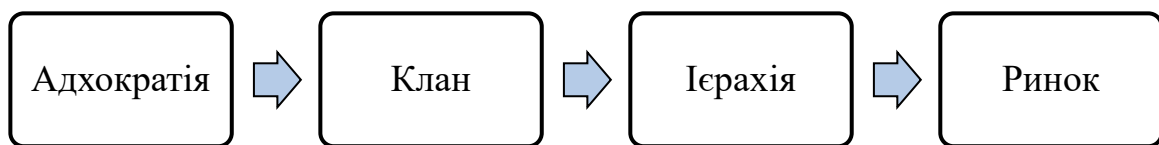


Рис. 1.6 Зміни корпоративної культури з часом [44]

У теорії американського соціолога Чарльза Хенді на основі застосування принципів процесу розподілу влади в організації, ціннісних орієнтацій особистості, відносин між особистістю і організацією, а також з урахуванням структури організації на різних етапах еволюції виділяються *чотири типи корпоративної культури, що характерні для комерційних структур* (Рис. 1.7) [36].

Культура влади, основні цінності якої – влада, контроль і визнання. Всі сфери діяльності компанії знаходяться в зоні впливу сильного керівника, який може ясно висловити свої очікування. Рухливість, швидка реакція на зміни дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни та випереджати конкурентів. Основними цілями є збільшення загального обсягу капіталу та продажів.

Владна корпоративна культура обмежена рамками особистісних особливостей керівника, його цінностями, освітою, гнучкістю. Як правило, в культурі такого типу співробітники бояться повідомляти керівнику про погані результати, не сперечаються і не задають зайвих питань. Інформація, необхідна рядовим співробітникам для успішного ведення справ, передається тільки друзям і союзникам. Різновидом владної культури є сімейна культура. У компаніях такого типу чітко простежується орієнтація на твердження влади однієї людини – керівника. Як правило, такий тип корпоративної культури спостерігається в комерції, фінансовій сфері, малому бізнесі. Відрізняється жорсткою ієрархією.

Культура ролі (бюрократична), цінностями якої є безпека, практичність, корисність, раціональність. Основні цілі – довгострокові розробки, стабільний фінансовий результат. Такий тип організацій діє на основі системи правил, процедур і стандартів, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Робочий процес у ній добре спланований, що забезпечує рівномірність діяльності. Така організація здатна успішно працювати в стабільному навколишньому середовищі. Але якщо бізнес організації знаходиться в нестабільному середовищі, то вона погано справляється зі своїми завданнями, оскільки дуже інертна, консервативна і не може швидко реагувати на зміни ринкової ситуації.

Культура завдання (результативна), основні цінності якої практичність, корисність, накопичення багатства. Головні цілі – зростання, прибутковість. Ефективність діяльності організації з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і командним духом. Великі владні повноваження в подібних організаціях мають ті, хто на цей момент є експертом у провідній галузі діяльності та володіє максимальною кількістю інформації. У результативній корпоративній культурі головне завдання полягає в тому, щоб знайти оптимальне співвідношення між жорсткою субординацією та наданням самостійності нижчестоящим

менеджерам. Це дозволяє виключити можливі негативні тенденції: боротьбу за сфери впливу, конфлікти повноважень.

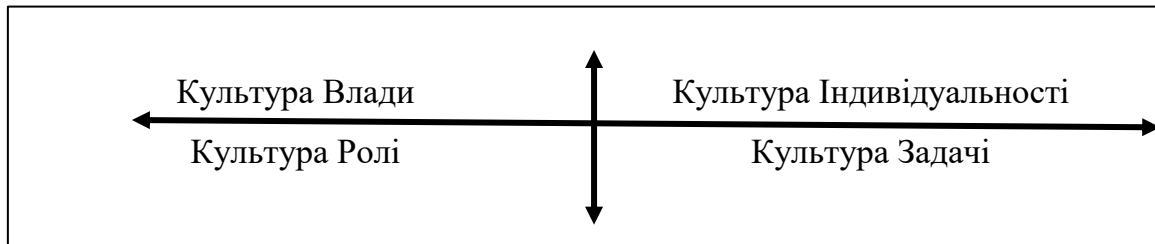


Рис. 1.7 Модель корпоративної культури Чарльза Хенді [51]

Культура індивідуальності (інноваційна), основними цінностями якої є інноваційність, прагнення до позитивних змін. Цілі – розробки, впровадження, надприбутки. Така культура прийнятна для вирішення завдань, результати яких важко прогнозувати. Персонал є групою, що складається з фахівців різного профілю і кваліфікації, які можуть працювати цілком самостійно та націлені на креативне рішення інноваційної задачі. Відносини між співробітниками при цьому неформальні.

У відповідності до досліджень, проведених в роботі [6], різні моделі корпоративної культури можуть бути використані на підприємствах туристичного бізнесу. В табл. 1.1 представлено характеристики корпоративних культур та рекомендації щодо їх використання у туристичному бізнесі: готельному та ресторанному господарстві, компаніях тур-операторів і туристичних агенцій, розважальних центрах та інших підприємствах, які надають супутні туристичні послуги.

Під час дослідження трьох моделей корпоративних культур авторами [6] було виявлено, що моделі Камерона і Куїнна та Чарльза Хенді мають спільні риси. Але вони не є ідентичними. Найбільша схожість присутня у таких культурах, як Кланова культура (Камерон і Куїнн) та Культура Влади (Чарльз Хенді). Вони обидві мають виражені риси, що полягають у ролі керівника в усьому робочому процесі. Керівники виконують роль головної

персони, без якої не можна приймати рішення та небажано проявляти ініціативу.

Таблиця 1.1

Узагальнена характеристика моделей корпоративної культури

Назва	Діл і Кеннеді	Камерон і Куїнн	Чарльз Хенді	Застосування у тур. сфері
Назва елементів моделі	Культура «жорстких хлопців»	Кланова культура	Культура влади	Туристичні оператори
	Культура «роби ставку на свою компанію»	Адхократична культура	Бюрократична культура	Готельно-ресторанне господарство
	Культура дії та задоволення	Бюрократична культура	Результативна культура	Туристичні агенції
	Процесна культура	Ринкова культура	Інноваційна	Туристичні агенції, ТІЦ
Основний фокус	Вирішення складних питань	Цінності, які переслідуються організацією	Розподіл функцій між учасниками	

Джерело: [6]

На противагу цим двом схожим моделям виступають *Культура Індивідуальності (Чарльз Хенді)* та *Адхократична культура (Камерон і Куїнн)*. Вони повністю відрізняються від попередньо описаних культур, орієнтовані на розкриття потенціалу кожного окремого робітника. Інноваційні ідеї лише вітаються, а рішення приймає особа, яка займається тим чи іншим питанням. На думку авторів статті [6], саме ці дві культури є притаманними туристичному бізнесу, особливо туристичним фірмам, де кожен співробітник повинен усвідомити своє місце та не боятися, а насамперед бажати зробити свій внесок у розвиток компанії, тому що він розуміє, що від успіху компанії залежить його власний. Саме цим моделям притаманний такий метод зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими, як «Голос співробітника», про який мова піде у наступному підрозділі.

Слід згадати ще один із методів оцінки рівня корпоративної культури підприємства – метод Денісона. Модель Денісона - це результат дослідницької

роботи доктора Деніела Денісона, в даний час професора організаційного розвитку Міжнародного інституту розвитку менеджменту (International Institute of Management Development, IMD) в Лозанні, Швейцарія. Основною сферою наукових досліджень Деніела Денісона є взаємозв'язок організаційної культури та ключових бізнес-показників, таких як повернення інвестицій, зростання продажів, якість, інновації та ступінь задоволеності співробітників. На сьогоднішній день послугами Denison Consulting скористалися понад 5 тисяч компаній у всьому світі [42].

Спираючись на 15-річний досвід спостереження за культурою більш ніж 1000 успішних та проблемних компаній різних розмірів, галузей промисловості, віку та стадій життєвого циклу та вивчивши думки 40 000 представників цих та інших компаній, Деніел Денісон створив одну з найбільш репрезентативних теорій аналізу корпоративної культури погляду організаційної ефективності. Характеристики моделі були вперше опубліковані у статті "П'ять умов високорезультативних культур" у 1998 році.

На відміну від інших моделей корпоративної культури, в основі моделі Денісона лежать не особливості психіки та особисті якості об'єкта, а поведінковий підхід. Застосування моделі Денісона технологізоване та займає мінімальний час. Крім того, модель застосовна на всіх рівнях організаційної ієрархії.

Модель Денісона будується на оцінці чотирьох ключових характеристик корпоративної культури та управління (лідерства):

- місії (mission)
- здатності до адаптації (adaptability)
- залучення (involvement)
- узгодженість (consistency)

Кожна з цих характеристик додатково поділяється на три якості (індикатора), таким чином, в рамках даної моделі оцінюється всього 12 параметрів.

На кожне запитання можна дати відповідь від 1 до 5 балів, при цьому 1 — мінімальний бал, 5 — максимальний бал.

1.3 Використання методу «Голос співробітника» на сучасних підприємствах

Метод «Голос співробітника» дозволяє вдосконалювати корпоративну культуру на основі даних регулярних опитувань співробітників про те, як компанія може краще обслуговувати клієнтів і зміцнювати свої конкурентні переваги. Дослідження показали, що метод «Голос співробітника» може привести до підвищення творчості працівників, зменшення плинності кадрів і вдосконалення організаційної діяльності туристичного підприємства [6].

Голос співробітника (VoE, employee voice) визначається як висловлювання співробітниками своїх ідей, скарг, пропозицій на робочому місці. Вони можуть бути адресовані керівництву, представникам HR, менеджерам тощо. Цей метод може стосуватися покращення досвіду співробітників, підвищення культури на робочому місці, підвищення продуктивності, вдосконалення бізнес-процесів, висловлювання стурбованості тощо. Для співробітників дуже важливо мати можливість висловити те, що вони відчувають і хочуть. Працівники, які відчувають, що їхні думки та ідеї можуть бути озвучені та почуті, працюють краще приблизно вчетверо.

Голос співробітника на робочому місці стає все більш важливим для керівництва та менеджменту будь-якої організації сьогодні. Більшість організацій твердо переконані, що важливо дати співробітникам перевагу, коли вони можуть вільно спілкуватися і висловлювати свої проблеми, не побоюючись наслідків. Звернення до співробітників за зворотним зв'язком у рамках систематичного процесу – це спосіб надати співробітникам право

голосу. Щоб ефективно надати співробітникам право голосу, організації повинні відповідати наступним трьом критеріям:

- Забезпечити структурований канал для зворотного зв'язку (найкраще працюють опитування).
- Створити культуру, у якій зворотний зв'язок є невід'ємною частиною цієї культури.
- Дати співробітникам зрозуміти, що їхній зворотний зв'язок має значення.

Коли йдеться про збирання відгуків співробітників та вирішення їхніх проблем, ніщо не працює краще, ніж документування цих проблем за допомогою опитування співробітників. У більшості організацій саме така тенденція спостерігається під час встановлення зворотного зв'язку. Опитування співробітників має бути чітким та точним. Слід підготувати питання, які допоможуть зібрати значні відомості.

Зразок шаблону опитування для 360-градусного зворотного зв'язку, який можна використовувати (20 питань для опитування працівників):.

- На основі вашого загального досвіду роботи в організації, за шкалою від 0 до 10, наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте організацію вашій сім'ї/друзям?
- Наскільки ви пишаєтеся тим, що працюєте у цій організації?
- Наскільки ви задоволені своєю роллю та обов'язками на роботі?
- Як ви мотивовані на своєчасне виконання своїх робочих завдань?
- Чи відповідаєте ви цілям організації?
- Чи ви оцінюєте роль лідерів в організації в досягненні цілей?
- Чи знаєте ви очікування організації від вас?
- Чи є у вас доступ до ресурсів та інструментів для успішного виконання завдань на роботі?
- Чи ви задоволені часом, наданим вам для виконання поставлених завдань?

- Ви відчуваєте натхнення, приходючи на роботу щодня?
- Ви вважаєте цю організацію добрим місцем для розвитку вашої кар'єри?
- Ви бачите себе у цій організації через два роки?
- Наскільки чітко ви уявляєте свій кар'єрний шлях в організації?
- Ви відчуваєте, що ваш керівник цінує вашу думку?
- Як часто ваша команда проводить збори?
- Як часто ваш керівник надає зворотній зв'язок за результатами роботи?
- Чи подобається вам працювати з вашою командою?
- Якби ви могли змінити щось одне в цій організації, що це було б?
- Що вам найбільше подобається у цій організації?
- Які найсильніші та найслабші сторони організації?

Багато організацій зараз усвідомлюють, що VoE допомагає оновити процеси роботи з персоналом та покращити організаційні показники. Основні аспекти VoE, які допомагають організаціям стати гнучкішими та роблять його важливою частиною стратегії управління персоналом:

Поліпшення роботи з клієнтами. Співробітники безпосередньо взаємодіють із клієнтами на різних рівнях. Ця взаємодія допомагає отримати уявлення про очікування клієнтів, рівень задоволеності тощо. Наявність програм VoE, що заглиблюються в клієнтські області, допоможе покращити процеси роботи з клієнтами на різних рівнях управління. Організаціям необхідно розуміти, що досвід співробітників та досвід клієнтів тісно пов'язані між собою та діяти відповідно.

Визначення потреб у навчанні. Підвищення кваліфікації та перекваліфікація необхідні співробітникам усіх організацій зараз, як ніколи раніше. Змінні кадри, динаміка колективу та очікування клієнтів наголошують на необхідності регулярного підвищення кваліфікації. За допомогою VoE керівництво може зрозуміти, які потреби у навчанні є у співробітників та як їх задовольнити. Задоволення потреб співробітників у навчанні має вирішальне значення та позитивно впливає на їх намір залишитися в компанії.

Надає лідерам оновлену інформацію. VoE допомагає менеджерам, старшим керівникам зрозуміти внутрішні зміни в організації. Це може стосуватися поведінки працівників, змін у культурі, інфраструктурних проблем тощо. Це висуває на передній план проблеми, про які менеджери та керівники в іншому випадку можуть не знати чи не дізнатися. Це допомагає вжити коригуючих дій та необхідних заходів для покращення досвіду співробітників.

Переваги програми "Голос співробітника".

Програми "Голос співробітника" не можуть бути розроблені та впроваджені миттєво, для цього потрібен час та постійне вдосконалення. Необхідно створити команду та розробити план створення такої програми. Ось деякі переваги програм "Голос співробітника" в організації.

- *Поліпшення утримання співробітників.* VoE впливає на показники утримання співробітників. Якщо співробітники відчувають, що їх почують та будуть прийняті необхідні заходи, вони залишаються в організації довше. Утримання співробітників має вирішальне значення для економії майбутніх витрат залучення талантів.
- *Підвищення рівня залучення співробітників.* Підвищення рівня залучення співробітників є прямою перевагою надання права голосу всім співробітникам. Дуже важливо, щоби співробітники були почуті, а їх пропозиції або відгуки реалізовані. Співробітники – це найкращі критики, коли йдеться про покращення організаційної політики. У разі покращення політики співробітники організації залишаються задоволеними і зосередженими, і у відповідь підвищується рівень їхньої залученості. Залучені співробітники мають більш високий рівень продуктивності та є найкращими командними гравцями.
- *Задоволеність роботою.* Вищий рівень задоволеності роботою зазначається у випадках, коли співробітники регулярно зустрічаються зі своїми керівниками чи менеджерами. Таким чином, вони отримують

постійний зворотний зв'язок, а також беруть участь у наданні зворотного зв'язку для покращення загального процесу. Коли співробітники відчують, що їх цінують, вони зазвичай демонструють вищий відсоток задоволеності роботою. Задоволені співробітники виявляють ініціативу, роблять значний внесок у успіх організації та більшою мірою відповідають цілям компанії.

Як запровадити "Голос співробітника" в організації.

Почати зверху.

Коли керівництво та лідери організації підтримують зміни, рішення приймаються та реалізуються швидше. Їхня участь та підтримка дають співробітникам зрозуміти, що до них ставляться серйозно і їхні проблеми будуть вирішені.

Провести аудит існуючих програм взаємодії зі співробітниками (якщо є).

Більшість організацій існує та чи інша форма збору відгуків співробітників. Перш ніж впроваджувати щось нове, треба переконатися, що проведено ретельний аудит попередніх програм. Якщо попередні програми виявилися невдалими, тоді запроваджувати нову.

Поставити цілі.

Із самого початку організація має визначити свої цілі. Вони повинні знати, чого хочуть досягти, збираючи зворотний зв'язок від своїх працівників. Управлінці повинні знати, що хочуть зробити з отриманими відомостями.

Задавати конкретні питання.

Результати опитування розмиваються, якщо питання не є точними. Щоб подолати втому від опитувань та відсів, важливо ставити правильні питання своїм співробітникам та отримувати коректний зворотний зв'язок.

Зробити встановлення зворотний зв'язок регулярним процесом.

Збір зворотного зв'язку один раз не вирішить проблему. Необхідно збирати зворотний зв'язок через регулярні проміжки часу, необхідно реєструвати

результати зворотного зв'язку, щоб порівнювати їх рік у рік та стежити за настроями співробітників.

Висновки до Розділу 1

Отже, корпоративна культура відноситься до спільних цінностей, відносин, стандартів і переконань, які характеризують членів організації та визначають його природу. Корпоративна культура йде корінням в організації цілей, стратегій, структури та підходи до праці, клієнтів, інвесторів і більшої спільноти. Вона є важливим компонентом у кінцевому успіху будь-якого бізнесу, в тому числі і туристичного. Тому розумно підібрана та створена культура буде одним із найголовніших факторів задоволеності персоналу внутрішнім кліматом, а це водночас відобразиться на їх віддачі робочому процесу.

Моделі корпоративної культури, які можуть бути застосовані на підприємствах туристичного бізнесу, мають свої особливості. Використання вдалої моделі дозволяє створити команду для ефективної роботи підприємства. На туристичному ринку існує багато різноманітних підприємств, для управління якими необхідно визначити свій індивідуальний шлях розвитку. Кожна модель має свої мінуси та плюси, знаючи які можна не дотримуватися лише однієї моделі, а навпаки, проаналізувавши всі складові, вживати тих заходів, які будуть необхідні саме для розв'язання індивідуальної проблеми підприємства.

Корпоративна культура може бути особливо важливим фактором для розвитку підприємств туризму. Здорова корпоративна культура підприємства може підвищити відповідальність і продуктивність співробітників, в той час як нездорова корпоративна культура може пригнічувати зростання компанії або навіть призвести до банкрутства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»

2.1. Характеристика системи управління туроператором «Тревел Профешнл Груп»

Базою для дослідження в даній роботі виступає «Тревел Профешнл Груп». Компанія була зареєстрована 11.03.2009. Керівник організації: Ліщук Олександра Миколаївна. Юридична адреса «Тревел Профешнл Груп» - вулиця Велика Васильківська, будинок 9/2, офіс 67. Основним видом діяльності є 79.12 Діяльність туристичних операторів. Відповідно компанія має ліцензію на право провадження туроператорської діяльності серія АЕ № 272713, яка видана на підставі наказу Державного агентства України з питань туризму та курортів від 12.03.2014 № 31.

Форма власності: товариство з обмеженою відповідальністю. Контрагенту «Тревел Профешнл Груп» присвоєно код ЄДРПОУ 36387500. Статутний фонд організації ТОВ «Тревел Профешнл Груп» становить 2 400 000,00 грн. Засновники та власники компанії із зазначенням частки в статутному капіталі: Крайняк Юрій Олегович (75%), Алексєєва Ніна Іванівна (5%), Бойко Олена Валеріївна (5%), Ломака Ірина Олексіївна (5%), Єлагіна Лідія Василівна (5%) Щанкін Євгеній Вікторович (5%). В жовтні 2020 р. керівником компанії стала Бойко Олена Валеріївна замість Гетманцевої Олени Дмитрівни. А в липні 2023 р. керівником компанії стає Ліщук Олександра Миколаївна.

З 2011 року компанія Travel Professional Group запустила власний франчайзинговий проект, розрахований як на вже існуючі туристичні агенції, так і нові, готові до роботи, компанії.

«Тревел Профешнл Груп» - це масовий туроператор, який входить до списків лідерів за низкою напрямків, зокрема Єгиптом, ОАЕ, Шрі-Ланкою, Таїландом, Кіпром, Чехією, Іспанією, Болгарією та Індією. В табл. 2.1

наведено асортимент туристичних напрямків, пропонованих «Тревел Профешнл Груп» в 2023 р.

Таблиця 2.1

Асортимент туристичних напрямків, пропонованих «Тревел Профешнл Груп» в 2023 р.

Країна	Точка початку туру	Кількість ночей	Стартова ціна, грн
Австрія	Кишинів	7	43337
Андорра	Варшава	7	26426
Болгарія	Київ	8	9861
В'єтнам	Варшава	8	130324
Греція	Київ	8	25345
Грузія	Варшава	7	23566
Данія	Варшава	2	36719
Домініканська республіка	Варшава	9	137757
Єгипет	Кишинів	7	27599
Ізраїль	Кишинів	7	49385
Іспанія	Варшава	7	24523
Італія	Львів	7	40439
Кенія	Варшава	8	116643
Латвія	Варшава	4	25128
Литва	Варшава	2	17041
Маврикій	Варшава	12	131394
Мальдіви	Варшава	7	86909
Мексика	Варшава	9	134120
Німеччина	Кишинів	7	55533
Норвегія	Варшава	2	25993
ОАЕ	Варшава	7	55237
Польща	Кишинів	7	44418
Португалія	Варшава	7	52073
Сейшельські острови	Будапешт	11	148910
Словаччина	Ужгород	4	10769
Таїланд	Варшава	8	128149
Туреччина	Київ	6	27940
Фінляндія	Варшава	2	34903
Франція	Кишинів	7	36373
Чехія	Київ	5	20760
Чорногорія	Київ	9	16868
Шрі-Ланка	Варшава	8	84260

Джерело: побудовано автором на основі даних [<https://agent.tpg.ua/ua/countries>]

З табл 2.1 видно, що компанія пропонує широкий перелік напрямків. Треба зауважити, що в таблиці представлено країни, де представлено meet компанії - партнери туроператора, з якими він має угоди про співпрацю. Менеджери туроператори готові розробити тури й в інші дестинації на запит клієнтів.

Компанія «Тревел Профешнл Груп» пропонує своїм клієнтам високоякісний ексклюзивний VIP-сервіс у будь-якій країні світу. Зустріч та трансфер на автомобілях представницького класу, знайомство з приймаючою стороною та очікування рейсу в окремих апартаментах, зустріч біля трапу або позачергова посадка, прискорена процедура реєстрації в готелях, особлива увага з боку персоналу готелю, послуги перекладача та водія з автомобілем представницького класу 24 години добу, індивідуальні тури, цілодобовий консьєрж-сервіс. Для найвибагливіших гостей компанія надає перелік індивідуальних послуг.

Корпоративний відділ компанії забезпечує не тільки бездоганне виконання всіх вимог клієнта, але також гарантує створення оптимальних умов оплати, надання спеціальних послуг від компаній-авіаперевізників та готелів по всьому світу, пропонуючи: - комплексне обслуговування ділових поїздок; виставки; конференції; презентації; бізнес-тури; тимблдінг; мотиваційні програми; організацію корпоративних заходів. Спеціально для клієнтів компанія пропонує послуги бізнес-консалтингу за кордоном, що включає повний комплекс послуг з організації бізнесу та налагодження бізнес-зв'язків у будь-якій країні світу. Партнер компанії - юридична компанія Jurimex повністю супроводжує інтереси бізнесу за кордоном.

З 2010 року «Тревел Профешнл Груп» акредитований у Міжнародній Асоціації Повітряного Транспорту (IATA). Зараз компанія співпрацює з більш ніж 65 вітчизняними та зарубіжними авіакомпаніями з продажу регулярних авіаперевезень по всьому світу. До 2022 року щорічно збільшувалася кількість власних чартерних рейсів за основними туристичними напрямками, для корпоративних та VIP-замовлень. Авіавідділ компанії Travel Professional

Group спільно з компанією Amadeus активно працює із залучення субагентів та розвитку мережі авіакас, сприяючи у бронюванні та оформленні авіаквитків компаніям, не акредитованим при IATA. Субагентська мережа компанії налічує понад 100 авіакас. Співпрацюючи з найнадійнішими авіакомпаніями, організовуючи власні чартерні рейси будь-якого класу, компанія забезпечує найбільш комфортабельні, безпечні умови перельоту та бездоганний сервіс на борту літака.

Для оцінки фінансового стану туроператора, проведемо аналіз діяльності підприємства. Динаміка основних показників діяльності туроператора, представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності
«Тревел Профешнл Груп» за 2020-2022 рр.**

Найменування показника	Значення по рокам			Ланцюгові індекси приросту (+), зниження (-), %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід, тис. грн	4849	8423	5358	+73,71	-36,39
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-25830	-62189	516	140,76	-100,83
Активи	308444	483037	539448	+56,60	+11,68
Зобов'язання	324434	562129	617789	+73,26	+9,90

Джерело: побудовано автором на основі <https://opendatobot.ua/c/36387500>

Виходячи з даних цієї табл. 2.2, можна зробити висновок про те, що чистий дохід, тобто виручка від реалізації туристичних послуг без урахування ПДВ в 2021 році, в порівнянні з попереднім роком, зріс на 73,71%, що було пов'язано з оживленням ділової активності українських туроператорів після пом'якшення державами обмежувальних заходів через коронавірус COVID-19. У той же час внаслідок впливу повномасштабного вторгнення РФ 24 лютого 2022 році чистий дохід компанії зменшився в 2022 р. на 36,39% і склав 5358

тис. грн. Центральний офіс «Тревел Профешнл Груп» відновив роботу у повноцінному режимі тільки у жовтні 2022 року. До війни компанія обслуговувала близько 600 тис. клієнтів щорічно, в 2022 р. не набралось навіть 30 тис. Варто додати, що в 2023 р. ситуація покращується. Якщо в 2022 р. компанія відправляла один автобус відпочивальників раз на 10 діб, то наразі курсує два автобуси на тиждень з Києва і два – зі Львова. Щотижня 1,5 тис. туристів мінімум зі всіх міст прямують автобусами за кордон в турах туроператора «Тревел Профешнл Груп».

Якщо розглядати чистий збиток туроператора, то в 2021 році він знизився порівняно з 2020 р. на 36359 тис. грн і склав 483037 тис. грн. Сума збитку, яка перевищує розмір чистого доходу в 2020 і в наступному 2021 році пов'язана з наслідками обмежувальних заходів через коронавірус COVID-19. Туроператор був вимушений платити за законтраковані блоки місць в готелях і в літаках авіакомпаній – партнерів туроператора. Також заради збереження лояльності клієнтів, туроператор за свій рахунок вивозив клієнтів, які опинилися за кордоном в момент запровадження обмежувальних карантинних заходів. У той же час варто відзначити, що складний 2022 рік підприємство закінчило з чистим прибутком 516 тис. грн, що пов'язано в оптимізацією джерел отримання доходів та поточних витрат туроператора.

Станом на 1 січня 2023 року активи підприємства склали 539,4 млн грн. Вони зросли на 11,68% за 2022 рік, а в 2021 зросли на 56,6%. У той же час збільшення активів підприємства відбулося через збільшення суми зобов'язань відповідно в 2021 році на 73,26%, а в 2022 р. – на 9,9%.

Таким чином, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство має великі об'єми реалізації туристичних продуктів і окремих послуг, але отримує незначний прибуток для здійснення своєї діяльності, на що впливає постійне зростання суми витрат, серед яких найбільшу частину займає збільшення операційних витрат.

Туристичний оператор «Тревел Профешнл Груп» у своїй діяльності орієнтується на споживачів туристичних послуг, тобто керується ринковою

маркетинговою стратегією.

Якщо розглядати кадрову політику підприємства. Кількість працівників на 1 січня 2023 року становила 118 осіб. Структура управління туристичного оператора організована за лінійно-функціональним принципом та представлена на рис. 2.1.

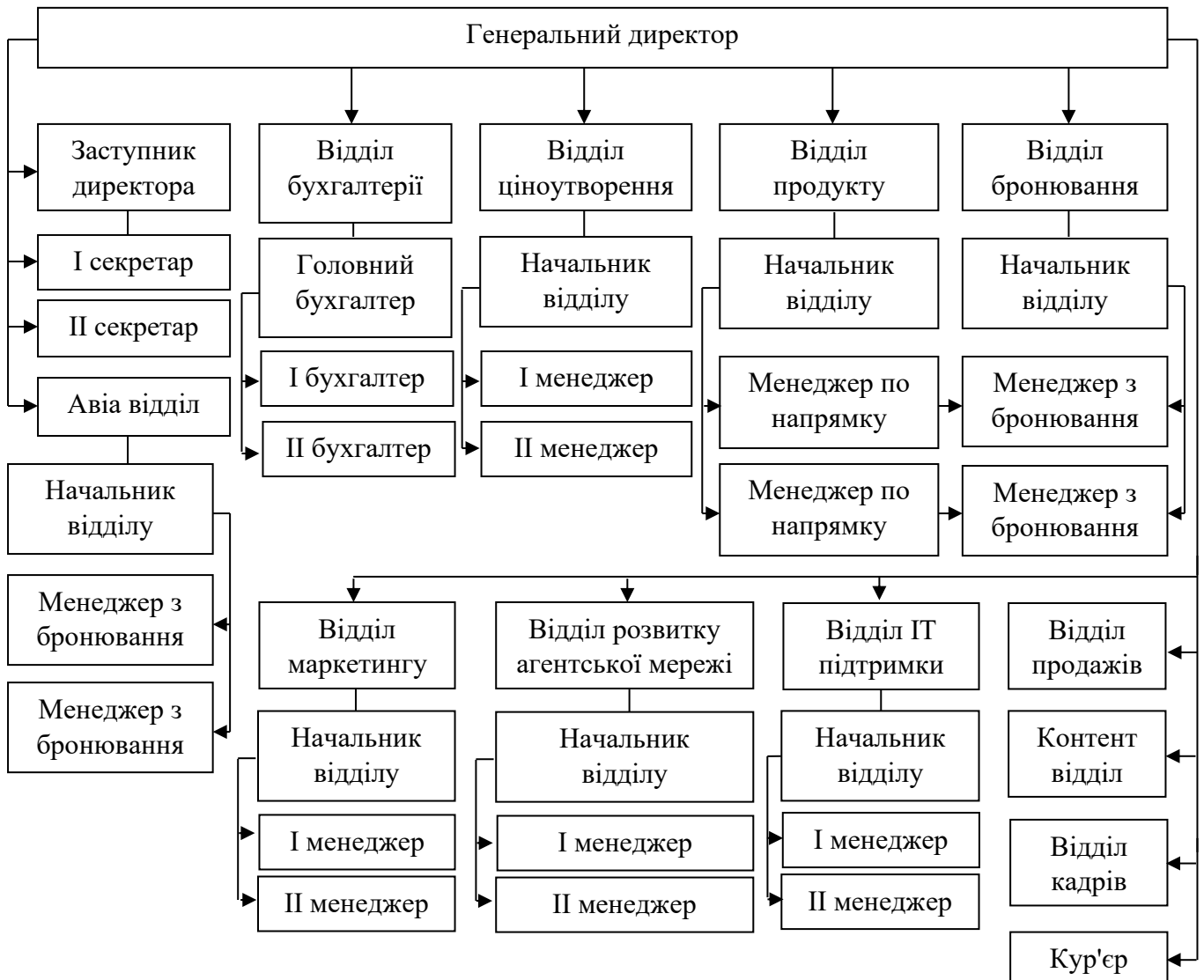


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Джерело: побудовано автором

З рис.2.1 видно, що головним менеджером компанії є генеральний директор. У генерального директора є заступник, який допомагає здійснювати

поточне керівництво компанією. На підприємстві побудовано функціональну систему управління, тобто останнє рішення за генеральним директором, а керівники підрозділів виступають у ролі функціональних консультантів.

Таблиця 2.3

**Структура трудового потенціалу ТОВ «Тревел Профешнл Груп»
за різними характеристиками**

Характеристика	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю						
Ч	62	42,8	64	43,5	51	43,2
Ж	83	57,2	83	56,5	67	56,8
Разом	145	100	147	100	118	100
Структура трудового потенціалу за віком						
До 35	45	31,0	46	30,3	34	28,8
35-45	71	49,0	72	49,7	58	49,2
Від 45	29	20,0	29	20,0	26	22,0
Разом	145	100	147	100	118	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки						
Вища	98	67,6	98	66,7	76	64,4
Середня	24	16,5	26	17,7	25	21,2
Без фахової освіти	23	15,9	23	15,6	17	14,4
Разом	145	100	147	100	118	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів						
Керівники	23	15,9	23	15,7	22	18,6
Фахівці	110	75,8	112	76,2	83	70,4
Технічний персонал	12	8,3	12	8,1	13	11,0
Разом	145	100	147	100	118	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в туризмі						
Немає	12	8,3	12	8,2	10	8,5
До 5	68	46,9	70	47,6	59	50,0
від 6 до 9	37	25,5	37	25,2	29	24,6
Від 10	28	19,3	28	19,0	20	16,9
Разом	145	100	147	100	118	100

Джерело: розроблено автором

Відділ бухгалтерії здійснює також функції фінансового планування. Відділ ціноутворення активно співпрацює з відділом продукту, відповідального за розробку

Структура трудового потенціалу є достатньо різноманітною та варіюється за різними характеристиками, такими як: стать, вік, якість підготовки, категорія, стаж роботи (табл. 2.3).

Переважну більшість у штаті підприємства в 2022 р. складають жінки – 56,8%, чоловіки – 43,2%.

Найбільша кількість звільнень припадає саме на жінок. В 2023 році кількість жінок була найвищою, у звітному році порівняно з базовим кількість жінок зросла, але незначно. Найбільшу частку складають працівники, що старше 35 років, а саме – 71,19%, молодше 35 складають лише 28,8% в 2022 році. В звітному році кількість працівників старше 30-ти років складає найбільшу кількість порівняно з іншими проаналізованими роками, а молодше 30-ти – найменшу. Переважна більшість працівників має вищу освіту, їх кількість в 2022 році складає 64,4%, а працівники, що мають середню освіту – 21,2%. Порівняно з іншими проаналізованими роками, відсоток працівників, що мають вищу якість підготовки залишався майже незмінним, і відсоток працівників мають середню якість підготовки – також.

За категорією кадрів найбільшою за кількістю є категорія фахівців, а саме 70,3% (2022 рік) від усього штату підприємства. В 2021 році кількість робітників була найбільшою, але різко зменшилися до показника у звітньому році. Тобто, спостерігається плінність кадрів в даній категорії працівників.

Наступними за кількістю є керівники – 18,6% в 2022 році, їх кількість є стабільною, що обумовлено організаційною структурою (рис. 2.1). Наступними за кількістю є фахівці – 70,3%, далі технічний персонал – 11,0%. Кількість працівників в даних категоріях також є стабільною.

За стажем роботи в туризмі найбільший відсоток складають працівники, що працювали в даній сфері менше 5-х років, а саме 50,0% в 2022 році, а працівники, що мають відповідний стаж роботи від 5-х до 10-ти років – 24,6%. Поступове зменшення працівників за аналізований період спостерігається за цими двома характеристиками, тобто присутнє явище плінності кадрів.

Для подальшої оцінки ефективності управління персоналом туристичного підприємства «Тревел Профешнл Груп», необхідно проаналізувати результати діяльності даного підприємства. В туризмі кадри є найважливішим фактором виробництва в організації, та визначає результат його діяльності. Результат праці працівників частіше всього залежить від керівництва організації, тому аналіз показників результатів діяльності є початковим пунктом аналізу керівництва (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників результатів діяльності туристичного оператора ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Показник	2020	2021	2022	Абсолютна зміна, +/- (2022-2021)	Темп приросту (2022/2021), %
Чистий дохід, тис.грн.	4849	8423	5358	-3065	-36,39
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	145	147	118	-29	-19,73
Чистий прибуток, (збиток), тис.грн.	-25830	-62189	516	62705	-100,83
Продуктивність праці у вартісному виразі	33,4	57,3	45,4	-11,89	-20,76
Рентабельність використання трудових ресурсів	-178,1	-423,1	4,4	427,43	-101,03

Розраховано на основі <https://opendatobot.ua/c/36387500>

З табл. 2.4 видно, що продуктивність праці у вартісному виразі та рентабельність використання трудових ресурсів мають від’ємну тенденцію. У 2022 р. цей показник дорівнював 45,4, що порівняно з 2021 р. зменшився на 11,89 тис. грн, або на 20,76%. Даний результат міг бути зумовлений зменшенням кількості працівників, адже продуктивність праці у вартісному виразі розраховується як співвідношення грошових надходжень від реалізованої продукції та середньообліковою кількістю працівників.

Продуктивність праці також може досягатися автоматизацією виробництва продукції, та залежати від технічних засобів підприємства. В туристичній сфері даний фактор є дуже вагомим, адже майже всю роботу працівники виконують технічними засобами інформаційних технологій, тому підвищення продуктивності праці може досягатися лише за цих умов, навіть, якщо на підприємстві існує проблема в управлінні кадрами. Збільшення рентабельності також можливо було зумовлено даним фактором, адже показник розраховується як співвідношення чистого прибутку до середньооблікової чисельності працівників. У 2022 році цей показник становив 4,4 тис.грн на особу. Це позитивна тенденція, оскільки в 2021 році підприємство закінчило зі збитком.

Для оцінки відповідності менеджменту підприємства системі управління талантами, необхідно провести аналіз плинності кадрів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розрахунок плинності кадрів ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Показники	2021	2022	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	147	118	-29	-19,73
Звільнено працівників, осіб	17	46	29	170,59
Прийнято працівників, осіб	19	16	-3	-15,79
Коефіцієнт з вибуття (Ков)	0,12	0,39	0,27	237,09
Коефіцієнт обороту кадрів (Коп)	0,24	0,53	0,28	114,55

Джерело: розраховано автором

Присутність даного явища є нормальною для підприємства, адже часто працівники покидають організацію з власних причин. Перевищення норми даного показника означає, що все більша працівників покидає організацію, що

має негативний вплив як на діяльність підприємства, так і на мікроклімат в колективі, та негативно характеризує менеджмент підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників в 2022 році складає 118 особи, що порівняно з іншими роками є найменшим значенням. За аналізований період кількість працівників зменшилась на 3 особи. Кількість прийнятих осіб, також впала, порівняно з іншими роками. За аналізований період кількість прийнятих впала на 3 особи. Кількість осіб, які вибули з підприємства є найвищою у звітньому році, а саме 46 осіб. За аналізований період цей показник зріс на 29 осіб. З них працівників, що звільнились за власним бажанням є переважна більшість. За аналізований період їх кількість зросла на 20 осіб. За порушення трудової дисципліни в 2022 році вибуло 2 особи. За аналізований період вибув один працівник за порушення трудової дисципліни, та один працівник за іншою причиною. Як видно з табл. 2.3 коефіцієнт з вибуття за аналізований період зріс на 0,27 або на 237%. В 2022 р. показник перевищує норму, що є негативним явищем для діяльності підприємства.

Якщо досліджувати показники плинності кадрів в динаміці, то згідно даних LinkedIn, середня тривалість роботи в компанії 7,7 років, зростання співробітників компанії за останній рік – 2%.

Таким чином, дослідження туристичного підприємства показало, що туроператор «Тревел Профешнл Груп» є одним з лідерів туристичного ринку України. Туроператор пропонує широкий спектр турів за кордон. В 2022 році незважаючи на несприятливий макроекономічний стан в Україні, підприємство змогло закінчити рік з прибутком, подолавши економічні проблеми в період епідемії COVID-19. Така ситуація є наслідком вдалих управлінських рішень компанії, гнучкого реагування на ситуацію в країні, оптимізації витрат.

2.2. Аналіз маркетингового середовища туроператора ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Дослідження діяльності туристичного оператора не може бути повним без аналізу маркетингового середовища підприємства. Його варто почати дослідження клієнтів туристичного підприємства.

Клієнти ТОВ «Тревел Профешнл Груп» надають перевагу закордонним подорожам, зазвичай мають середній або вищий рівень доходу, який дозволяє їм інвестувати у міжнародні подорожі та витратити гроші на комфорт та розваги. Серед цієї групи можуть бути представники різних соціальних верств, але, в основному, це будуть люди які цінують комфорт, якісні послуги та ексклюзивні враження під час подорожей, вивчення історії та архітектури інших країн, а також здоров'я, відпочинок та розкішність. У зв'язку зі складними політичними умовами, клієнти туроператора більш обережними щодо своєї безпеки та здоров'я, тому вони вибирають більш стабільні та безпечні країни для відпочинку. Ці клієнти можуть цінувати культурний обмін, нові враження.

Якщо характеризувати оцінку роботи компанії зі сторони клієнтів, то вони різні. Але, наприклад, на сайті [<https://www.otzyvua.net/>] рейтинг туроператора 4 з 5 на основі 581 відгука. На рис. 2.2 наведено один з останніх відгуків про компанію.

Варто дати характеристику постачальникам туроператорам. В першому пункті було зазначено, що компанія має стратегічне партнерство з готельними мережами, авіакомпаніями. Важливим в мовах війни є наявність надійної страхової компанії. Туроператор в своїй операційній діяльності взаємодіє з компанією ЄТС (Європейське туристичне страхування). ЄТС (Європейське туристичне страхування) працює 14 років на ринку страхування. Це єдина спеціалізована компанія туристичного страхування, яка надає широкий спектр послуг для сфери туризму та подорожей.



Не шкодую!

★★★★★ Тетяна 18 жовтня, 2023 год

В умовах війни, без великого вибору напрямків за адекватну ціну і без особливих обмежень, згадали про стару добру Туреччину (Кемер) і не помилилися. Відпочинок вдавсь, все добре організовано, точне дотримання часу трансферів та екскурсій. І окремий комплімент гідам. А компанії TPG респект! Абсолютно не шкодую, що кілька років тому почала співпрацювати з вами. Звичайно, у наш неспокійний час ні за кого не можна поручитися, але тут у мене хоча б впевненість, що заплативши гроші, я завтра не знайду порожній офіс компанії. Наступного року планую поїхати до Іспанії та міняти турагентство не збираюся.

+ Переваги:

1. 1. Професіоналізм.
2. 2. Адекватна цінова політика на екскурсії, з яких максимально виключені зайві компоненти, що забирають час, екскурсії добре збалансовані.
3. 3. Відмінний тайм-менеджмент на трансферах та екскурсіях.

Рис. 2.2. Скріншот відгуку про компанії «Тревел Профешнл Груп» на сайті otzyvua

Джерело: <https://www.otzyvua.net/uk/tpg-travel-professional-group>

Компанія фіксує найбільші страхові виплати по туристичному страхуванню на ринку України. Застраховано за 2019 р. 1 млн. 804 тис. осіб. Урегульовано за 2019 р. 16649 випадків. Асистуюча компанія Euro-Center Holding SE має представництва по всьому світу. Із моменту заснування в Україні у 2006 році, ЄТС (Європейське туристичне страхування) надає найширший на місцевому ринку асортимент страхових продуктів для сфери туризму та подорожей. Засновники: Europäische Reiseversicherung AG (Австрія) - 69,9% акцій, Europäische Reiseversicherung AG (Німеччина) - 25,1% акцій, ВАТ УСК Джeneralі Гарант- 5% акцій. В 2022 році у зв'язку з тимчасовою неможливістю виконання ПрАТ «ЄТС» та ПрАТ «СК Євроінс Україна» своїх зобов'язань з оплати рахунків асистуючим компаніям за медичні послуги, надані застрахованим особам за кордоном, через тимчасові обмеження, встановлені НБУ на обіг іноземної валюти за межами України, акціонерами, «Euroins Insurance Group AD» (Болгарія), за погодженням з опосередкованим власником «Єврохолд Болгарія» АД було прийнято рішення про тимчасове (скасування воєнного стану в Україні) прийняття на себе оплати всіх рахунків

асистуючих компаній за надання медичних послуг за кордоном застрахованим особам.

Важливим в оцінці маркетингового середовища є визначення основного конкурента та виявлення конкурентних переваг досліджуваного підприємства. На першому етапі потрібно знайти так звані еталонні підприємства. Під час вибору еталонних підприємств можна спиратися на частку ринку туристичних послуг України, яку ці підприємства займають. Але, такий підхід є не зовсім правильним, оскільки у такому разі не враховуються інші важливі характеристики: схожість номенклатури туристичних послуг, розмір підприємства, кількість персоналу, рівень прибутковості підприємств і тому подібне. Можна припустити, що чим більше частинка ринку, яку займає підприємство, тим вище його показники зі всіх параметрів, але це не зовсім так.

Для виявлення еталонних підприємств для туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» звертаємо увагу на такі обставини: ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є туристичним оператором, частка ринку туристичних послуг України складає приблизно 10% враховуючи тенденції минулих років і вихід з ринку російських туроператорів [<https://piligrim.ua/turoperatory-ukrainy>]. Основними конкурентами ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є великі туристичні підприємства, такі як "Join Up", "Alf" і т.д., які пропонують ідентичні туристичні послуги.

Велику частину ринку займають іноземні туроператори «Coral», «Компас», «Анекс-тур», які володіють такими конкурентними перевагами як власні готелі в країнах прийому туристів, чартерні програми, досвід роботи на іноземних ринках (Туреччина, Єгипет).

ТОВ «Тревел Профешнл Груп» має високу ринкову частку, яка знаходиться на рівні трьох найбільших конкурентів. Одним з показників тих, що впливають на долю ринку була прихильність споживачів даному підприємству. Існуючи на туристичному ринку України вже більше 15 років ТОВ «Тревел Профешнл Груп» має (по оцінках керівництва підприємства)

близько 2000 постійних клієнтів, які щорічно користуються послугами підприємства.

Таким чином, виберемо для подальшого аналізу такі підприємства-конкуренти: «Coral», «Компас», «Анекс-тур», «Join Up», «Alf». На другому етапі визначаються критерії, за якими проводитиметься зіставлення діяльності підприємств. Виберемо наступні дев'ять критеріїв: імідж підприємства, кваліфікація персоналу, розміщення туристичного підприємства, якість продукції, рівень ціни, рекламна підтримка, рівень обслуговування, використання сучасних технологій, асортименти послуг.

За розміщенням та напрямками туристичних послуг, найбільш активним конкурентом для ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є туристичне підприємство «Join Up». Запропоновані критерії мають різний характер вимірювання, тому пропонується звести їх оцінку до єдиного показника. Єдиним показником може виступати бальна оцінка за допомогою експертного методу (максимальний бал - 10). У табл. 2.6 представлені результати експертної оцінки підприємств-конкурентів по дев'яти критеріях (середній бал розрахований методом середньої арифметичної).

Таблиця 2.6

Результати експертної оцінки підприємств-конкурентів

Показники	Підприємства-конкуренти	
	ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	«Join Up»
Якісні показники		
Широта асортименту послуг	10	10
Якість обслуговування клієнтів	9	8
Рівень цін	10	10
Система знижок	8	9
Надання інформації	9	7
Рівень супровідних послуг	8	9
Рівень кваліфікації персоналу	10	9
Розміщення підприємства	9	9
Імідж підприємства	9	9

Проведене дослідження показує, що туристичне підприємство «Join Up» є активним конкурентом ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Проте цей метод оцінки не дає повного уявлення про конкурентів і підприємства і його конкурентоспроможності.

Для докладнішого вивчення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» порівнянний його діяльність з діяльністю туристичного «Join Up» і побудуємо профіль полярності. На основі даних показників складемо профіль діяльності підприємств конкурентів (табл.2.7).

На основі профілю полярності можна зробити наступні висновки. Слабкі сторони – система знижок і рівень супровідних послуг, серед кількісних показників, це рівень прибутку. У зоні рівності знаходяться такі показники як чистий прибуток, асортимент послуг, рівень цін, розміщення підприємств, імідж підприємств.

Таблиця 2.7

Профіль полярності конкурента

Показники	ТОВ «Тревел Профешнл Груп»																				
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Широта асортименту послуг												+									
Якість обслуговування клієнтів													+								
Рівень цін												+									
Система знижок											+										
Надання інформації													+								
Рівень супровідних послуг											+										
Рівень кваліфікації персоналу													+								
Розміщення підприємства													+								
Імідж підприємства														+							

Таким чином, туристичне підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є дійсним конкурентом для підприємства «Join Up». Перевагами цього способу оцінки конкурентоспроможності є те, що з його допомогою можна оцінити всі області в діяльності підприємств.

Таблиця 2.8

**Оцінка конкурентного потенціалу туристичного підприємства
«Тревел Профешнл Груп»**

Елементи конкурентного потенціалу	Резерви підприємства	Бали				
		1	2	3	4	5
<i>Внутрішній потенціал</i>						
1. Організаційно-управлінський	- стиль управління					*
	- структура управління		*			
2. Фінансово-економічний	- власний капітал				*	
	- позиковий капітал			*		
	- фінансова стійкість					*
	- фінансова автономія					*
	- забезпеченість власними джерелами засобів				*	
3. Інноваційний	- унікальність пропозиції					*
	- ступінь сегментації ринку	*				
5. Ринково - збутовою	- наявність власної мережі збуту			*		
	- рекламна діяльність				*	
Соціальний	- морально-психологічний клімат				*	
	- сумісність працівників					*
	- система підбору персоналу				*	
РАЗОМ	54					
<i>Зовнішній потенціал</i>						
1. Культурний	- прихильність населення до культурних традицій		*			
	- стан культурних цінностей		*			
2. Природно - рекреаційний				*		
3. Зовнішньоекономічний	- міждержавні договори і союзи		*			
2. Екологічний	- зростання забрудненості середовища		*			
3. Соціальний	- зміна в народжуваності	*				
	- темпи старіння населення	*				
	- підвищення освітнього рівня				*	
4. Політичний	- законодавство в області туризму			*		
	- стабільність політичної ситуації				*	

	- наявність і активність суспільних і політичних сил		*			
РАЗОМ		25				
Конкурентний потенціал		79				

Джерело: розроблено автором

Використавши результати проведених досліджень маркетингового середовища, а також враховуючи результати дослідження внутрішнього середовища підприємства, зробимо оцінку конкурентного потенціалу туристичного підприємства «Тревел Профешнл Груп». Результати оцінки представимо в табл. 2.8.

Максимальна кількість балів 125. Туристичне підприємство ТОВ «Тревел Профешнл Груп» володіє конкурентним потенціалом в 79 балів, що є оцінкою вище середнього. Як видно з таблиці підприємство є залежним від зовнішнього середовища. Проте при високому внутрішньому потенціалі воно буде здатне протистояти негативним чинникам зовнішнього середовища.

2.3. Дослідження корпоративної культури ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Досить складно назвати критерії оцінки стану корпоративної культури. До них належать будь-які показники, що впливають на поведінкові звички співробітників та керівництва. В дипломній роботі скористаємося елементами корпоративної культури, які будемо поступово розглядати. Корпоративна культура включає: затвердження системи лідерства; методи вирішення конфліктних та спірних ситуацій; запровадження комунікаційних систем; становище співробітника у компанії; фірмову символіку (гасла, табу, ритуали).

Розглянемо систему лідерству в компанії згідно тих заяв, які зроблені компанією. Отже, система лідерства ТРГ – це:

1. ТРГ – найбільший туроператор України з національним капіталом.

2. Створення продукту найвищої якості, який користується попитом на всіх ринках, де він представлений.
3. Орієнтація на певного клієнта й найкраща пропозиція за співвідношенням ціна-якість у кожному сегменті.
4. Виключення ненадійних структур із переліку партнерів.
5. Максимально високі стандарти якості на туристичному ринку, перевершення очікувань клієнтів.
6. Високий сервіс і прямий діалог з клієнтом.

Наступним розглянемо становище співробітника у компанії. З цим питанням є позитивні та негативні сторони. З одного боку, в компанії передбачаються:

проведення політики єдиної інтегрованої компанії, що має стійку корпоративну культуру та систему корпоративних цінностей

поїздки в рекламні тури не менше двох раз на рік

обов'язкове тестування та атестація менеджерів два рази на рік

спеціальна доплата за стаж

організація спільного відпочинку, окрім традиційних корпоративних заходів – шашлики, рибалка.

У той же час у компанії є проблеми з корпоративною етикою - системою моральних принципів, норм моральної поведінки, що надають регулюючий вплив на відносини всередині однієї організації та взаємодію з іншими організаціями. Відсутність чітко сформульованих правил корпоративної етики ТОВ «Тревел Профешнл Груп» неминуче призводить до відсутності певної відданості своєму підприємству, що негативно позначається і на роботі конкретного співробітника (співробітників), і на прибутки всього підприємства в цілому.

У корпоративній етиці компанії не встановлено і не зафіксовано норм взаємовідносин між співробітниками, зокрема, між керівництвом та підлеглими. Наприклад, такі, як поважне ставлення до людей, виконання своїх

обіцянок, терпимість до чужої думки, ввічливість та коректність, не втручання в особисте життя іншої людини без її особистого прохання тощо. У той же час не всі моральні якості, на яких базується корпоративна етика (чуйність, уважність, доброзичливість, здатність сприймати критику, відданість, порядність) присутня у керівництва компанії. Керівники департаментів не завжди показують співробітникам приклад доброго володіння нормами та правилами етики та ділового етикету, критикують працівників у присутності інших, не вміють визнавати перед підлеглими свої помилки і навіть є випадок, коли переслідували за конструктивну критику на свою адресу та ін.

Важливим документом у будь-якій компанії має бути *корпоративний кодекс*, що є зведенням принципів і правил ділової поведінки. Кодекс корпоративної етики дозволяє вирішувати різні питання, такі як відкрите обговорення виплати винагород чи просування службовими сходами окремих співробітників. У компанії «Тревел Профешнл Груп» працівники про нього не знають. Також у компанії не набула поширення «карта етики» - набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії. Зазвичай вона містить ім'я та телефон консультанта компанії з етичних питань. У компанії не працює комітет (або окремі фахівці) з етики, які мають виробляти етичну політику організації, а також вирішувати конкретні етичні проблеми, що виникають у ході повсякденної практики.

Також варто додати, що керівник компанії робить одну типову управлінську помилку – контроль улюбленої ділянки. Отримавши вищу посаду, керівник компанії дуже часто заціклюється на контролі тих ділянок, тих питань, які він займався раніше. По-перше, менеджер «звужує» поле контролю, а по-друге, співробітники дуже швидко усвідомлюють, що перевіряється, а що ні. Також в компанії є контроль через недовіру. Такий контроль ґрунтується на впевненості, що співробітники завжди роблять щось не так, а тому обов'язково потрібно це «щось» знайти. Безпомилкова робота сигналізує такій людині, що є люди, які претендують на її крісло, і контроль

починає виконувати функцію «короткого повідця».

Все вище вказане знаходить відображення в відгуках про компанії серед працівників. Найбільш поширені скаргу на компанії серед тих, хто з неї пішов це:

щоденні, часто публічні приниження від керівництва,
заробітна плата у конвертах,
робота по суботах, яка не оплачується,
ненормований робочий графік іноді з 9 до 23-00,
норма, яка дається на день, просто нездійсненна,
на вході слід сканувати відбиток пальця,
дають завдання з різних нових напрямів і вимагають відразу ж показників високих.

В табл. 2.9 представлено результати оцінки компанії на сайті «Про роботу» за результатами 46 відгуків.

Таблиця 2.9

Оцінка компанії на сайті «Про роботу» за результатами 46 відгуків

№ з/п	Найменування показника	Оцінка
1	Колектив	3
2	Керівництво	2,5
3	Умови роботи	3
4	Соціальний пакет	2
5	Перспективи	2,5

Джерело: побудовано на основі <https://neorabote.net/feedback/list/company/46265>

Наступним елементом для дослідження є ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є фірмова символіку (гасла, табу, ритуали). Прийнята символіка ТРГ: гасла, слогани, девізи

- Гасло: «Професіоналізм у всьому!»
- Слоган : «Дбаючи про тебе!»

- Девіз: «Торговий дім подорожей. Весь світ у одного оператора»
- Мотивуюче гасло: «Для того, щоб люди побудували корабель, не треба вчити їх як це зробити. Досить просто закохати їх у море»
- Місія: «Якісний відпочинок за справедливу ціну»

Важливим є аналіз бренду компанії. Слоган компанії представлений на офіційному лого компанії (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Офіційне лого ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

В компанії розроблений бренд бук для власної турагентської мережі (рис. 2.4).

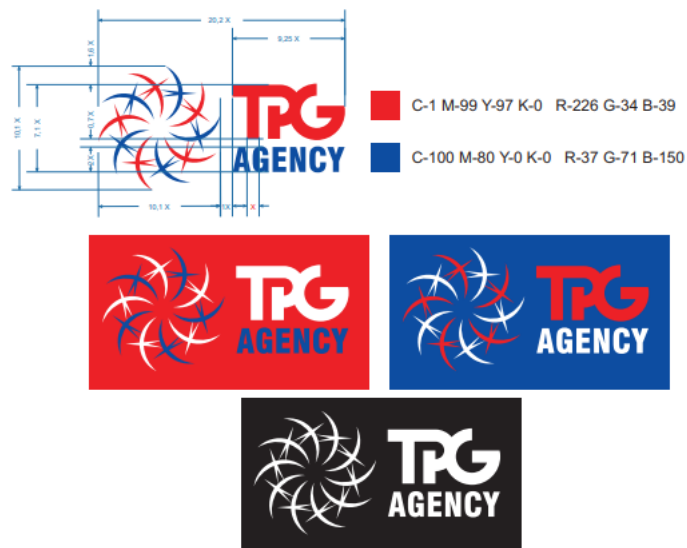


Рис. 2.4. Офіційне лого ТОВ «Тревел Профешнл Груп» з бренд буку компанії для турагентської мережі

Наступним елементом корпоративної культури для аналізу є запровадження комунікаційних систем. Для оцінки внутрішньої системи комунікації скористаємося результатами табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка внутрішньої системи комунікацій ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

№ з/п	Способи оповіщення співробітників	Наскільки інтенсивно використовується		
		Часто	Інколи	Ніколи
1	Відео звернення керівника компанії	+		
2	Внутрішня телефонна лінія		+	
3	Внутрішня пошта		+	
4	Стенд оголошень в фойє компанії		+	
5	Сторінка оголошень на сайті		+	

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.10 видно, що не всі засоби внутрішньої комунікації використовуються в достатній кількості, що потребує удосконалення. У той же час засоби зовнішньої комунікації використовуються доволі широко. До найбільш популярних заходів треба віднести:

1. *«Miss Travel Ukraine»* – це перший та єдиний конкурс серед представниць, які працюють у сфері туризму, що проводиться компанією «TRG»
2. *Премія «Travel Professional Awards»* – це «туристичний Оскар» України, що заснований компанією «TRG», який вручається кращим турагентствам за підсумками кожного сезону.
3. *Стипендіальна програма «Майбутнє туристичної галузі»* – це конкурс, який дозволяє стимулювати активних студентів і надавати їм можливість першого працевлаштування в компанії «TRG».

Туристичний оператор «Тревел профешнл груп» («TRG») є єдиним підприємством, що в 2012 році тому ініціювало і дотепер підтримує ідею партнерства бізнесу і закладів вищої освіти щодо підготовки, підтримки і

працевлаштування талановитої молоді, яка мріє працювати і розвивати туризм у рідній країні. За умовами проєкту переможці отримують спеціальну стипендію від «TRG» пів року, всі учасники фіналу мають пріоритетне право на стажування та на працевлаштування на підприємстві. До конкурсу запрошуються студенти спеціальності «Туризм» будь-якого освітньо-кваліфікаційного рівня (бакалаври, магістри) будь-якого курсу денної форми навчання. Перевага надається аналітичним дослідженням практичного спрямування, авторським розробкам. Конкурс проводиться у два етапи: I етап – у ЗВО (до 05.04.2018 р.), II етап – фінальний.

Варто додати, що з 2009 року діє програма з фінансування лікування онкохворих дітей, задля чого укладено угоду між «TRG» та опікунською радою «Охматдиту». З кожного реалізованого турпакету на лікування відраховується 20 грн.

Для оцінки ефективності зовнішньої системи комунікацій, варто скористатися даними про рейтинг. В 2023 р. рейтингове агентство «ElitExpert» та Міжнародний експертний клуб склали Національний рейтинг туристичних компаній. Як експерти виступили представники дипломатичного корпусу, державні службовці, економісти, соціологи, представники туристичної галузі, журналісти та волонтери. З тисячі великих та маленьких туристичних компаній, що працюють в Україні, на першому етапі було відібрано сотню, а на другому – 50 найкращих компаній. Серед учасників рейтингу є як туроператори-гіганти з багатомільйонним оборотом, так і маленькі туристичні агенції, де працює до десятка людей. Цей мікс не випадковий, оскільки експерти оцінювали не масштаби, а стійкість та гуманітарну діяльність компаній туристичного бізнесу у найважчий для країни час. Критеріями оцінки діяльності туристичних компаній стали три чинники. Це збереження (по можливості) обсягів своєї діяльності, збереження робочих місць, а також волонтерство – допомога державі та ЗСУ.

Сьоме місце у туроператора ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Компанії вдалося зберегти свій колектив, а зарплати виплачувались, навіть незважаючи

на тимчасову зупинку своєї основної діяльності. Із самого початку війни команда TRG сконцентрувала всі свої зусилля на допомозі державі:

- організували евакуаційні рейси з Києва до Львова для всіх бажаючих,
- допомагали евакуювати людей із гарячих точок до європейських країн, зокрема до Болгарії та Румунії,
- організували відпочинок для дружин і дітей військовослужбовців у готелях Чорногорії, Албанії та Кіпра, подарувавши їм довгоочікуваний спокій і частинку щасливого дитинства
- співробітники долучилися до Збройних Сил України, а компанія забезпечує їх необхідним спорядженням,
- компанія і співробітники переказують гроші в благодійні фонди,

Результати дослідження елементів корпоративної культури дозволяють зробити висновки про її тип. Для ТОВ «Тревел Профешнл Груп» характерна традиційна корпоративна культура. Для неї характерна жорстка субординація, ієрархія у системі управління, і навіть переважання регламентованого виконавського поведінки. Система мотивації – раціонально-економічна. Органи управління спеціалізуються у виконанні певних організаторських, господарських і творчих функцій, тобто. внутрішня структура такої організації жорстка, застигла, зміни якщо й відбуваються, то дуже повільно, оскільки переважає творчий пошук нових ідей, а чітке виконання наказів «згори». Удосконалення професійного рівня також жорстко регламентовано. Варто додати, що більш ефективною є інноваційна корпоративна культура, яка широко практикує формування тимчасових колективів «під завдання», у яких науковий пошук поєднується з досвідом інженерів та технологів. Система мотивації заснована на задоволеності працею, її відповідності особистим інтересам, підвищення соціального статусу, матеріальне стимулювання, що залежить, як правило, від кінцевих результатів. Така організація має велику швидкість змін і, як наслідок, хорошу адаптивність. Зміни в умовах інноваційної культури стають нормою, це забезпечується постійним

удосконаленням професійного рівня працівників, пошуком та впровадженням нових ідей, а також готовністю йти на ризик. У такій системі добре розвинені горизонтальні зв'язки та працівники беруть участь у прийнятті управлінських рішень.

На основі поданої вище інформації, а також результатів власних спостережень, оцінимо якісні показники, пов'язані зі ступенем реалізації принципів корпоративної культури підприємства по відношенню до працівників (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка якості реалізації принципів корпоративної культури по відношенню до персоналу «Тревел профешнл груп»

№	Показник	Оцінка, %
1	Задоволення працівниками щодо офіційного працевлаштування	100
2	Задоволення працівників від соціального пакету	94
3	Задоволення від рівня довіри з боку керівництва	86
4	Задоволення від системи мотивації	76
5	Задоволення практикою навчання від фірми (підвищення кваліфікації)	72
	Середнє значення	85,6

Джерело: розроблено автором

Отже, середній показник якості реалізації принципів соціально відповідальності по відношенню до своїх працівників складає 85,6 %. ТОВ «Тревел Профешнл Груп» дуже добре дотримується принципів внутрішньої соціальної відповідальності.

Висока соціальна відповідальність перед працівниками пов'язана з наступними пунктами:

- 1) працівник відчуває довіру в ході виконання своїх обов'язків,

- 2) підвищення кваліфікації та навчання персоналу проводяться за рахунок підприємства,
- 3) всі працівники офіційно зареєстровані, а отже мають всі встановлені законодавством права та пільги.

Тепер оцінимо якісні показники, пов'язані зі ступенем реалізації принципів соціальної відповідальності підприємства по відношенню до клієнтів (табл. 2.12)

Таблиця 2.12

Оцінка якості реалізації принципів корпоративної культури по відношенню до клієнтів «Гревел профешнл груп»

№	Показник	Оцінка, %
1	Спроможність задовольнити у найбільш повному обсязі потреби клієнтів	75
2	Пропонування послуг в оптимальному співвідношенні ціна-якість	74
3	Дотримання принципів гостинності обслуговуючим персоналом	90
4	Дотримання стандартних вимог щодо матеріально-технічної бази	66
	Середнє значення	76,25

Джерело: розроблено автором

Отже, середній показник якості реалізації принципів соціальної відповідальності по відношенню до клієнтів складає 76,25 %. Прийнятна соціальна відповідальність перед клієнтами пов'язана з корпоративною культурою підприємства. Проблемними точками підприємства є слабка матеріально-технічна база, а також обмеженість послуг через війну.

Ступінь досягнення мети характеризується співвідношенням між їх фактичним і нормативним рівнем. При цьому якісна оцінка їх досягнення може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (від 1 до 3-х).

Таблиця 2.13

**Оцінка ступеня реалізації вимог до корпоративної культури
керівництвом «Тревел профешнл груп»**

Складова культури	Принцип корпоративної соціальної відповідальності	Ступінь реалізації	Оцінка в балах
Внутрішня	Першорядна роль співробітників в ефективній роботі компанії	Середня	2
	Дотримання принципів корпоративної етики, заснованих мотивації, повазі та піклуванні про майбутнє персоналу	Повна	3
	Задоволення потреб клієнтів	Середнє	2
Зовнішня	Активна соціальна роль компанії як невід'ємного учасника соціальних процесів	Середня	2
	Екологічна свідомість та підвищення показників екологічної ефективності	Повна	3
	Підтримка соціальних ініціатив держави	Повна	3
	Підвищення конкурентоспроможності та прибутковості компанії з метою збільшення соціально значимих інвестицій	Повна	3
	Відкритість для партнерських відносин заради стабільного майбутнього суспільства	Повна	3
Підсумкова оцінка	21		

Джерело: розроблено автором

Ефективність дотримання принципів соціальної відповідальності ТОВ «Тревел Профешнл Груп» складає 21 бал. Підсумкова оцінка свідчить про те, що підприємство близьке до досягнення всіх поставлених цілей. Максимально можлива підсумкова оцінка – 24 (при повній ступені досягнення мети). Визначимо коефіцієнт досягнення мети у процентному співвідношенні. Таким чином, для підприємства коефіцієнт досягнення мети у процентному

співвідношенні при цьому буде дорівнювати 87,5%, що є досить високим показником.

Для підведення підсумків щодо ефективності роботи туристичного підприємства ТОВ «Тревел Профешнл Груп» скористаємося таким інструмент як SWOT-аналіз. В табл. 2.14 представлена Матриця SWOT «Тревел профешнл груп».

Таблиця 2.14

Матриця SWOT «Тревел профешнл груп»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Можливість пропонувати широкий спектр турів та послуг, від екскурсій і відпочинку до пригодницьких та екзотичних подорожей.</p> <p>2. Наявність мережі філій, партнерів та представництв у різних країнах, що дозволяє їм пропонувати туристичні послуги на всіх континентах і задовольняти потреби різних аудиторій.</p> <p>3. Сформований бренд в туристичній галузі, що сприяє привабленню клієнтів та довіри споживачів.</p> <p>4. Великий досвід та експертиза в організації турів та подорожей, що дозволяє їм надавати високоякісні послуги та ефективно вирішувати проблеми, що виникають під час подорожей.</p> <p>5. Великий розмір підприємства може давати економічні вигоди від масштабів, такими як зниження витрат на закупівлю туристичних послуг, маркетингові кампанії та рекламу.</p> <p>6. Стратегічні партнерства з готелями, авіакомпаніями, ресторанами та іншими постачальниками послуг, що дозволяє отримувати ексклюзивні умови та пропозиції для своїх клієнтів.</p>	<p>1. Зменшення туристичного попиту та збільшення ризиків призвели до фінансових втрат для компанії, особливо якщо вона вже інвестувала в розвиток конкретних туристичних програм чи напрямків</p> <p>2. проблеми з управлінням, включаючи недостатню координацію між підрозділами, втрату зв'язку між виконавцями та менеджерами, а також втрату фокусу на клієнтах та якості послуг.</p> <p>3. Часта зміна складу персоналу може призвести до зниження продуктивності, оскільки нові працівники можуть потребувати часу на адаптацію та досягнення повної ефективності.</p> <p>4. Негативні відгуки клієнтів або негативна публічність можуть шкодити репутації підприємства, що може вплинути на його здатність залучати нових клієнтів та утримувати існуючих</p>

Можливості	Загрози
<p>1. Розробка нових туристичних маршрутів і продовження популярних маршрутів може збільшити інтерес до регіонів Західної України та розширити географію туристичного потоку.</p> <p>2. Використання багатой культурної спадщини України для розвитку туризму, включаючи організацію культурних заходів.</p> <p>3. Впровадження технологічних інновацій у туристичні послуги, таких як додатки для мобільних пристроїв, віртуальні тури та онлайн-бронювання, може полегшити доступ до послуг для туристів і покращити їх досвід</p>	<p>1. Війна може вплинути на загальний попит на туристичні послуги в Україні. Туристи можуть утримуватися від подорожей через страх небезпеки або нестабільності в країні.</p> <p>2. Туристичні ринки можуть обмежити або припинити продаж турів до регіонів, що перебувають під загрозою військових дій або конфліктів.</p> <p>3. Умови війни можуть призвести до закриття готелів, ресторанів, аеропортів та інших туристичних об'єктів через безпекові обмеження</p> <p>4. Туроператор може стикатися зі значними втратами через скасування подорожей, повернення коштів та зменшення прибутку внаслідок зменшення туристичного потоку.</p> <p>5. зменшення туристичних бюджетів як урядових, так і індивідуальних, що також може вплинути на попит на послуги туристичного оператора</p> <p>6. Туристичний сектор є висококонкурентним, з багатьма підприємствами, що пропонують схожі послуги. Конкуренція може змушувати підприємства боротися за ринкову частку та знижувати ціни, що може впливати на прибутковість.</p>

Джерело: розроблено автором

Отже, результати SWOT-аналізу показують, що несприятливе зовнішнє середовище через російсько-українську війну зумовлює набір інструментів, які застосовую керівництво компанії в своїй операційній діяльності.

Висновки до розділу 2

Таким чином, туристичне підприємство «Тревел профешнл груп» залишається одним з лідерів туристичного ринку України, в тому числі, в умовах російсько-української війни. Підприємство закінчило 2022 рік з

прибутком, в 2023 році продовжує оптимізувати свою туристичну діяльність в умовах закриття аеропортів України. Звуження національного туристичного ринку зменшило обсяги операційної діяльності, але відкрило можливості для розвитку внутрішнього туризму. Висока результативність роботи компанії неможлива без злагодженої роботи команди компанії, фундаментом якої є якісна корпоративна культура. Дослідження корпоративної культури показало, що в компанії є проблеми з формуванням і втіленням корпоративного кодексу, корпоративної етики. У той же час в компанії втілюються заходи, пов'язані з зовнішніми комунікаціями, спрямовані на активне залучення нових кадрів без досвіду роботи, передусім студентів, випускників вишів.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРОПЕРАТОРА «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП»

3.1 Корпоративні заходи як елемент корпоративної культури підприємства «Тревел Профешнл Груп»

У корисності та необхідності проведення корпоративних заходів вже не сумніваються ані керівники підприємств, ані співробітники. Корпоративні заходи допомагають формувати імідж компанії, мотивувати співробітників, демонструвати корпоративні цінності. Навіть корпоративний захід у вигляді вечірки є частиною стратегії компанії зі створення злагодженої команди та розвитку бізнесу в цілому, способом зміцнення корпоративної культури та створення традицій компанії. Під час неформального спілкування співробітники можуть налагодити добрі взаємини, знизити градус міжособистісних конфліктів, які неминуче з'являються в будь-якому колективі. Звичайно, це дуже важливо для стабільної роботи команди та створення сприятливого психологічного клімату.

Організація виїзних корпоративних заходів корисна для керівників підприємства: це може бути демонстрацією статусу компанії та корпоративної етики діловим партнерам та важливим клієнтам.

Проведення корпоративного заходу – це величезна подяка працівникам за їхню працю та самовіддачу протягом усього року. В даний час з'явилися організації, які пропонують послуги з організації корпоративних заходів практично будь-якого формату [<https://q-team.events/>]. (Додаток А)

Туристичний оператор ТРГ приділяє достатньо уваги роботі з колективом в напрямку заохочення співробітників та залучення до рішення корпоративних задач. Наведемо декілька прикладів у хронологічному порядку.

3 3 до 16 жовтня в рамках «*Road show*» тревел експерти ТРГ мандрували Україною та провели цікаві семінари, присвячені

екскурсійним турам і новинкам сезону осінь-весна 2023-2024 від Travel Professional Group. Спікери TPG відвідали 9 міст: Житомир, Рівне, Львів, Чернівці, Івано-Франківськ, Хмельницький, Вінниця, Одеса, Київ. Екскурсійні тури – головна тема Road show. Про цікаві та насичені тури до Чехії розповіла Олена Бойко, заступник генерального директора з адміністративної роботи, подорожі до Балтійського регіону рекламував Олексій Сисоєв, продукт-менеджер країн Скандинавії і Балтії. Керівник групи першої категорії департаменту продукту Лілія Єлагіна, поділилися екскурсійними програмами до Греції та найцікавішими фактами про країну. Також інші спікери надали повну інформацію про тури до Італії та Туреччини, які точно будуть цікаві кожному туристу. Після семінарів для туристичних агентів було організовано фуршети, де у дружній обстановці можна було поділитися враженнями, досвідом та обговорити співпрацю.

Не дивлячись на воєнний стан, вперше з повномасштабного вторгнення, туристичним оператором TPG було проведено офлайн-заходи у м. *Кривий Ріг* (12 жовтня) та у м. *Харків* (18 жовтня 2023 р). Це були *бізнес-сніданки* – теплі та інформативні зустрічі з експертами туристичної сфери. На бізнес-сніданок завітали 19 туристичних агентів Харкова, темою якого стали екскурсійні тури від Travel Professional Group. Учасники поділилися з колегами новинками та пропозиціями сезону осінь-весна 2023-2024, найцікавішими турами до Чехії, Туреччини, країн Балтії, Італії, Греції, а отримали натхнення та цінний досвід від спілкування.

20 листопада 2023 р. на сторінці ФБ «Travel Professional Group» було оголошено *розіграш рекламного туру до Стамбула серед агентів*.

Умови участі у розіграшу:

- бути підписаним на сторінку [@tpg.ua](https://www.facebook.com/tpg.ua)
- позначити в коментарях друга та вказати номер останнього бронювання
- зробити репост даної публікації у сторіз з позначкою.

Переможця було визначено 21.11 у прямому ефірі.

Наприкінці листопада 2023 р. ТОВ ТРГ було проведено рекламний тур «Магія контрастів», який зібрав разом кращих туристичних агентів, що стали лідерами продажів у 2023 році. Тур проходив із 23 до 29 листопада у Стамбулі. Протягом туру 42 туристичні агенти-лідери насолоджувалися Стамбулом й інспектували готельну базу міста, щоб забезпечити кращий рівень відпочинку для туристів. Перші дні було присвячено екскурсійній програмі, під час якої агенти відвідали найбільш мальовничі й значущі пам'ятки найвідомішого міста Туреччини. Далі до програми туру було включено перевірка готелів 4-5* щодо підтримки стандартів якості обслуговування і відповідного рівня сервісу [<https://agent.tpg.ua>].

У грудні 2023 р. туристичним оператором ТРГ був організований бізнес-сніданок для співробітників, який відбувся у вишуканому ресторані Satori м Києва. Головною темою заходу 14 грудня став Єгипет – один з найулюбленіших серед туристів напрямків. Учасники сніданку, туристичні агенти, ознайомилися із новими можливостями відпочинку в Єгипті й поглибили знання про туристичну сферу країни найбільш актуальною інформацією. Зокрема, дізналися про польотні програми до Єгипту з європейських міст, кращі курорти і їхню готельну базу, екскурсії й розваги.

Протягом сніданку відбувся розіграш приємних сюрпризів – сертифікатів на безкоштовне проживання у готелях Шарм-ель-Шейха, Хургади, Марса-Алама та інших призив.

Завдяки таким зустрічам туристична сфера України продовжує розвиватися, пропонуючи мандрівникам все більш захоплюючі та різноманітні варіанти відпочинку по всьому світу. Туристичний оператор ТРГ у своїх повідомленнях про проведені заходи не втомлюється дякувати усім агентам за активну участь та зацікавленість, усім, хто зробив цю подію особливою та незабутньою.

Достатньо багато пропозицій рекламних турів для своїх турагентів можна знайти на інтернет-майданчиках туроператора. Одна з останніх:

інформаційний тур «Подорож до Королівства Йорданія разом з TPG» [<https://www.facebook.com/TPG.ua>]. Тур проводиться тільки для представників туристичних компаній з 19.02.2024 по 26.02.2024 (7 ночей/8 днів), вартість туру – 20 000 грн.

Співробітникам TPG регулярно надходять *запрошення до до головного офісу компанії* за адресою: м. Київ, вул. Велика Васильківська 9/2, де проводяться тематичні зустрічі (30 листопада 2023р. - Барселона/Андорра, 7 грудня – Мексика) та обговорюються плани на прийдешній сезон, дізнаються про побажання колег, обговорюються ідеї та діляться досвідом.

3.2 Пропозиції щодо корпоративного навчання колективу підприємства.

Корпоративне навчання (також бізнес-навчання або навчання персоналу) — це процес, який використовується компаніями та організаціями для покращення навичок та знань своїх співробітників, а також відіграє значну роль у розвитку команди, підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності компаній. Розглянемо деякі пропозиції, які стануть на користь колективу туристичного оператора TPG.

1. *ПВНЗ «Міжнародний інститут бізнесу» (МІБ)* [<https://iib.com.ua>] проводить корпоративне навчання для підприємств. Корпоративні програми навчання МІБ - це спеціальні проекти, які мають індивідуальний характер і створюються під конкретні цілі та потреби компанії-клієнта. Процедуру взаємодії з корпоративного навчання компанією – замовником та МІБ представлено на Рис 3.1.

Міжнародним інститутом бізнесу пропонуються наступні формати корпоративного навчання:

Тренінг - форма інтенсивного навчання, застосування якої найбільш виправдане, коли бажаний результат - це здатність учасників успішно здійснювати певні дії на практиці, а не лише отримання нової теоретичної інформації.

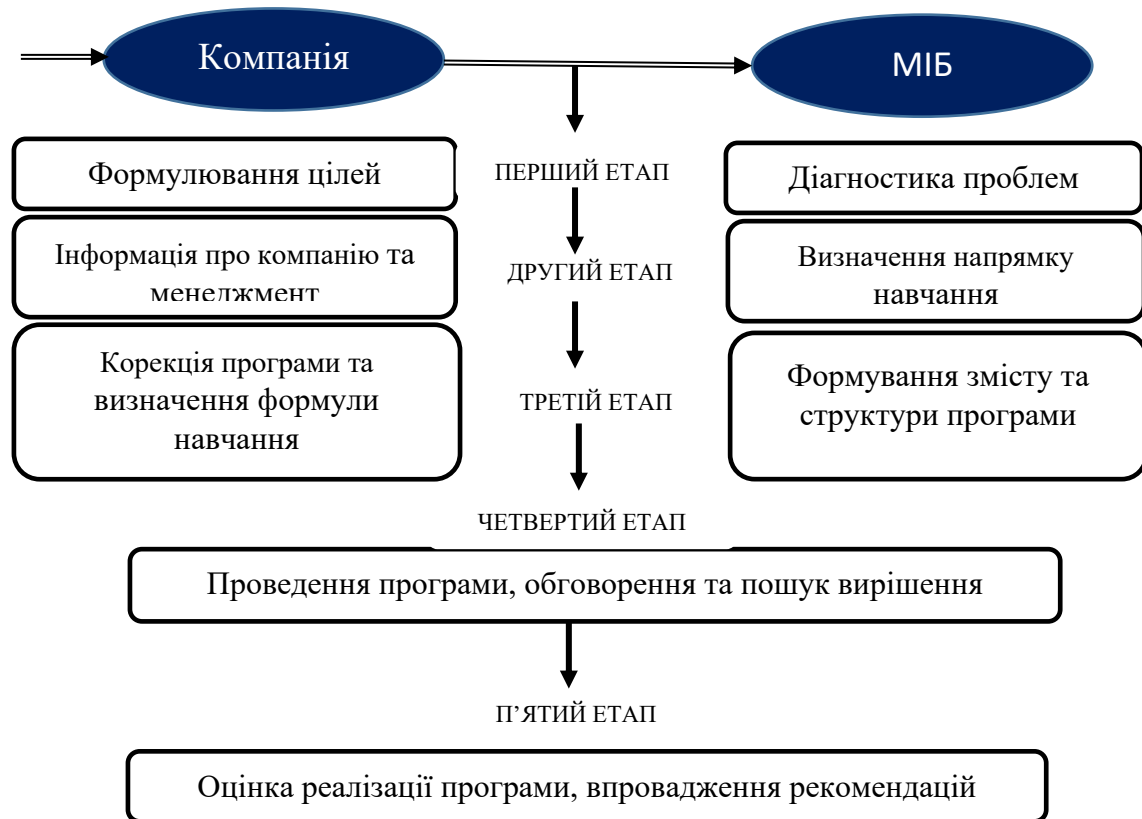


Рис. 3.1 Процедура взаємодії з корпоративного навчання

Семінар - форма проведення навчальної програми, заснована на дискусії викладача і слухачів по заданій тематиці. Участь у семінарі допоможе отримати нові навички та моделі поведінки, і швидко перенести їх у практику.

Стратегічна сесія — форма групової роботи з командою топ-менеджерів, у ході якої команда вирішує реальні стратегічні проблеми організації. У результаті стратегічної сесії команда: прийде до узгодженого бачення ситуації та цілей, прийме необхідні стратегічні рішення, спланує їх реалізацію.

Майстер-клас – сучасна форма навчальної програми, де ключовий спеціаліст розповідає і, що більш важливо, показує, як використовувати на практиці нову технологію або метод. Результатом майстер-класу є підвищення

професійного рівня та обмін провідним досвідом учасників, розширення кругозору та залучення до новітніх галузей знань.

Бізнес-клас - це ділове спілкування і бізнес-навчання у колі колег під керівництвом досвідчених консультантів-фасилітаторів. Формат бізнес-класу поєднує в собі елементи workshop, семінару та круглого столу. Теоретична частина (презентація кращих світових і російських практик, нових методів і технологій у галузі управління людьми) чергується з практичною роботою (дискусіями, рішенням кейсів, діловими іграми).

Тематичні конференції з участю великої кількості менеджерів і співробітників організації найчастіше використовуються для створення єдиного розуміння цілей, стратегії компанії, впровадження нових цінностей та стандартів роботи. Такий формат сприяє вирішенню конфліктів, у які залучений широке коло людей.

Консалтинг - комплекс послуг, спрямований на поліпшення діючої моделі та структури управління підприємством, оптимізації його бізнес-процесів з метою підвищення загального рівня компетенції.

До списку корпоративних програм бізнес-школи входять програми з управління персоналом:

- Стратегія управління людськими ресурсами
- Планування персоналу і кадрова політика
- Формування команди та робота в команді. Особливості побудови управлінської команди
- Аналіз робіт і дослідження людських ресурсів
- Структура управління персоналом. Визначення функцій працівників служби персоналу на підприємстві. Кращий досвід західних компаній
- Пошук і підбір персоналу
- Атестація персоналу та оцінка виконання
- Створення мотиваційного клімату в компанії. Менш витратні методи мотивації

- Заробітна оплата і компенсаційний пакет
- Стимулювання персоналу
- Розвиток і навчання персоналу
- Корпоративні правила та процедури як частина кадрової політики
- Тренінг підготовки тренерів

Тематика тренінгів Міжнародного інституту бізнесу включає теми, що торкаються корпоративної культури (виділено):

- Техніка ефективних продажів
- Створення команди і роботи в ній
- Проведення ефективних переговорів
- Ефективне проведення зборів і прийняття управлінських рішень
- Організаційні зміни
- Тайм-менеджмент
- Лідерство
- Корпоративна культура

Вартість корпоративної програми на сайті МІБ не озвучується, але зазначається, що до вартості таких програм входить :

- Адаптацію програми під потреби і потреби діяльності компанії
- Реалізація програми
- Навчальні та роздаткові матеріали
- Сертифікат.

Дійсно, вартість програми корпоративного навчання залежить від чисельності колективу підприємства та задач, які ставить перед собою керівництво. Але задля приблизної оцінки можливої вартості корпоративного навчання слід зазначити, що повна вартість однієї з програм МІБ, а саме Програми «Ukrainian MBA», у 2022 році становила 199 000 грн.

2. Освітній центр "Школа ділової етики та етикету"

[<https://www.beaes.com.ua/>] – сучасна неформальна освіта дорослих у сфері

ділової й соціальної етики, дипломатичного і бізнес-протоколу, та міжкультурної комунікації. Програми, що пропонуються (*вартість озвучується після реєстрації*):

- Діловий етикет і протокол (онлайн, 8 годин)
- Сучасна етика та етикет спілкування (онлайн, 6 годин)
- Основи міжкультурної комунікації (онлайн, 8 годин.)
- Етикет. Базовий курс (онлайн, 16 годин)
- Мистецтво ділового листування (онлайн, 3 год.)
- Підготовка та проведення ділових зустрічей (онлайн, 8 год.)

Освітній центр має *пропозиції корпоративного навчання за темою: «Дотримання норм корпоративної етики та етикету в колективі»:*

За цією темою розглядаються наступні проблеми:

- опрацювання практичних питань, що стосуються конкретної організації,
- розбір практичних кейсів,
- отримання додаткових теоретичних знань та консультацій фахівців.

Корпоративне навчання здійснюється для колективів кількістю від 5 до 30 учасників.

Програма курсу може бути складена виходячи із конкретних потреб підприємства чи організації або за стандартними програмами Школи.

Більш детальна інформація щодо можливостей організації та вартості навчання надається, якщо замовник скористається формою швидкого замовлення «Надіслати запит» або за тел.+38(066)5304656 (Viber, WhatsApp)

3. Пропозиції від «Mike Pritula Academy» [https://pritula.academy/culture-ukr#rec316838442]

Академія Притули – найбільша онлайн академія Європи. Академія Михайла Притули - відомий навчальний центр, який надає онлайн курси та консультації з питань кар'єри, методів проходження інтерв'ю та створення

резюме, аудиту та розробки HR-стратегії в бізнесі, методів мотивації співробітників, усунення проблем у команді та багато інших.

Засновник академії — Mike Pritula, автор книги «Резюме на мільйон». Найбільш популярними його курсами є: HR-директор, Total Rewards, People Management, Кадри вирішують все, HR бізнес-партнер, Сертифікація PHRi, HR Формула, HR менеджмент в IT.

Поряд із курсами, які пропонуються прослухати найближчим часом і які анонсуються на сайті Академії, курси, які були проведені раніше доступні у запису. З питань корпоративної культури Академією пропонується декілька курсів (Додаток Б).

Серед них *онлайн курс під назвою «Корпоративна культура»* пропонує:

- 6 занять онлайн,
- перевірку домашніх завдань,
- диплом після проходження курсу.

Програму курсу наведено в Табл. 3.1

Таблиця 3.1

Програма курсу «Корпоративна культура» від «Mike Pritula Academy»

Заняття 1. Що таке культура компанії	Заняття 2. Восьмикрокова модель	Заняття 3. Опис культури компанії через бажану поведінку співробітників
<ul style="list-style-type: none"> – Чи можна її створити – Значення культури в бізнесі – Як з'являється культура – Кейс: корпоративна культура Netflix 	<ul style="list-style-type: none"> – Опис поведінки співробітників – Створення ритуалів – Відбір людей, які відповідають культурі – Інтеграція новачків в культуру – Комунікація культури – Навчання співробітників культурі – Управління культурою на підставі власного прикладу – Підтримка культури через відповідальність – Кейс: корпоративна культура Miго 	<ul style="list-style-type: none"> – Чого ви хочете від ваших співробітників – Помилки в описі культури – Кого включити в процес опису культури – Процес опису культури – Що робити з минулими цінностями – Бачення, місія, цінності – Кейс: корпоративна культура Tesla

<p>Заняття 4. Впровадження культури в життя. Відбір людей, відповідно культурі</p> <ul style="list-style-type: none"> – Що таке ритуали корпоративної культури – Сила повторюваних ритуалів – Цінність повторень – Ритуали або дисципліна – Кейс: корпоративна культура Starbucks – Типові помилки – Створення питань для інтерв'ю – Використання тестів на тип особистості – Вже працюючі співробітники в компанії – Інтеграція нових співробітників в культуру – Кейс: корпоративна культура Buffer 	<p>Заняття 5. Запуск нової культури. Комунікація культури в організації та навчання співробітників</p> <ul style="list-style-type: none"> – Постери, Телевізори – Сайт, підпис в e-mail, внутрішня реклама – Навчання співробітників новій культурі – Використання кожної ситуації для навчання культури – Річний тренінг – Культура на підставі особистих прикладів – Побудова культури на відповідальності – Використання запитальників – Проведення оцінки персоналу – Підготовка до запуску – Проведення запуску – Як вимірювати культуру – Кейс: корпоративна культура Basecamp 	<p>Заняття 6. Побудова культури успіху в компанії і 7 її елементів</p> <ul style="list-style-type: none"> – Прозорість – Позитив – Вимірювання – Визнання – Унікальність – Слухання – Помилки – Кейс: корпоративна культура Starbucks
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Курс «Корпоративна культура» пропонується у запису, вартість допуску складає 350\$.

Таблиця 3.2

Програми навчання за темою «Корпоративна культура» від Mike Pritula Academy

	Стандартний	Два курса разом	Три курса разом	Супер HR чемпіон
Вартість, \$, за 1 учасника	350	660	990	1260
Вміст програми	1 рік доступу до кабінету Перевірка домашніх завдань Запис всіх вебінарів курсу	Все з пакету «Стандартний» + Онлайн курс «Організаційна структура»	Все з пакету «Стандартний» + Організаційна структура + Організаційний розвиток	Все з пакету «Стандартний» + Організаційна структура + Організаційний розвиток + Організація процес

Крім того, існують інші варіанти навчання, які дозволяють об'єднати декілька курсів, споріднених до «Стандартного» (Табл. 3.2).

3.3 Розробка та впровадження корпоративного кодексу як шлях до покращення корпоративної культури підприємства «Тревел Профешнл Груп»

Корпоративний кодекс організації - це документ, який пояснює, як пов'язані між собою корпоративні цінності, цілі та принципи, а також описує, яка поведінка співробітників вважається еталонною. Тому так важливо створити документ, що ефективно працює, що полегшує життя співробітникам, керівнику та HR - працівнику. Для цього слід чітко зрозуміти функції корпоративного кодексу. Їх три (Рис. 3.2) [45].



Рис. 3.2 Функції корпоративного кодексу компанії

Репутаційна функція. Наявність компанії корпоративного кодексу говорить про готовність керівництва поважати правила ведення бізнесу. Це формує довіру до компанії з боку потенційних партнерів та підвищує інвестиційну привабливість фірми.

Управлінська функція. Корпоративний кодекс містить зведення правил поведінки співробітників та керівництва у стандартних та нестандартних ситуаціях. У разі виникнення виробничих суперечок та конфліктів у колективі завжди можна апелювати до тексту кодексу.

Функція розвитку корпоративної культури. Кодекс трансліює основні цілі та цінності підприємства. Загальна місія, символи та етичні принципи об'єднують колектив і надають сенсу його роботі.

Понад 80 % організацій західної Європи, США, Японії мають корпоративний кодекс, оскільки його наявність – це норма для держави, колективу, клієнтів, інвесторів тощо. Положення кодексу забезпечують ведення чесного бізнесу, розв'язання багатьох управлінських проблем, спірних питань, підбір кадрів, а також заохочення працівників. Корпоративний кодекс є невід'ємною частиною іноземних вищих навчальних закладів (ВНЗ) і важливим регулятором способів навчання, допустимої поведінки, а також норм взаємодії студентів та науково-педагогічних працівників.

В Україні розроблено корпоративні кодекси у багатьох підприємствах, компаніях, банках, ВНЗ (наприклад, Корпоративний кодекс Київського університету імені Бориса Грінченка, Кодекс професійної етики та організаційної культури Харківського національного економічного університету тощо). Для того, щоб донести положення кодексу до зацікавлених осіб, його розміщують у буклетах, на офіційних сайтах організацій [17]. В якості прикладу розміщення корпоративного кодексу компанії «ВМС Сервіс» представлено в Додатку В.

На думку директора корпорації Leadership Edge Incorporated Д. Хокінса життя за кодексом «повинно сприяти не лише досягненню цілей компанії, але й досягненню особистісних цілей кожного працівника: люди повинні розуміти, як життя за кодексом забезпечить їх особистісне зростання в організації» [17].

Як стверджують науковці В. Кубко та О. Харчишина, які досліджували феномен корпоративної культури, немає єдиного методичного підходу до

розроблення корпоративних кодексів та його загальноприйнятого змісту [13].

За *основу кодексу* можна взяти орієнтовний перелік його основних розділів:

- 1 Загальні положення корпоративної ідеології організації.
- 2 Місія та міфи.
- 3 Організаційна структура.
- 4 Мета і завдання організації.
- 5 Відповідальність.
- 6 Внутрішня політика.
- 7 Ритуали та традиції.
- 8 Висновки.
- 9 Додатки.

Вивчення діючих корпоративних кодексів підприємств, банків, компаній, ВНЗ показує різноманітність в їхньому оформленні, змістовому наповненні, а також обов'язкову наявність двох частин:

- ідеологічної (місія, цілі, цінності) та
- нормативної (стандарти поведінки та одягу, норми, правила, процедури, порядок дій персоналу під час виникнення прецедентів).

Можна запропонувати *іншу структуру корпоративного кодексу*, що містить мінімальний комплект компонентів:

- 1 Місія компанії.
- 2 Стратегічні цілі.
- 3 Корпоративні цінності.
- 4 Корпоративні норми та принципи.
- 5 Корпоративна поведінка та етика.

Корпоративний кодекс повинен сформуватися в організації, щоб бути сприйнятим та прийнятим персоналом. Тому його неможливо скопіювати або адаптувати, адже у цьому випадку кодекс втрачає автентичність. Приведення системи управління туроператора під корпоративний стандарт не передбачає впровадження цілком нової системи управління, однак, вимагатиме

впровадження сучасних технологій управління. Система управління будується у відповідності зі специфічними завданнями підприємства. У той же час, якщо на підприємстві немає необхідної матеріальної бази або працівники не зацікавлені у високій якості своєї праці, то значить, немає тієї основи, яка потрібна для створення високоякісної продукції, тобто вектор якості дорівнює нулю і вся робота по налагодженню корпоративного управління проходить даремно. Впровадження корпоративного кодексу потребує ініціативності з боку власників туроператора, всього персоналу, оскільки цей процес передбачає проведення певного кола необхідних заходів. Поставлені завдання мають стратегічну спрямованість і не можуть бути досягнуті в короткостроковий період. У той же час адміністрація туроператора має кожного року поступового досягати максимальних результатів. В свою чергу, в табл. 3.3. наведено програму заходів щодо впровадження корпоративного кодексу (КК) ТОВ «Тревел Профешнл Груп» на 2024 рік.

Таблиця 3.3

**Програма заходів щодо впровадження корпоративного кодексу (КК)
ТОВ «Тревел Профешнл Груп» на 2024 рік**

Найменування заходу	Виконавці	Відповідальна особа	Період реалізації
1	2	3	4
Створення робочої групи з розробки КК	Генеральний директор, керівники департаментів	Генеральний директор	10.01.2024-12.01.2024
Проведення оцінки рівня організаційної культури	HR відділ, керівники департаментів	Керівник HR відділу	13.01.2024-20.01.2024
Обговорення результатів оцінки рівня організаційної культури	Генеральний директор, керівники департаментів, HR відділ	Заступник директора	20.01.2024-22.01.2024
Розробка проекту КК туроператора	Співробітники HR відділу	Керівник HR відділу	22.01.2024-30.01.2024
Обговорення проекту КК туроператора	керівники департаментів, HR відділ	Керівник HR відділу	30.01.2024-07.02.2024
Аналіз результатів отриманих пропозицій щодо проекту КК	Генеральний директор, керівники департаментів	Заступник директора	07.02.2024-12.02.2024

Затвердження основних категорій КК туроператора	Генеральний директор, керівники департаментів	Генеральний директор	12.02.2024-15.02.2024
Підготовка інтерактивних семінарів щодо використання КК відділами	Співробітники HR відділ	Керівник HR відділу	15.02.2024-22.02.2024
Проведення інтерактивних семінарів щодо використання КК відділами	Співробітники HR відділ	Керівник HR відділу	22.02.2024-22.03.2024
Ухвалення тексту КК туроператора	Генеральний директор, керівники департаментів	Генеральний директор	22.03.2024-25.03.2024
Розміщення КК на сайті туроператора	HR відділ, відділ IT підтримки	Заступник директора	25.03.2024-28.03.2024
Проведення додаткових семінарів щодо використання КК відділами	Співробітники HR відділ	Керівник HR відділу	29.03.2024-01.05.2024
Звітування щодо дотримання КК співробітниками компанії	керівники департаментів	Заступник директора	01.11.2024-12.11.2024
Розробка заходів щодо реалізації положення КК в 2025 році	керівники департаментів	Заступник директора	13.11.2024-01.12.2024
Затвердження плану заходів щодо реалізації положення КК в 2025 році	Генеральний директор, керівники департаментів	Генеральний директор	01.12.2024-05.12.2024

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.3 видно, що впровадження корпоративного кодексу підприємства передбачає реалізацію певних заходів. Всі вони є організаційними і не обумовлюють додаткових витрат з боку адміністрації.

Таким чином, для удосконалення корпоративної культури запропоновано програму заходів, які пов'язані з вирішенням тих проблем, які виявлені в ході діагностики системи менеджмент туристичного оператора ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Для оцінки ефективності всіх заходів,

спрямованих на удосконалення корпоративної культури туристичного оператора пропонується використати Опитувальник Денісона - <http://um.co.ua/11/11-7/11-76707.html> .

Мета її застосування - вимір і діагностика корпоративної культури за допомогою спеціального опитувальника. Він простий, зручний і не тривалий за часом проведення. Робота з моделлю підходить для дослідження на всіх рівнях управлінської ієрархії компанії, що вигідно відрізняє підхід Д. Денісон від інших.

Модель Денісона будується на оцінці чотирьох ключових характеристик корпоративної культури і управління (лідерства):

- Місії (mission),
- Здатності до адаптації (adaptability),
- Залучення (involvement),
- Узгодженості (consistency).

Кожна з цих характеристик додатково поділяється на три якості (індикатора), таким чином, в рамках даної моделі всього оцінюється 12 параметрів. В основі моделі лежить дві осі: «гнучкість» (гнучкість -стійкість) і «фокус» (зовнішній - внутрішній). У центрі моделі: вірування і очікування. У вийшов хрест вписані характеристики, які розташовані за годинниковою стрілкою праворуч зверху вниз: Місія, Узгодженість, Залученість, Здатність до адаптації.

Для того щоб провести процедуру аналізу, потрібно опитати працівників компанії, яким необхідно відповісти на 60 питань, по 5 питань на кожен з 12 індексів. Респонденти дають відповіді по 5-бальній шкалі. Потім по кожному питанню розраховується середньоарифметичне значення. Результати підрахунку протиставляються нормам, що містяться в спеціальній базі даних, за допомогою цього визначається відсоток - показник, який дозволяє судити про якість того чи іншого фактора в корпоративній культурі опитуваної компанії.

Під нормою в моделі Денисона розуміється то, з чим будуть порівнювати отримані показники, а в якості еталону норми взяті агреговані показники 700 компанії, база даних яких постійно поповнюється. Кожен раз, коли база даних Denison Consulting оновлюється, відбувається автоматичний перерахунок базових (еталонних) показників.

На жаль, на даний момент, самостійно провести процедуру аналізу корпоративної культури за методом Денисона можливо тільки на рівні анкетування, так як Denison Consulting тримає в секреті свою базу даних, і дізнатися кінцевий результат безкоштовно не є можливим. Проте в даній роботі оцінки виставлено порівняно до та після впровадження запропонованих рекомендацій. В якості експертів виступає автор даної роботи. Оцінки виставлено за результатами спілкування з співробітниками компанії та дослідження їх відгуків в Internet.

Під час оцінювання було враховано, що не всі заходи позитивно вплинуть на визначені згідно методики критерії, тому що запропоновані заходи не зможуть охопити весь спектр питань корпоративної культури туроператора. Окрім того, в таблицях зроблено прогноз результат на найближчий рік, відповідно максимальний ефект неможливо досягнути в такий короткий термін. З іншого боку, будемо вважати, що впровадження запропонованих заходів не погіршить фактичне значення критеріїв корпоративної культури туроператора ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Також представлених в таблицях нижче показниках видно, що по більшості критеріїв показники є «добрими» (4 бали). Впровадження запропонованих заходів має вирівняти позитивні значення по всім критеріям. Таким чином, це узгоджується з правилом, що ефективність системи визначається по найгіршому показнику.

В табл. 3.4 наведено результати оцінювання здатності туроператора до адаптації до та після впровадження запропонованих рекомендацій. Кожна організація є носієм системи норм та переконань, яка забезпечує здатність організації сприймати, обробляти та трансформувати сигнали, отримані з

навколишнього середовища, у внутрішні поведінкові зміни, які підвищують шанси організації на виживання, зростання та розвиток. Саме тому потрібно звертати увагу на ці критерії

Таблиця 3.4

Оцінка здатності туроператора до адаптації до та після впровадження запропонованих рекомендацій

№	Показник (питання)	Оцінка до та після впровадження заходів	
		До	Після
<i>Індекс здатності до змін</i>			
1	Ця організація дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	4	4
2	Ця організація в курсі того, що відбувається у конкурентів і намагається відповідати змінам у навколишньому зовнішньому діловому середовищі	4	4
3	Ця організація постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	4	4
4	Спроби змін у організації рідко зустрічаються із опором співробітників	3	4
5	Різні відділи цієї організації часто співпрацюють, щоб провести необхідну зміну	2	4
	Кількість балів	17	20
<i>Індекс уваги до клієнтів</i>			
6	Зауваження та рекомендації клієнта часто призводять до змін у цій організації.	3	4
7	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	3	4
8	Усі члени цієї організації глибоко розуміють бажання та потреби клієнта	3	5
9	Ми заохочуємо прямий контакт членів організації з клієнтами	4	4
10	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються у наших рішеннях	3	4
	Кількість балів	16	21
<i>Індекс здатності до навчання організації</i>			
11	Ця організація заохочує та винагороджує інновації та прийняття ризику	3	4
12	Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та вдосконалення	3	4
13	У роботі організації немає великих недоглядів	4	4
14	Навчання - важлива мета щоденної роботи	4	4
15	Ми намагаємося бути впевненими, що "права рука знає, що робить ліва"	4	4
	Кількість балів	18	20

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.4 видно, що по деяким критеріям запропоновані заходи приведуть до позитивних змін. Такі ж зміни видно в табл. 3.5, де наведено результати оцінка реалізації місії до та після впровадження запропонованих рекомендацій

Таблиця 3.5

Оцінка реалізації місії до та після впровадження запропонованих рекомендацій

№	Показник (питання)	Оцінка до та після впровадження заходів	
		До	Після
<i>Індекс стратегічного спрямування та наміри</i>			
16	Ця організація має ясну місію, яка надає значення та напрямок нашій роботі	5	5
17	Ця організація має довгострокову мету та напрямок діяльності	5	5
18	Мені ясно стратегічний напрямок цієї організації	5	5
19	Організація має чітку стратегію на майбутнє	5	5
20	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	4	4
	Кількість балів	24	24
<i>Індекс цілей та завдань</i>			
21	Існує повна згода щодо цілей цієї організації між співробітниками та керівниками	4	5
22	Лідери цієї організації ставлять далекосяжні, але реалістичні цілі	4	4
23	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито говорять про цілі, яких ми намагаємося досягти	4	5
24	Ми постійно відстежуємо наше просування порівняно з нашими встановленими цілями	4	4
25	Люди в цій організації розуміють, що має бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковому аспекті	4	4
	Кількість балів	20	22
<i>Індекс бачення</i>			
26	У нас в організації є бачення майбутнього організації, яке поділяється всіма.	3	4
27	Лідери у цій організації орієнтовані на майбутнє	4	4
28	Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	3	4
29	Наше бачення майбутнього спонукає та мотивує наших службовців	4	4
30	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	3	4
	Кількість балів	17	20

Джерело: розроблено автором

В табл. 3.6 представлено оцінку узгодженості дій туроператора до та після впровадження запропонованих рекомендацій. Найбільші зміни прогножуються по критеріям індексу залучення до цінності.

Таблиця 3.6

**Оцінка узгодженості дій туроператора до та після впровадження
запропонованих рекомендацій**

№	Показник (питання)	Оцінка до та після впровадження заходів	
		До	Після
<i>Індекс координації та інтеграції</i>			
31	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	4	4
32	Існує чітке вибудовування цілей за рівнями організації	4	4
33	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють загальні погляди перспективу	3	4
34	Легко координувати проекти у різних функціональних підрозділах організації	3	4
35	Працювати з кимось із іншого відділу організації набагато простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	4	4
	Кількість балів	18	20
<i>Індекс здатності до консенсусу</i>			
36	Коли відбуваються розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	3	4
37	Ця фірма має сильну організаційну культуру	4	4
38	Існує ясна угода про правильні та неправильні підходи до виконання роботи в цій організації	3	4
39	Нам легко досягти згоди навіть з важких питань	3	4
40	Ми рідко маємо проблеми з досягненням згоди з ключових питань	4	4
	Кількість балів	17	20
<i>Індекс залучення до цінності</i>			
41	У цій компанії є ясний та послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	4	5
42	Ця компанія має характерний стиль управління та чіткий набір методів управління	3	5
43	Керівники та керуючі показують приклад зв'язку слова зі справою	3	4
44	Існує етичний кодекс організації, який визначає нашу поведінку та вчить відрізняти правильне від неправильного	2	5
45	Ігнорування ключових цінностей цієї організації може принести неприємності	4	5
	Кількість балів	16	24

Джерело: розроблено автором

В табл. 3.7 наведено оцінку залученості співробітників туроператора до та після впровадження запропонованих рекомендацій. Як бачимо, зміни прогножуються значні.

Таблиця 3.7

Оцінка залученості співробітників туроператора до та після впровадження запропонованих рекомендацій

№	Показник (питання)	Оцінка до та після впровадження заходів	
		До	Після
<i>Індекс надання повноважень</i>			
46	Більшість службовців у цій організації активно залучені до своєї роботи	4	4
47	Рішення в цій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де доступна найкраща інформація	3	4
48	Інформація широко поширюється у цій організації, кожен може мати доступ до необхідних даних	2	4
49	Кожен співробітник вірить, що він може мати позитивний ефект на роботу всієї організації	3	4
50	Бізнес-планування в нашій організації йде постійно і тією чи іншою мірою залучає кожного співробітника	4	4
	Кількість балів	16	20
<i>Індекс можливості розвитку</i>			
51	Ця організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	3	4
52	Здібності людей у цій організації розглядається як важливе джерело конкурентної переваги	3	4
53	Ця організація безперервно вкладає капітал у підвищення кваліфікації своїх службовців	3	4
54	Людський потенціал цієї організації постійно зростає	3	4
55	Проблеми рідко виникають у моїй організації, тому що ми маємо необхідні для роботи навички	3	3
	Кількість балів	15	19
<i>Індекс орієнтації на роботу до команди</i>			
56	Кооперація та співробітництво працівників з різними функціональними ролями у цій організації активно заохочуються	3	4
57	Працювати в цій організації означає бути частиною команди	3	4
58	Робота організована в цій компанії так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю діяльністю та цілями організації	3	3
59	Команди - первинні будівельні блоки цієї організації	4	4
60	У цій організації скоріше покладаються на горизонтальний контроль та координацію, ніж на позицію в ієрархії	3	4
	Кількість балів	16	19

Джерело: розроблено автором

Для кращого візуального сприйняття побудуємо багатокутник, де покажемо позитивний вплив від впровадження запропонованих рекомендацій щодо удосконалення корпоративної культури ТОВ «Тревел Профешнл Груп» (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Значення показників моделі Денісона до та після впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури «Тревел Профешнл Груп»

Джерело: розроблено автором

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення корпоративної культури можлива в процесі подальших досліджень динаміки показників діяльності підприємства після розробки, адаптації та впровадження корпоративного кодексу. Дійсно, модель Денісона передбачає, що пара характеристик «місія» та «узгодженість» визначає рентабельність інвестицій, продажу та активів, комбінація «здатність до адаптації» та «залученість» впливає на новизну продукту, «залучення» і «узгодженість» — на якість, рентабельність інвестицій та ступінь задоволеності співробітників

компанії, і, нарешті, «здатність до адаптації» та «місія» впливають на частку компанії на ринку та темпи зростання продажів. Виходячи з цього, можна прогнозувати вплив удосконалення корпоративної культури не тільки на зниження плинності кадрів, а на фінансові аспекти діяльності туроператора.

Саме взаємозв'язок організаційної культури та ключових бізнес-показників, таких як повернення інвестицій, зростання продажів, якість, інновації та ступінь задоволеності співробітників є основною сферою наукових досліджень автора моделі Деніела Денісона.

Ще одне суттєве зауваження щодо можливості скористатися базою даних консалтингової компанії Деніела Денісона. За моделлю Денісона числові показники різних показників організаційної культури підприємства порівнюються з нормативними, еталонними показниками аналогічних показників всіх підприємств з бази даних. В якості «еталону», норми, щодо якої оцінюються результати всіх досліджень корпоративної культури певного підприємства взято агреговані показники 700 компаній. База даних постійно поповнюється, і постійно посилюється «еталон» за рахунок результатів нових досліджень. Визначення норми кожної характеристики і показника організації є безперервним процесом. Для того, щоб скористатися базою даних консалтингової компанії (Denison Consulting), потрібно зареєструватися та оплатити послуги компанії.

Заходи, проведення яких пропонується в перший рік впровадження корпоративного кодексу підприємства, є організаційними і не обумовлюють додаткових витрат з боку адміністрації.

Висновки до розділу 3

Аналіз корпоративної культури туристичного оператора «Тревел Профешнл Груп» дозволив зробити висновки про високу інтенсивність взаємодії керівництва з колективом: регулярні зустрічі, семінари, бізнес-сніданки, організація рекламних поїздок, виїзні корпоративні заходи навіть під

час воєнних дій, які тривають в Україні, сприяють успішній роботі підприємства. В роботі пропонуються певні кроки з метою підвищення рівня корпоративної культури ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Основних пропозицій дві:

Проведення корпоративного навчання. Для цього досліджено пропозиції трьох організацій, що надають послуги корпоративного навчання, сформульовано умови та оцінено вартість проведення таких заходів.

Створення Корпоративного кодексу підприємства. Наявність Корпоративного кодексу є однією з основних ознак високого рівня корпоративної культури сучасного підприємства. На основі проведених досліджень в роботі пропонується провести оцінку корпоративної культури за методом Денисона з використанням Опитувальника Денисона із послідуочим використанням результатів для створення Корпоративного кодексу ТРГ. Прогнозується та оцінюється позитивний вплив від впровадження запропонованих рекомендацій на рівень корпоративної культури ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура є основою функціонування сучасного підприємства, є маркером внутрішньо корпоративних відносин і корпоративного управління, їх основною складовою.

Туристичний оператор ТРГ, діяльність якого досліджувалася в роботі, надає високий рівень туристичних послуг, забезпечує не тільки бездоганне виконання всіх вимог клієнта, але також гарантує створення оптимальних умов оплати, надання спеціальних послуг. Це забезпечує прибутковість компанії, а саме, 2022 рік підприємство закінчило з чистим прибутком 516 тис. грн. Таким чином, ТОВ «Тревел Профешнл Груп» має великі об'єми реалізації туристичних продуктів і окремих послуг, але отримує незначний прибуток.

Дослідження рівня корпоративної культури підприємства показало достатньо суттєвий рівень плинності кадрів, що негативно впливає на корпоративний клімат підприємства.

У корпоративній етиці компанії не встановлено і не зафіксовано норм взаємовідносин між співробітниками і особливо між керівництвом та підлеглими, тому трапляється порушення цих норм, що відображається у відгуках про компанію від колишніх працівників. Серед них: щоденні, часто публічні і некоректні зауваження від керівництва, заробітна плата у конвертах, ненормований робочий графік, необґрунтовано високі вимоги до показників роботи та термінів виконання завдань.

Туристичний оператор ТРГ приділяє достатньо уваги роботі з колективом в напрямку заохочення співробітників та залучення до рішення корпоративних задач:

Протягом осені 2023р. спікери ТРГ відвідали 9 міст України (Житомир, Рівне, Львів, Чернівці, Івано-Франківськ, Хмельницький, Вінниця, Одеса, Київ), де провели семінари, присвячені екскурсійним турам і новинкам сезону осінь-весна 2023-2024. Після семінарів для туристичних агентів було організовано фуршети та обговорення співпраці.

Не дивлячись на воєнний стан, вперше з повномасштабного вторгнення, туристичним оператором TPG було проведено виїзні офлайн-заходи, а саме, бізнес-сніданки у м. Кривий Ріг, м. Харків та ресторани «Satori» м. Київ.

Туристичним оператором організуються рекламні тури та їх розіграш для своїх туристичних агентів.

З метою підвищення рівня корпоративної культури ТОВ «Тревел Профешнл Груп» в роботі пропонується організація та проведення корпоративних навчань із залученням спеціалістів Академії Михайла Притули («Mike Pritula Academy») за темами: «Корпоративна культура», «Тимбілдинги в компанії», «Внутрішні комунікації», та ін. Такі заходи вартістю 350\$ прибуткова компанія може собі дозволити.

Проаналізовано аналогічні пропозиції від компаній ПВНЗ «Міжнародний інститут бізнесу» (МІБ) та Освітній центр "Школа ділової етики та етикету".

В роботі пропонується розробка та впровадження корпоративного кодексу в якості шляху до покращення корпоративної культури підприємства «Тревел Профешнл Груп».

Розроблено програму заходів щодо впровадження корпоративного кодексу ТОВ «Тревел Профешнл Груп» на 2024 рік.

З метою отримання оцінки поточного рівня корпоративної культури на підприємстві пропонується використання моделі Денисона з використанням Опитувальника Денисона. Доступ до спеціальної бази даних «Denison Consulting», де містяться «норми» - агреговані показники 700 компаній, які постійно поповнюється та оновлюється, отримується після реєстрації та оплати послуг. Тому в даній роботі оцінки виставлено порівняно до та після впровадження запропонованих рекомендацій. В якості експертів виступає автор даної роботи з використанням дослідження відгуків співробітників компанії в мережі Internet.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. *Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9. С. 100–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_9_10 (дата звернення: 25.04.2023).
2. Арпуль О. В., Абрамова А. Г., Мирошник Ю. А. Готельна справа: підруч. Київ : Кондор, 2021. 300 с.
3. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*. 2019. № 2. С. 449–456.
4. Білошапка В. А. Культура результативного менеджменту : [монографія]. Київ : Компас, 2014. 255 с.
5. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підруч. Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 487 с.
6. Данько Н. І., Хмельова О.А. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 189-194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2017_1_27.
7. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою. Економічний простір. Дніпро: ПДАБА, 2020. № 164. С. 86–90. Doi.<https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-14>.
8. Журавльова С. М., Зайцева В.М., Каптюх Т.В. Технологія готельної справи: навч. посіб. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 264 с.
9. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підруч. / Скопень М.М. та ін. за ред. д.т.н., проф. М.К. Сукача. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 768 с.
10. Ковалевский С. В. Формування корпоративної компетентності. Корпоративна культура організацій ХХІ століття. 2019. № 20. С. 44–48.

11. Колот А. М. Соціально-трудова відносина зайнятості : сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку монографія / [А. М. Колотов, І. Ф. Гнибіденко, О. О. Герасименко та ін.], за наук. ред. А. М. Колота, І. Ф. Гнибіденка. Київ : КНЕУ, 2015. – 295 с.
12. Колянюк О. В. Корпоративне управління : навчальний посібник. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2019. 343 с.
13. Кубко В. П. Процес створення корпоративних кодексів. Праці Одеського політехнічного університету. 2008. Вип. № 1 (29). С. 314–317. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Popu/2008_1/9-1.pdf
14. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 3, С. 81–89. Doi: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-81-89>.
15. Мірошніченко О. В. Розвиток соціально-трудова партнерства в Україні: методологія, методика аналізу, напрями вдосконалення / відповід. ред. В. В. Онікієнко]. К.: Вид-во ТОВ «ПРИНТ-ЕКСПРЕС», 2015. 187 с.
16. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 174–184.
17. Нідзієва В. А. Корпоративний кодекс як інструмент управління організаційною культурою загальноосвітніх навчальних закладів. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2015. № 7. С. 35-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Otros_2015_7_10
18. Овчаренко М. І., Іванова Т. В. Соціально-психологічні аспекти забезпечення формування корпоративної культури. Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства: матеріали всеукраїнської наукової конференції (19–20 квітня 2017 р.). Суми: Сумський державний університет, 2017. Ч. 3. С. 140–144.
19. Організація готельно-ресторанного господарства: навч. посіб. / В. С. Ковешніков та ін. К. : Ліра-К, 2021. 564 с.

20.Островська Г. Й., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 220–230. Doi: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).220-230](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).220-230).

21.Островська Г., Кузь Т., Малюта Л., Нагорняк Г. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 85–91. Doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.085

22.Палеха Ю. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. Київ :Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. 211с.

23.Панченко Є. Г. Корпоративна культура та розвиток інтелектуального потенціалу українських підприємств в умовах перехідної економіки. *Питання економіки*. 2018. № 7. С. 37–45.

24.Перезовова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. doi: 10.32702/2307-2105-2020.1.15. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8240> (дата звернення: 25.02.2023 р.).

25.Плецан Х. В. Корпоративна культура фахівців сфери туризму: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6345>

26.Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. Наш формат, 2019. 624 р.

27.Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 : Розпорядження КМУ від 16 березн. 2017 р., № 1681-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>. – Назва з екрану.

28.Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку : монографія / М. М. Гуревичов, А. В. Долгарєв, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов, за заг. ред. проф. О. С. Пономарьова , Нац.техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». – Х. : НТУ «ХП», 2015. – 240 с.

29.Редько В. Є., Ваніна С. В. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6667> DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.64

30.Розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури: можливості і перспективи / Андрушків Б. М., Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. та ін. Тернопіль. Вид-во Осадца Ю. В. 2020. 518 с.

31.Савченко М. В., Шкуренко О. В. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2020. Вип. 9 (18). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/325/290>

32.Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Економічні науки*. 2011. №5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf

33.Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: моногр. Кропивницький: Видавництво «КОД», 2018. 248 с.

34.Семикіна М., Беляк Т., Волчкова Г. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу. *Economics and Management: Challenges and Perspectives*. «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. С. 98– 103.

35.Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.], за заг ред. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2015. 519 с.

36.Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення 26.02.2023 р.).

37.Стручок В. С. Безпека в надзвичайних ситуаціях: посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

38. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. №6. С. 639–643. URL: <http://globalnational.in.ua/arURKchive/6-2015/131.pdf>
39. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.
40. Чернишова Т. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. *Економічні науки*. 2017. Вип. 17. URL http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення 18.03.2023 р.).
41. John Howkins. *The creative economy, how people make money from ideas*. Penguin business. 2001.
42. Denison D.R., Mishra A.K. *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness // Organization Science*. 1995. Vol. 6. № 2. March-April.
43. Deal T., Kennedy A. *Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publ., 2000. 232 p.
44. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. New Jersey: Printice Hall, 2011, 288 p.
45. G20/OECD. *Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing, Paris. 2016. URL: <https://dx.doi.org/10.1787/97892642252035-ru>
46. Handy C. B. *Gods of management: The changing work of organizations*. Souvenir. 2009. 268 p.
47. Harrington H. J., Voehl F. *Cultural Change Management*. *International Journal of Innovation Science*. 2015. Vol. 7. No. 1. Pp. 55–74.
48. Ostrovska H., Andrushkiv B., Tsikh H., Boichyk I., Stavnycha N. *Formation of priorities for the development of intellectual potential in the conditions of establishing a knowledge-based economy. Financial and credit activities: problems*

of theory and practice. 2022. № 1 (42). P. 415–427. Doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3561>.


49. Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 3. C. 167–172. Doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.

50. The official site of BuiltIn. How these 4 types of organizational culture define your company. 2021. URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>

51. The official site of Evercar, Kinds and types of corporate culture. 2020. URL: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/>



52. The official site of Free Management Library, Overview of Organizational Culture, 2022. URL: <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm>

53. The official site of iEduNote, Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles, Types. 2015. URL: <https://www.iedunote.com/organizational-culture>




[ТІМБІЛДІНГ](#)

ПОСЛУГИ БІЗНЕСУ
ДРУЗЬЯМ ТА РОДИНИ
ШКОЛЯРАМ

+380 67 650 7946


EN



SMART-КОРПОРАТИВ У СІЧНІ 2024

Нова програма "Стаємо на крило" створена, щоб надихнути команди, які втомилась сподіватись. Адже геймчеджери 2024 - це не тільки F16, це й неймовірні люди в наших командах. Фокусуємось на здійсненні спільних планів та створенні настрою, що наближає Перемогу.


Переглянути



ОНЛАЙН ТІМБІЛДІНГ

Q-team Zoom Game – це трансформаційний онлайн-тимбілдинг для діагностики, усвідомлення, прокачування цінностей бізнес-команд в ігровому форматі. Більш як 12 рольових сюжетів від hr, івенторів та кіносценаристів.


Переглянути



РОЛЬОВА КВЕСТОРІЯ HR ІВЕНТ НАЖИВО

Рольова квесторія перезавантажує, робить цінності компанії цінними. Красива церемонія подяки команді Проведе знак рівності між «завзято працюю» і «роблю максимум для країни та рідних» Надихаючий квіз, з відеопитаннями від знавців «Що? Де? Коли?»

Переглянути



ЕЛІТАРНИЙ КВІЗ

100% залученості всієї команди. Доступний на трьох мовах. Відеопитання від знавців телеклубу "Що? Де? Коли?" та селебрітіз. Про корпоративну культуру компаній світу. Про все, що надає крила. Про драконів та Новий Рік. В легкому стилі квізу чи Black Tie зі знавцем телеклубу.

Переглянути

Корпоративна культура
Курс у записі з ДЗ



Mike Pritula

Курс у записі Корпоративна культура

350 \$

Тімблдинги в компанії
Курс у записі з ДЗ



Mike Pritula

Курс з тімблдингу в компанії

350 \$

Проведення опитувань
Курс у записі з ДЗ



Mike Pritula

Курс у записі Проведення опитувань у компанії

350 \$

Внутрішні комунікації
Курс у записі з ДЗ



Mike Pritula

Курс у записі Внутрішні комунікації

350 \$

Залученість співробітників
Курс у записі з ДЗ



Mike Pritula

Курс у записі - Залученість співробітників

350 \$

Онлайн навчання
Курс у записі з ДЗ



Mike Pritula

Запис курсу - Онлайн-тренінг для компаній

350 \$

Розміщення корпоративного кодексу компанії на сайті <https://bmsserv.net/ua>

The screenshot displays the website bmsserv.net/ua/about/codex.html. The page features the BMC SERVIS logo and a navigation menu with options: ПРОДУКТИ ТА ПОСЛУГИ, ПРО КОМПАНІЮ (selected), and КОНТАКТИ. The main content area is titled "КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ" and lists the following sections: ПРЕАМБУЛА, I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ, II. МІСІЯ, III. КОРПОРАТИВНІ ЦІННОСТІ, IV. ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ КОМПАНІЇ, V. ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ СПІВРОБІТНИКА КОМПАНІЇ, and VI. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ. On the right side, there are contact buttons: +38 (067) 233 3350, +38 (067) 401 2806, and buttons for "Відновлення даних після аварії (DRP)" and "Забезпечення безперервності діяльності (BCP)". At the bottom right, there are certification logos for ISO 9001 CERTIFIED SIC (SIC.02.057.1717) and IPMA NGSP (0114/11).