

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ТЕМУ:**

**«Корпоративна культура управління персоналом  
туристичної мережі»**

Студентки 2 курсу, 3м групи,  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Туристичний та  
курортно-рекреаційний менеджмент»

Ситник Руслани  
Сергіївни

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Науковий керівник  
к.п.н., доцент

Клімова Алла  
Миколаївна

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Роскладка Наталія  
Олександрівна

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Київ 2021**

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу  
Кафедра туризму та рекреації  
Освітній ступінь «магістр»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

**Затверджую**

Зав. кафедри

Г. І. Ткаченко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

### **Завдання**

#### **на випускню кваліфікаційну роботу студентіві**

Ситник Руслані Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

#### **1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:**

«Корпоративна культура управління персоналом туристичної мережі»

Затверджена наказом КНТЕУ від «29» грудня 2020 р. № 3952.

#### **2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 19.11.2021 р.

#### **3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:**

*Мета роботи:* дослідження теоретико-методологічних та прикладних засад корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції

*Об'єкт дослідження:* процес формування корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції

*Предмет дослідження:* теоретичні, методологічні та практичні аспекти корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції ТОВ «Поїхали з нами», м. Київ

**4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:**

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Клімова А.М.	11.01.2021	30.04.2021
2	Клімова А.М.	11.01.2021	10.10.2021
3	Клімова А.М.	11.01.2021	31.10.2021

**5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):**

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ МЕРЕЖІ**

1.1. Сутність корпоративної культури управління персоналом: цілі, функції та завдання.

1.2. Закордонні практики щодо ролі корпоративної культури в системі управління персоналом туристичної агенції.

1.3. Корпоративна культура туристичної агенції як чинник її конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. КИЇВ**

2.1. Характеристика діяльності туристичної агенції на вітчизняному ринку туристичних послуг.

2.2. Оцінка управління персоналом туристичної агенції.

2.3. Аналіз факторів впливу на формування корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції.

Висновки до розділу 2

**РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. КИЇВ**

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення стратегії корпоративної культури управління персоналом на підприємстві.

3.2. Розробка нових підходів щодо формування стратегії корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 3

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**

**6. Календарний план виконання роботи:**

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2020- 29.12.2020	29.12.2020
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	30.12.2020- 31.01.2021	11.01.2021
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.02.2021 - 30.04.2021	30.04.2021
4.	Написання та оформлення наукової статті	до 30.04.2021	30.04.2021
5.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.05.2021- 10.10.2021	10.10.2021
6.	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	11.10.2021- 31.10.2021	31.10.2021
7.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	01.11.2021- 12.11.2021	12.11.2021
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	13.11.2021- 18.11.2021	18.11.2021
9.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 19.11.2021	19.11.2021
10.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	08.12.2021

7. **Дата видачі завдання** «11» січня 2021 р.

8. **Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи:** Клімова А. М.

9. **Гарант освітньої програми:** Роскладка Н. О.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. **Завдання прийняв до виконання студент** Ситник Р. С.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## **11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи**

Студентка Ситник Р.С. виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему «Корпоративна культура управління підприємством туристичної мережі» відповідно до вимог освітньо-професійної програми «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент» за спеціальністю «Менеджмент».

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, наведено характеристику сучасного стану досліджуваної проблеми, визначено мету і завдання, зазначено об'єкт і предмет дослідження, елементи наукової новизни, практичну значимість та апробацію результатів дослідження.

У першому розділі «Теоретичні та методологічні аспекти корпоративної культури управління персоналом туристичної мережі» студенткою розглянуто сутність корпоративної культури управління персоналом: цілі, функції та завдання, проаналізовано закордонні практики щодо ролі корпоративної культури в системі управління персоналом туристичної мережі.

У другому розділі роботи «Аналіз формування корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції ТОВ «Поїхали з нами», м. Київ» здобувачем охарактеризовано діяльність туристичної мережі на вітчизняному ринку туристичних послуг, оцінено систему управління персоналом туристичної агенції, проаналізовані фактори впливу на формування корпоративної культури управління персоналом туристичної мережі.

У третьому розділі ВКР «Формування стратегії корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції ТОВ «Поїхали з нами», м. Київ» автором розроблені рекомендації щодо вдосконалення стратегії корпоративної культури управління персоналом на підприємстві та нові підходи щодо формування стратегії корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Після перевірки роботи на унікальність виявлені недоліки були усунені.

Дослідження є самостійною авторською роботою, завершеною згідно з поставленою метою та визначеними завданнями.

Випускна кваліфікаційна робота Ситник Р.С. відповідає встановленим вимогам та рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Клімова А. М.  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_  
(ПІБ, підпис, дата)

## **12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу**

Випускна кваліфікаційна робота студента Ситник Р. С.  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Роскладка Н. О.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Ткаченко Т. І.  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ МЕРЕЖІ</b> .....	<b>10</b>
1.1. Сутність корпоративної культури управління персоналом: цілі, функції, та завдання.....	10
1.2. Закордонні практики щодо ролі корпоративної культури в системі управління персоналом туристичної.....	16
1.3. Корпоративна культура туристичної мережі як чинник її конкурентоспроможності.....	19
Висновки до розділу 1.....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. КИЇВ</b> .....	<b>23</b>
2.1. Характеристика діяльності туристичної агенції на вітчизняному ринку туристичних послуг.....	23
2.2. Оцінка управління персоналом туристичної агенції.....	29
2.3. Аналіз факторів впливу на формування корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції.....	33
Висновки до розділу 2.....	36
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. КИЇВ</b> .....	<b>38</b>
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення стратегії корпоративної культури управління персоналом на підприємстві.....	38
3.2. Розробка нових підходів щодо формування стратегії корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства.....	44
Висновки до розділу 3.....	49
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	<b>50</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>52</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>55</b>

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми.** У сучасних умовах ведення бізнесу ефективне управління корпоративною культурою персоналу будь-якої організації є досить важливим аспектом у функціонуванні вітчизняних суб'єктів господарювання. Кожна туристична мережа або організація зацікавлені у формуванні власного ефективного іміджу і починає займатись даним аспектом з початку свого створення, адже впроваджувати зміни у вже сформований імідж значно важче. Проблематика дослідження полягає у відсутності єдиної методики управління корпоративною культурою персоналу, адже звичайні методи в сучасному бізнес-середовищі є не досить суттєвими і ефективними, тому визначення концепту управління корпоративною культурою і формування психологічних засад дають змогу створити ефективну туристичну мережу на ринку і допоможуть збільшити її впізнаваність і ефективність функціонування в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєві аспекти поняття і процесу управління корпоративною культурою персоналу досліджували такі вітчизняні і зарубіжні вчені. Так, проблеми управління корпоративною культурою розглядаються у працях Давидова О. [1], Бадер С.О. [2], Дяків С.О. [3], Іссаєнко В.М. [4], Кравченко О. [5], Заячківська Г. [6], Кичко І.М. [7].

Дослідження і аналіз наукової літератури свідчить, про те, що недостатньо розробленими і суперечливими є особливості формування системи корпоративної культури на вітчизняних туристичних мережах.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, методичних, та практичних засад із подальшим виокремленням особливостей управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції на прикладі ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. Київ.

Щоб досягти зазначеної мети, було визначено такі **завдання**:

- розглянути сутність корпоративної культури управління персоналом:

цілі, функції, та завдання;

- провести аналіз закордонних практик щодо ролі корпоративної культури в системі управління персоналом туристичної агенції;
- надати характеристику корпоративної культури туристичної агенції як чинника її конкурентоспроможності;
- надати характеристику діяльності туристичного агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. Київ на вітчизняному ринку туристичних послуг;
- оцінити управління персоналом туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. Київ;
- провести аналіз факторів впливу на формування корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. Київ;
- надати рекомендації щодо вдосконалення стратегії корпоративної культури управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. Київ;
- розробити новітні підходи щодо формування стратегії корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства;

**Об'єктом дослідження** є процес формування корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні аспекти корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції ТОВ «Поїхали з нами», м. Київ

У проведенні даного дослідження було використано метод порівняння, метод спостереження, метод комплексної оцінки, науковий метод, бібліографічний метод, статистичний метод, аналітичний метод.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у вивченні теоретичних та практичних засад формування та обґрунтування стратегії управління корпоративною культурою персоналу в діяльності агенції туристичних агентств.

**Практична значущість** випускної кваліфікаційної роботи полягає у



тому, що результати проведеного дослідження можуть бути використані для подальшого застосування в діяльності досліджуваної туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. Київ, а надані рекомендації повинні бути розглянуті управлінцями для впровадження у повсякденне функціонування на підприємстві.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Особливості управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (дод. А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

### КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ

#### 1.1. Сутність корпоративної культури управління персоналом: цілі, функції, та завдання

Ефективність функціонування будь-якого вітчизняного підприємства унеможлиблюється без організації формування ефективного корпоративного управління культурою персоналу, що може розглядатись як певна система уявлень цільової аудиторії про саму організацію або її співробітників.

Управління корпоративною культурою персоналу в туристичній агенції, в першу чергу, націлене на забезпечення управлінських питань різної значимості, щодо забезпечення ефективності його функціонування.

При визначенні сутності корпоративної культури зазвичай використовують функціональні, психологічні, нормативні та історичні аспекти. У функціональних визначеннях корпоративної культури зазначають функції і ключові особливості процесу регуляції поведінки між працівниками.

В свою чергу О. Давидова визначає корпоративну культуру, як систему матеріальних і духовних цінностей, що можуть взаємодіяти між собою і відображають індивідуальність компанії, головні особливості корпоративної культури при цьому виявляються в поведінці і взаємодії працівників між собою із зовнішнім середовищем [1].

С. Бадер характеризує корпоративну культуру як систему цінностей і норм організації, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи. За власним змістом корпоративна культура є певною системою цінностей, правил і норм поведінки в конкретній організації і являє собою систему взаємовідносин і спілкування працівників [2].

О.П. Дяків характеризує сутність корпоративної культури як специфічну

форму існування взаємозалежності системи, яка включає в себе ієрархію домінуючих цінностей серед працівників організації, із певним набором інструментів їх реалізації [3].

Узагальнюючи наведені визначення корпоративної культури, сформуємо власне поняття, що характеризується системою цінностей, переконань, уявлень, очікувань і принципів, що створює певну атмосферу в колективі. За рахунок ефективної корпоративної культури стає можливим керувати персоналом, підвищувати конкурентоспроможність організації, чи підприємства і ефективно здійснювати зміни в механізмі управління суб'єктом господарювання.

Варто зазначити, що розробка і створення сильної корпоративної культури є досить складним процесом. Один із найбільш значимих аспектів корпоративної культури – це заохочення співробітників до змін. Завдання керівництва під час забезпечення корпоративної культури управління персоналом полягає в тому, щоб сформувати стратегію ефективного розвитку організації і забезпечити готовність туристичного підприємства до здійснення змін.

Досліджуючи особливості корпоративної культури управління персоналом варто відзначити дослідника В. Ісаєнко, що запропонував вивчати корпоративну культуру компаній з використанням методу клінічного дослідження. При цьому він акцентує увагу на той факт, що лише даний метод дозволяє виявити уявлення учасників команди чи працівників про саму себе і власну роль у розвитку підприємства [4].

Проводячи аналіз бібліографічних джерел слід виокремити функції корпоративної культури під час управління персоналом [5,6]:

- 1) інформаційна функція, що полягає в передачі соціального досвіду працівника;
- 2) пізнавальна функція – направлена на пізнання і засвоєння певних принципів культури на стадіях адаптації працівника до організації і сприяє його включенню в життя колективу;
- 3) нормативна функція передбачає впровадження норм і принципів

прийнятної поведінки в організації;

4) регулююча функція, з її допомогою відбувається порівняння реальної поведінки людини або групи людей до прийнятої в організації нормами;

5) ціннісна – впливає на світогляд людини;

6) комунікативна функція залежить від взаємовідносин працівників і їх взаємодії;

7) охоронна функція виступає бар'єром для проникнення небажаних тенденцій;

8) інтегруюча функція полягає у прийнятті корпоративної культури формуючи єдність людей, які відчують себе частиною єдиної системи;

9) функція заміщення – забезпечує зниження потоку формальних наказів і розпоряджень;

10) мотиваційна – забезпечує прийняття культури і створює додаткові можливості для людини і навпаки.

Вищевикладені функції формують методику управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції, що дозволяє організувати і результативно забезпечувати здійснення планів і завдань туристичної агенції.

Перш за все, перед сучасними керівниками туристичних мереж стоїть досить складне завдання пошуку найбільш ефективних методів управління корпоративною культурою персоналу, максимальне використання його потенціалу для забезпечення успішної роботи, підвищення конкурентоспроможності і забезпечення максимального прибутку туристичної агенції.

До методів управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції можуть належати [7]:

1. Традиційні методи, що характеризуються наступними складовими:

а) адміністративні методи;

б) економічні методи;

в) соціально-психологічні методи;

г) правові методи.

2. Сучасні методи, що враховують інноваційний підхід:

- а) теоретичні методи;
- б) практичні методи;
- в) інтерактивні методи;
- г) інноваційний – індивідуальні методи.

Розглянемо традиційні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції докладніше. Адміністративні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції – характеризуються системою прийомів організаційно-розпорядчої дії, яке ґрунтується на освіті та регулювання об'єктів управління для здійснення призначених цілей. Вони орієнтовані на почуття дисципліни, обов'язку, відповідальності, намір людини працювати у конкретній туристичній організації. Важливими засобами адміністративного впливу служать [8]:

1. Організаційне регламентування: посадові інструкції, статут організації, положення про штатний розклад, правила внутрішнього розпорядку, організація робочого місця.

2. Розпорядницьке вплив: технологічні нормативи, накази, контроль і координація виконання роботи, розпорядження і вказівки.

3. Матеріальна відповідальність працівника. Дані заходи мають на увазі особисту або колективну матеріальну відповідальність, що істотно впливає на заробітну плату персоналу.

4. Дисциплінарна і адміністративна відповідальність, що включають в себе звільнення або пониження в посаді, штрафи, догани і зауваження.

Економічні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції – система прийомів і заходів впливу на персонал організації з використанням податків, заробітної плати, цінової політики, кредитів та інших економічних важелів побудувати ефективний інструмент діяльності туристичного підприємства. Основне завдання економічних методів полягає в застосуванні економічних стимулів, що враховують інтерес і відповідальність керівництва організації за результат отриманих рішень і

стимулюючих співробітників прагнути виконання поставлених завдань без особливих установок [9].

Соціально-психологічні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції - це сукупність прийомів і способів виконання управлінських дій на співробітників підприємства, що ґрунтується на застосуваннях закономірностей психології.

Дані методи базуються на заходи мотивації і морального впливу на персонал підприємства. Соціально-психологічні методи в основному зосереджені на створенні гарного клімату на підприємстві, мотиваційної частини співробітників до праці, придбання і встановлення відмінних результатів [10, с. 111].

Правові методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції – це система прийомів впливу за допомогою правових норм і відносин відповідно до з законодавством України про працю та іншими нормативно-правовими актами, складовими в цілісності її юридичну силу. Правові методи впливають на суб'єкта за допомогою: правових норм, правових відносин і правових актів.

Ефективність реалізації тих чи інших методів управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції залежать від мотиваційної установки, впорядкованості та володіння механізмом їх виконання, і враховує управлінську діяльність керівників туристичної агенції з пошуку інноваційних методів управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності, а також допомагаючи уникнути з усіх боків прорахунків [11, с. 29].

Характеризуючи особливості управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції, зазначимо, що основою його виступають людські ресурси. Так як першою особою будь-якого підприємства є керівник, розглянемо ключові його складові, що впливають на корпоративну політику туристичної агенції і надамо характеристику кожного етапу у таблиці 1.1.

Успіх діяльності, престиж організації залежить не тільки від того, що виробляє і як вона продає, а й від її іміджу, тобто уявлення людей про неї.

Таблиця 1.1

### Імідж керівника, в забезпеченні управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції

Складова	Характеристика
Компетентність керівника і його професіоналізм	Кожен керівник повинен дотримуватись своїх посадових обов'язків і виконувати поставлені завдання;
Швидка реакція на завдання і ділова активність керівника	Керівник має вчасно реагувати на поставлені завдання, або на форс – мажори, що виникають в діяльності підприємства і забезпечити їх виконання ефективним управлінським рішенням;
Моральні якості керівника	Забезпечує довіру підлеглих до керівника;
Вміння впливати на підлеглих	За рахунок власного досвіду забезпечується допомога у вирішенні завдань різної складності співробітників. За рахунок такої синергії формується колективна завзятість задля досягнення цілей підприємства;
Освіченість керівника	Основу світоглядних засад керівника можуть становити такі гуманітарні цінності: соціальна захищеність, здоров'я, духовне багатство, екологічна безпека людей. Тому позитивний імідж керівника створюють турбота про процвітання організації, інтереси підлеглих, належні умови праці, відкритість для співробітників, широке коло спілкування та ін.
Психологічна культура керівника	Знання керівником психології працівника, вміння підбирати собі команду згідно з вимогами організації та індивідуальними особливостями кадрів є передумовами успішної діяльності організації.

*Джерело: складено автором на основі інформаційного ресурсу [12]*

Тому управління іміджем організації, її співробітників та ефективна реклама є невід'ємною частиною діяльності керівника. Його дії безпосередньо мають вплив на чинники внутрішнього емоційного клімату компанії, до яких належать:

- відповідальність персоналу по відношенню до туристичної агенції;
- наскільки працівники вільно почувають себе у прояві власної продуктивності та інноваційності в роботі;
- справедливість винагороди, преміювання та заробітної плати працівникам;
- відданість персоналу, щодо досягнення мети туристичної агенції;

- рівень встановлених стандартів роботи туристичної агенції;
- розуміння поставлених завдань працівникам і цінностей туристичної агенції.

## **1.2. Закордонні практики щодо ролі корпоративної культури в системі управління персоналом туристичної агенції**

Поставивши перед собою мету впровадження корпоративної культури в системі управління персоналом, туристична мережа може вибрати одну з двох існуючих процедур проведення оцінки, які мають прямий вплив на стиль і результати корпоративної культури, серед закордонних практик вирізняють наступні [13]:

- «Американська» процедура оцінки корпоративної культури в системі управління персоналом туристичної агенції, проводиться для визначення відповідності працівника свого робочого місця, визначення тих змін в його роботі, які сталися з часу проведення останньої оцінки. Результати оцінки впливають на статус в компанії, оплату праці;
- «Європейська» процедура оцінки корпоративної культури в системі управління персоналом туристичної агенції, полягає в отриманні зворотного зв'язку від співробітника для планування розвитку кар'єри, індивідуального розвитку, планування навчання. Сама процедура повинна бути максимально неформальній, відкритої, що не приводить до серйозних змін фінансового і кар'єрного положення співробітника.

Безсумнівно, для співробітника більш прийнятною формою оцінки є друга – європейська. Вона більш «людяна», м'яка. Але для організації необхідно чітко визначити цілі і завдання атестації, і вже, виходячи з цього, необхідно вибрати той чи інший спосіб оцінки.

Управління корпоративною культурою в системі управління персоналом туристичної агенції дозволяє узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, облік особистісного чинника в побудові



системи управління персоналом організації. У зв'язку з цим стає можливим виокремити три фактори, що впливають на управління корпоративною культурою:

Перший – ієрархічна структура підприємства (організації), де основний засіб впливу - це відносини влади-підпорядкування, тиску на людину зверху за допомогою примусу, контролю над розподілом матеріальних благ.

Другий – культура, тобто виробляються суспільством, підприємством, групою людей, спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без видимого примусу.

Третій – ринок - мережа рівноправних відносин, заснованих на продукції і послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця і покупця.

Економічний підхід до управління корпоративною культурою в системі управління персоналом туристичної агенції: концепція використання трудових ресурсів. Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. В рамках цього підходу провідне місце займає технічна, а не управлінська підготовка людей на підприємстві. По суті, організація розглядається як механізм, а людина, персонал виступає як певний гвинтик цього механізму, який повинен справно працювати.

Серед основних принципів зарубіжного досвіду управління корпоративною культурою в системі управління персоналом туристичної агенції можна виділити наступні [14]:

- забезпечення єдності керівництва – підлеглі отримують накази тільки від одного начальника;
- дотримання суворої управлінської вертикалі – ланцюг від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації і використовується як канал для комунікації та прийняття рішення;
- фіксування необхідного і достатнього обсягу контролю – число людей, підлеглих одному начальнику, повинно бути таким, щоб це не

- створювало проблеми для комунікації і координації;
- забезпечення дисципліни – підпорядкування, ретельність, енергія і прояв зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися відповідно до прийнятих правил і звичаїв.

Наповнення ринку послугами гостинності в розвинених країнах призводить до необхідності застосування нових модернізованих методик і технік управління корпоративною культурою, яка ґрунтується на компетенціях. Забезпечення підприємств компетентними кадрами вже сьогодні стало важливим завданням, рішення якої може забезпечити нашу економіку кадрами, конкурентоспроможними на ринку.

На сьогоднішній день компетентнісний підхід управління корпоративною культурою стає обов'язковою частиною управління кадрами. При розробці моделі управління персоналом підприємства все частіше стали застосовувати технології управління компетенціями.

Компетентнісний підхід забезпечує організації конкурентні переваги на ринку товарів і послуг, спрямовані на довгострокову перспективу. Однією з відмінних особливостей такого підходу є те, що для опису компетенцій застосовують різноманітні характеристики (наприклад, дескриптори і індикатори), за допомогою яких досить легко визначити наявність або відсутність певних компетенцій у співробітника.

До головних переваг компетентнісного підходу виходячи з аналізу зарубіжних практик управління корпоративною культурою належать [15]:

1. Компетентнісний підхід дає працівникам інформацію, яка стає для нього стимулом до підвищення ефективності діяльності. Що призводить до підвищення ефективності діяльності компанії в цілому.
2. Такий підхід дає можливість керівнику готельного підприємства визначити критерії для якісної оцінки персоналу.
3. Відбувається формування і вдосконалення корпоративної культури підприємства.

### 1.3. Корпоративна культура туристичної агенції як чинник її конкурентоспроможності

Характеризуючи конкурентні переваги підприємств, варто відзначити, що особливу роль відіграє наявність корпоративної культури, що стосується нематеріальних стратегічних ресурсів, яку неможливо скопіювати. Корпоративна культура може відображати унікальність, неповторність і стати однією із ключових конкурентних переваг будь якої туристичної агенції. Слід зазначити, що корпоративна культура туристичної агенції як чинник її конкурентоспроможності забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу і впливає на ефективність роботи всієї агенції.

Корпоративна культура туристичної агенції як чинник її конкурентоспроможності у своєму складі передбачає наявність:

- репутації підприємства;
- іміджу підприємства;
- якості продукції;
- рівня обслуговування;
- інновацій.

Конкурентоспроможні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції – це сукупність прийомів і способів впливу на персонал для реалізації тактичних і стратегічних завдань туристичного підприємства. Інноваційні методи управління персоналом представляють різні методи, починаючи від вебінарів і закінчуючи онлайн-тренінгами. Таким чином, розумно поєднати різні види методів управління, що забезпечують конкурентоспроможність в загальну таблицю за відповідними групами в таблиці 1.2.

Слід зазначити, що більшість методів конкурентоспроможності в управлінні корпоративною культурою персоналу туристичної агенції є актуальними і в сучасному бізнес-середовищі, оскільки вони є фундаментом для ведення подальшої підприємницької діяльності в туристичній сфері.

Таблиця 1.2

### Методи конкурентоспроможності в управлінні корпоративною культурою персоналу туристичної агенції

Методи конкурентоспроможності в управлінні корпоративною культурою	Характеристики, що збільшують конкурентоспроможність туристичної агенції
Теоретичні методи для забезпечення конкурентоспроможності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) навчальні семінари з управління персоналом туристичної агенції;</li> <li>2) проведення круглих столів в присутності всього персоналу підприємства;</li> <li>3) подання на науково-практичних конференціях з ефективного розвитку індустрії гостинності;</li> <li>4) анкетування;</li> <li>5) тестування співробітників</li> </ol>
Практичні методи для забезпечення конкурентоспроможності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) проведення заходів, що здійснюються з метою підвищення якості сервісу;</li> <li>2) виступ на творчих заходах, участь в бізнес і групових проектах;</li> <li>3) дозвіл ситуаційно-аналітичних і проблемних завдань в туристичному бізнесі;</li> <li>4) відвідування туристичних організацій конкурентів з метою поліпшення обслуговування;</li> <li>5) здійснення маркетингових розробок для виявлення потреб і переваг гостей</li> </ol>
Інтерактивні методи для забезпечення конкурентоспроможності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) подання інноваційних кейсів туристичної агенції з використанням цифрового і програмного забезпечення;</li> <li>2) дистанційне навчання за програмами бакалаврату та магістерської освіти з використанням он-лайн технологій;</li> <li>3) проведення інтерактивних ігор;</li> <li>4) «мозковий штурм» полягає в тому, щоб знайти вихід при вирішенні складних економічних і управлінських завдань;</li> <li>5) рішення різних кейсів;</li> <li>6) віртуальні завдання</li> </ol>
Інноваційно-індивідуальні методи для забезпечення конкурентоспроможності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) прослуховування відео та звукозаписів по успішному виконання різних проектів туристичного бізнесу та представлення результатів іншим співробітникам;</li> <li>2) завдання з управління власним бюджетом;</li> <li>3)самостійне читання літератури по успішній побудові туристичного бізнесу;</li> <li>4) ведення записів в особистому щоденнику;</li> <li>5) проведення тренінгів з розвитку туристичного бізнесу;</li> <li>6) тренінги з особистісного росту співробітників;</li> <li>7)залучення фахівців в окремих галузях економіки і управління для підвищення ведення якості туристичного бізнесу;</li> </ol>

## Продовження таблиці 1.2

Методи конкурентоспроможності в управлінні корпоративною культурою	Характеристики, що збільшують конкурентоспроможність туристичної агенції
	8) ознайомлення з історіями успіху найвідоміших людей в туристичному бізнесі; 9) виявлення позитивних і негативних якостей співробітника підприємства; 10) зображення колажу і замальовки проектів; 11) тренінги, спрямовані на позбавлення від комплексів співробітників.

Джерело: складено автором на основі інформаційних ресурсів [16,17]

Для підвищення конкурентоспроможності в управлінні корпоративною культурою часто впроваджують робочу групу для реалізації внутрішніх заходів корпоративної культури, розподіливши при цьому між новими працівниками ролі що представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Робоча група для забезпечення конкурентоспроможності в управлінні корпоративною культурою персоналу туристичної агенції**

Посада	Покращені обов'язки(функції)
менеджер з персоналу	брати участь у розробці стратегії корпоративної культури, пропонувати до впровадження інструменти внутрішнього PR на основі досвіду роботи з персоналом і знання особистісних властивостей, потреб та очікувань працівників підприємства;
працівник PR-служби	розробляти концепцію та стратегію дій забезпечення корпоративної культури;
представник колективу	виявляти переваги і недоліки у запропонованих стратегіях, заходах та інструментах внутрішнього корпоративного іміджу, готувати додаткову інформацію для розглядання (після відповідних консультацій з членами колективу), висувати окремі пропозиції і проекти на повторне обговорення;
фінансист	здійснювати розрахунки бюджету внутрішньої PR-кампанії, обґрунтовувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів та інструментів внутрішньої корпоративної культури, визначати послідовність дій для підвищення їх ефективності;
психолог	забезпечити позитивний вплив на психологічний стан працівників; виконувати функції експерта, який корегує стратегію, заходи та інструменти внутрішнього корпоративного іміджу, з метою формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено на основі інформаційних ресурсів [8,9]

Будь-яка туристична мережа прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі на ринку туристичних послуг. Для конкурентного управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції керівний склад повинен володіти здатністю розглядати творчий потенціал, представляти мотиваційні процеси співробітників, направляти і орієнтувати в залежності від питань, поставленими перед кадровою службою. Існування даної робочої групи сприятиме покращенню управління корпоративною культурою персоналу, та підвищить конкурентоспроможність туристичної агенції.

### **Висновки до розділу 1**

У процесі дослідження були виявлені базові та інноваційні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції. Було встановлено, що використання традиційних та інноваційних методів управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції має забезпечити належний ефект у діяльності туристичної організації. Необхідно, щоб керівний склад підприємства намагався залучити і користуватися всіма методами управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції для формування чіткої організаційної структури для поліпшення ефективності продуктивності праці, збільшення конкурентоспроможності туристичного підприємства, а також досягнення максимального прибутку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. КИЇВ

#### 2.1. Характеристика діяльності туристичної агенції на вітчизняному ринку туристичних послуг

Досліджуване підприємство – туристична мережа ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», що функціонує на ринку України була створена у 2004 році, передумовою створення даного туристичного підприємства була поява його першого веб-сайту «www.turne.com.ua» і програми «Intelly Tracker», яку згодом перейменували на «Cognesia». Перший офіс було відкрито в центрі м.Київ, на вулиці Великій Васильківській. До 2007 року вже було відкрито три офіси досліджуваного туристичного оператора. З цього моменту почався активний розвиток даної агенції. ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» самостійна юридична особа, що провадить власну туроператорську діяльність згідно ліцензії.

Головний офіс туристичної фірми розташовано у м. Київ на вул. Льва Толстого 8, контактні дані досліджуваного підприємства:

- телефони контактні: (044) 3934198, (044) 5000630;
- електронна пошта: sergeygir@poehalisnami.com;
- досліджуваного туристичного агентства:<http://www.poehalisnami.com>.

Основними видами діяльності ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» є:

- 79.12 діяльність туристичних операторів;
- 79.11 діяльність туристичних агентств;
- 79.90 надання інших послуг із бронювання та супутньої діяльності.

Тепер слід охарактеризувати організаційну структуру досліджуваного підприємства ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», варто зазначити, що вона є лінійно-функціональною, більшість працівників підпорядковуються директору досліджуваного туристичного агентства. Більш детально зобразимо організаційну структуру на рисунку 2.1.



*Рис. 2.1 Організаційна структура туристичної мережі ТОВ «ПОЇХАЛИ 3 НАМИ»*

*Джерело: складено автором*

Організаційна структура ТОВ «ПОЇХАЛИ 3 НАМИ» зображена на рисунку 2.1 є лінійно-функціональною, всі керівники відділів підпорядковуються директору туристичного агентства. Також всі керівники відділу взаємодіють між собою та забезпечують своєчасне надання інформації керівникам інших відділів (відповідно до функціоналу відділу). Наприклад, керівник відділу кадрів надає дані відділу технічного забезпечення для формування стратегії просування в агенції Інтернет. Керівники всіх відділів надають дані керівнику економічно-планового відділу для складання та контролю бюджету туристичного агентства.

Станом на сьогоднішній день на підприємстві функціонує близько 63 осіб, всі вони розмежовані філіями, тобто на одну туристичну агенцію доводиться до 4 працівників. Проводячи аналіз ринку туристичних послуг, на якому функціонує ТОВ «ПОЇХАЛИ 3 НАМИ» слід зазначити, що з 2011 року по 2019 рік функціонує близько 500 туроператорів, більшість з яких є членами Всеукраїнської Асоціації Туристичних Операторів України, а також різноманітних міжнародних організацій подібного типу. На рисунку 2.2



відобразимо динаміку кількості по туроператорам, що функціонують на галузевому ринку ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ».

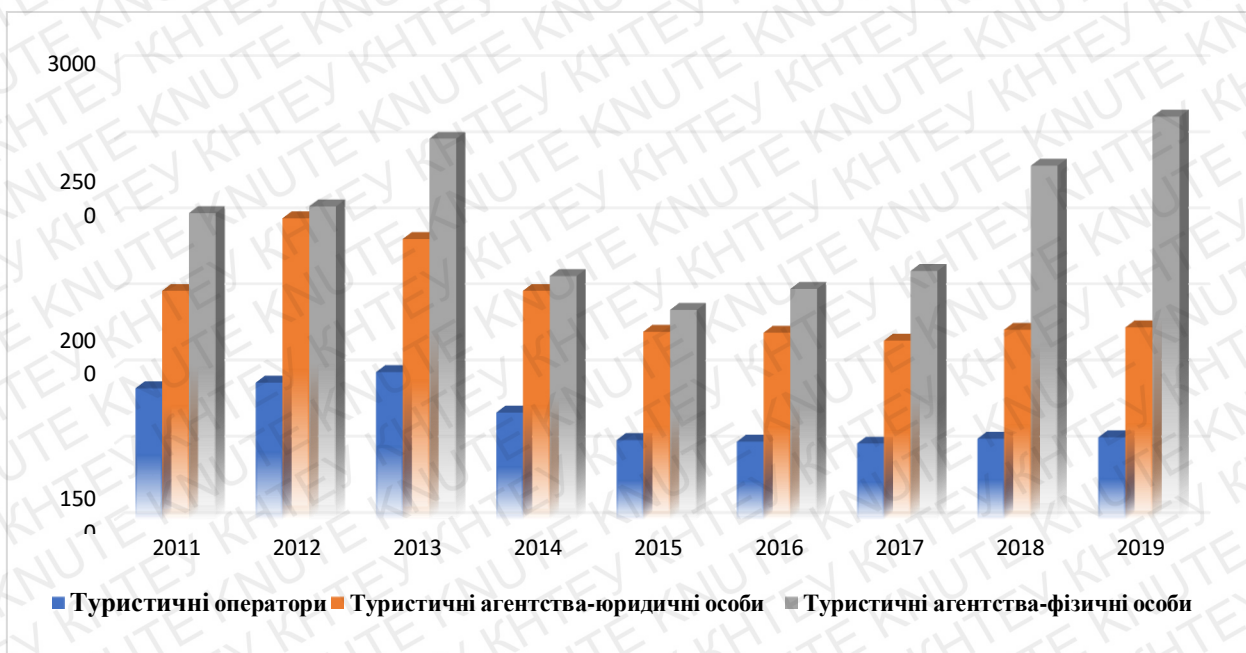


Рис. 2.2 Динаміка ринку туристичних підприємств

Джерело: складено автором на основі джерела [18]

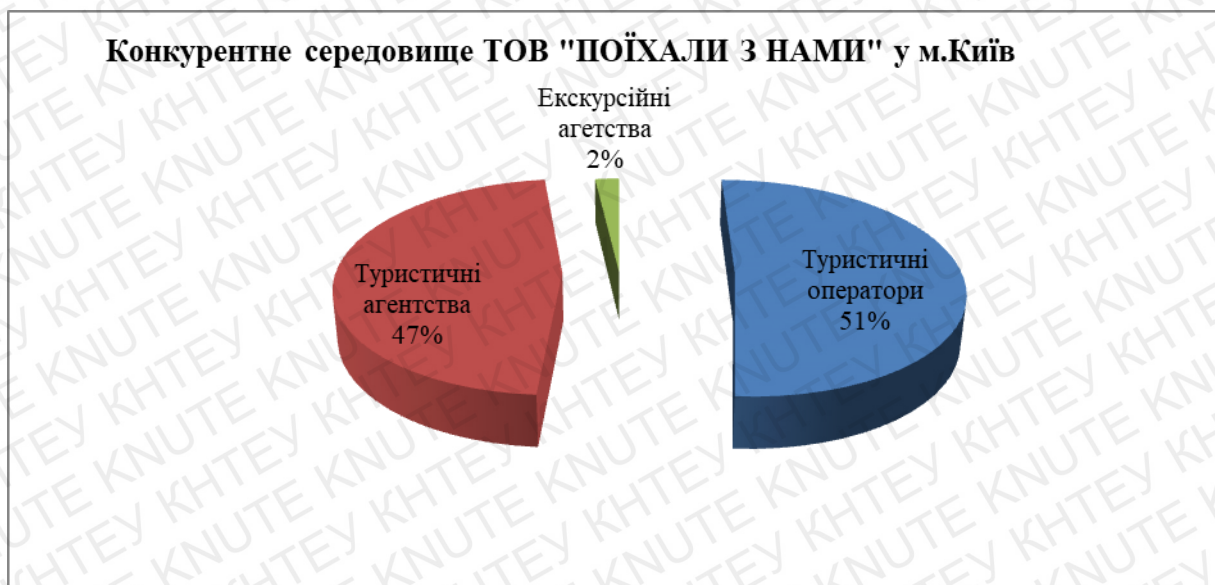
Слід зазначити, що окремі туристичні агенції України можуть входити в міжнародні холдинги і забезпечені різноманітними представництвами і агенціями. Саме туроператор повинен взаємодіяти з усією інфраструктурою, що входить в туристичний пакет. Досліджуване туристичне агентство ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» на сьогоднішній день конкурує з різноманітними готельними мережами, фірмами, що займаються перевезеннями, авіалініями, компаніями, екскурсійними бюро, та туристичними агентствами.

Досліджуючи кількість туристичних підприємств на ринку м. Київ варто зазначити, що протягом 2020 року є зареєстровано 907 туристичних операторів, 835 туристичних агентств, а також 34 екскурсійні агентства.

Дослідимо частку ринку в м. Київ в динаміці по туристичним конкурентам досліджуваного підприємства ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» у рис. 2.3.

Отже, як бачимо згідно рис. 2.3 кількість туристичних операторів

переважає, кількість туристичних агентств частка 51 і 47% відповідно.



*Рис. 2.3 Конкурентне середовище ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» станом на 2020 рік*

*Джерело: складено автором на основі даних [19]*

Досліджуючи рейтинги вітчизняних туроператорів, що функціонують на ринку, варто сформувати топ-10 за часткою ринку і кількістю обслуговуваних туристів протягом 2019 і 2020 звітних років у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

### ТОП-10 вітчизняних туроператорів, що функціонують на ринку України

Позиція	Туристичний оператор	Кількість обслуговуваних туристів, тис. осіб		Абсолютне відхилення, тис. осіб	Відносна частка підприємства на туристичному ринку, %	
		2019	2020		2019	2020
1	Anex Tour	623.4	650.8	27.4	35.3	33.3
2	Join Up	500.0	703.4	203.4	28.3	36
3	TPG	300.0	370.0	70.0	17	18.9
4	Coral Travel	170.0	199.8	29.8	9.6	10.2
5	TUI Ukraine	100.0	292.0	192.0	5.7	14.9
6	TEZ Tour	150.0	233.7	83.7	8.5	11.9
7	Pegas Touristik	78.5	82.3	3.8	4.4	4.2
8	Аккорд-тур	70.4	75.4	5.0	4	3.9
9	Альф	61.5	65.3	3.8	3.5	3.3
10	GTO Travel Company	30.9	41.6	10.7	1.7	2.1

*Джерело: складено автором на основі даних [19]*

Отже, як бачимо згідно таблиці 2.1 топ-10 займають підприємства

«Join Up», «Anex Tour», та «TPG». Досліджувана туристична мережа ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» може співпрацювати з даними туроператорами. Зазначимо, що більшість топ-місць потенційних партнерів підприємства сформовано за рахунок обслуговуваних туристів і в свою чергу пандемія COVID-19 негативним чином вплинула на функціонування суб'єкта господарювання.

Тепер варто охарактеризувати особливості управління персоналом в корпоративній культурі за конкурентними туристичними агентствами, що функціонують на ринку України, слід зазначити, що туроператор «AnexTour» має власні агенції, які будуть включені до конкурентного списку, серед основних виділимо:

1. Агенції туроператора «AnexTour».
2. Мережа агенцій «АгенціяГорящихПутівок».
3. Мережа агенцій «ФеєріяМандрів».
4. Мережа досліджуваних туристичних агенцій «Поїхали з Нами».

Тепер відобразимо проведені дослідження у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Особливості управління персоналом в корпоративній культурі  
конкуруючих туристичних мереж**

Характерний показник	«AnexTour»	«Агенція Горящих Путівок»	«Феєрія Мандрів»	«Поїхали з Нами»
Кількість звільнень працівників за власним бажанням у 2021 році	48	44	24	32
Частота видачі премій	Раз у 3 місяці	Раз у пів року	Раз в рік	Раз в пів року
Затримка заробітної платні	Рідко	Рідко	Часто	Рідко
Проведення акцій і промо для працівників	Матеріальні заохочення	Лише премія	Відсутні	Рідко
Розіграш цінних призів серед працівників	Додаткові бонуси до заробітної платні	Розіграш путівок серед працівників	Відсутні	Розіграш цінних призів серед топ-працівників

## Продовження таблиці 2.2

Характерний показник	«AnexTour»	«Агенція Горящих Путівок»	«Феєрія Мандрів»	«Поїхали з Нами»
Привітність персоналу у комунікації з цільовою аудиторією	Продаючі комунікації	Привітні комунікації	Типові комунікації	Привітні

Джерело: складено автором

Тепер сформуємо балову шкалу від 1 до 5 для оцінки даних критеріїв, щоб виокремити конкурентні позиції в управлінні персоналом, що були обрані для дослідження. Балова шкала була встановлена працівниками туристичних агенцій, а опитування проводили працівники цих агенцій у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Оцінка управління персоналом в корпоративній культурі конкуруючих туристичних мереж (1-5 балів)

Характерний показник	«AnexTour»	«Агенція Горящих Путівок»	«Феєрія Мандрів»	«Поїхали з Нами»
Кількість звільнень працівників за власним бажанням у 2021 році	2 бали	3 балів	5 балів	4 бали
Частота видачі премій	4 бали	3 бали	1 бал	3 бали
Затримка заробітної платні	4 бали	4 бали	1 бал	4 бали
Проведення акцій і промо для працівників	4 бали	3 балів	1 бал	2 бали
Розіграш цінних призів серед працівників	4 бали	3 бали	1 бал	4 бали
Привітність персоналу у комунікації з цільовою аудиторією	5 балів	5 балів	3 бали	4 бали
Всього	23 бали	21 бал	7 балів	21 бал

Джерело: складено автором

Отже, згідно таблиці 2.3 можемо спостерігати, що першу позицію за управлінням персоналом в корпоративній культурі туристичних мереж, є мережа «AnexTour» у підсумку набрало 23 бали, досліджувана туристична

мережа «Поїхали з нами» розподілила друге місце із «Агенцією Горящих Путівок» набравши по 21 балу, замикає позицію туристична мережа «Феєрія Мандрів» з показником 7 балів і можна стверджувати, що вона знаходиться під впливом жорстких дій конкурентів. Продовжимо дослідження в контексті надання оцінки управління персоналом туристичних агенцій ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» у наступному підрозділі.

## 2.2. Оцінка управління персоналом туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. КИЇВ

ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» по всіх туристичним відокремленим агенціям у м.Київ налічує близько 72 працівників, також додатково існують допоміжні працівники, офіс-менеджери, управлінці, більш детальну структуру персоналу туристичного підприємства зобразимо на рисунку 2.4.

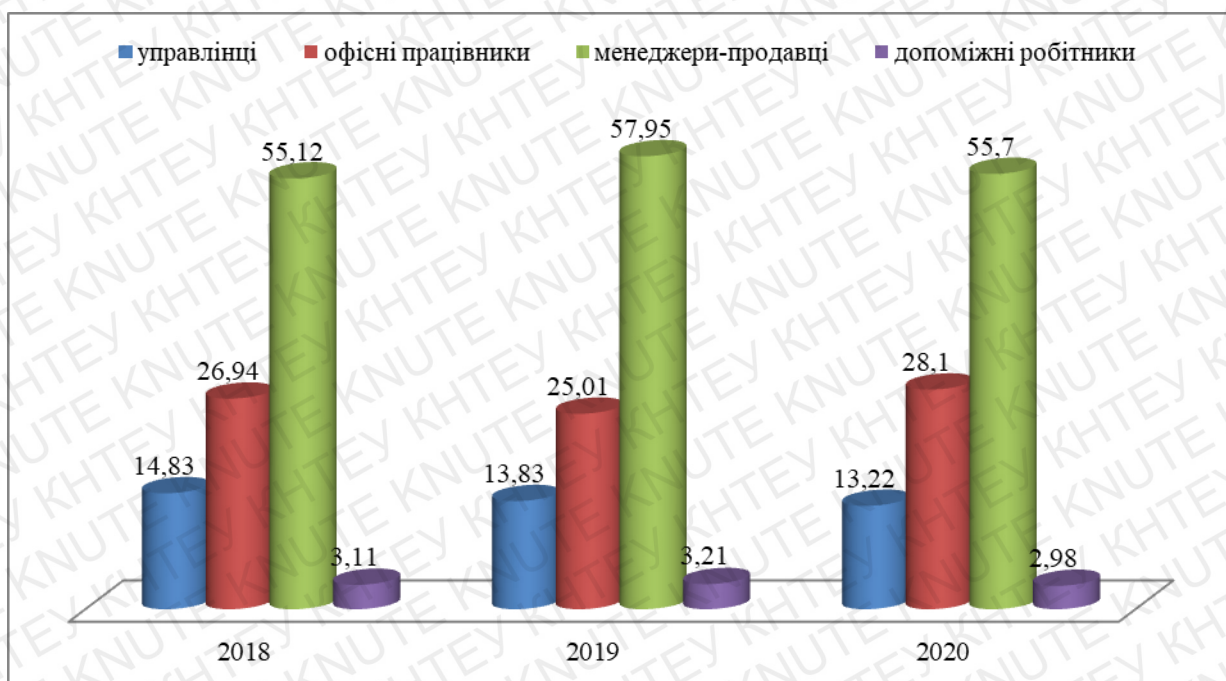


Рис. 2.4 Персонал туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» за категоріями співробітників в 2018-2020 роках, %

Джерело: складено автором на основі даних [18]

Слід зазначити, що майже всі працівники в 2020 році під час карантинних

обмежень працювала дистанційно. В свою чергу частка персоналу управління туристичного агентства в 2020 році склала 13,85%.

Надаючи оцінку управління персоналом агенції туристичних агентств ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», доцільно звернути увагу на статевий розподіл співробітників, детальну структуру зобразимо на рисунку 2.5.

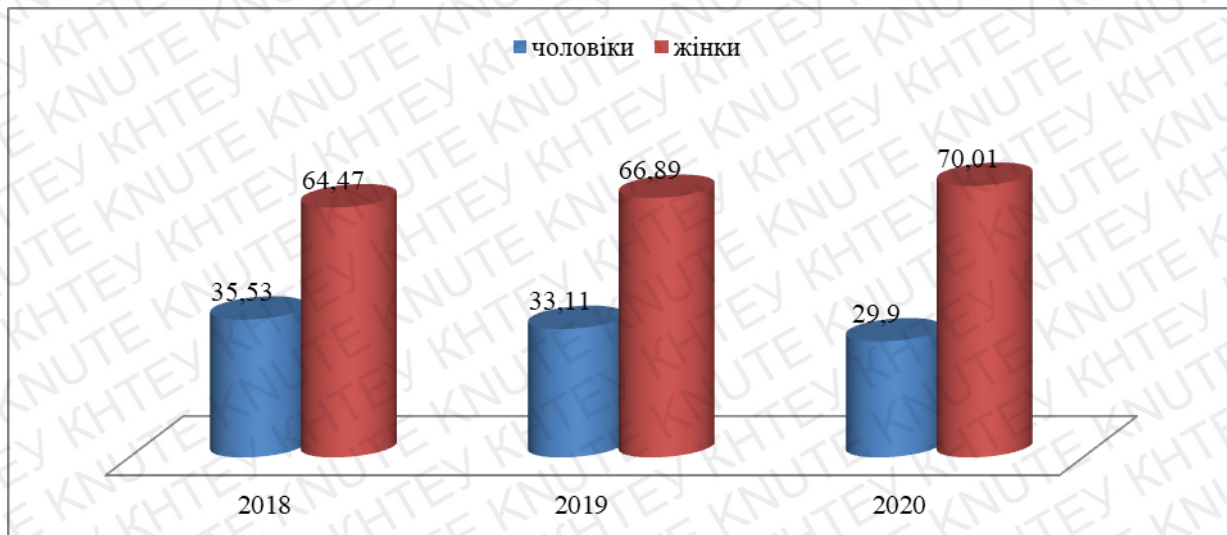


Рис. 2.5 Статева структура персоналу ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» в 2018-2020 роках, %

Джерело: складено автором на основі даних [18]

Жінок в туристичному підприємстві працює більше, згідно вищезазначеного рисунку можемо спостерігати тенденцію до росту показників працюючих жінок, адже у 2020 році їх частка склала 70,01% від загальної кількості працюючих, у порівнянні до 2018 року частка була 64,47, також можемо спостерігати наявну тенденцію до зниження кількості працюючих чоловіків на агенції туристичних агентств ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» протягом 2018-2020 років.

Важливу роль в управлінні персоналом туристичної агенції відіграє освіта працівників, адже лише освідчені співробітники спроможні досягти високої результативності під час роботи в туристичному агентстві. Детальніше структуру відобразимо на рисунку 2.6.

Згідно рисунку 2.6 можемо спостерігати, що рівень освідченості

персоналу підприємства ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» є високим і станом на 2020 рік у туристичній агенції працює 56% персоналу з вищою освітою, тоді як 28,31 всього персоналу має неповну вищу освіту, при цьому частина персоналу навчається в різноманітних ЗВО (є студентами і працюють в агенціях).



Рис. 2.6 Характер персоналу ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» за рівнем освіти в 2018-2020 роках, %

Джерело: складено автором на основі даних [18]

Тепер дослідимо вікову структуру персоналу туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» у рис.2.7.



Рис.2.7 Вікова структура персоналу ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» в 2018-2020 роках, %

Джерело: складено автором на основі даних [18]

Тепер можна стверджувати, що працівники агенції туристичних агентств ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» є досить молодими, оскільки близько 60% працівників станом на 2020 рік ще не досягнули 30 річного віку, тоді як частка працівників старше 50 років є лише 2,98%.

Також варто прорахувати наскільки ефективним є управління персоналом на досліджуваній туристичній агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ». Проведемо оцінювання за рахунок показників плинності персоналу, та його адаптації у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз управління персоналом ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» в 2018-2020 р.**

Показники	2018	2019	2020	Відхилення, 2019/2018	Відхилення, 2020/2019
Облікова чисельність персоналу, осіб	71	71	72	0	1
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	71	71	72	0	1
Чисельність прийнятого протягом року персоналу, у тому числі на стажування, осіб	13	12	18	-1	6
Чисельність працівників, які продовжили роботу після випробувального періоду, осіб	11	9	13	-2	4
Звільнено персоналу протягом року, осіб	11	9	13	-2	4
Звільнено працівників із категорії неминуче звільнених, осіб	0,00	0,00	1,11	0,00	1,11
Коефіцієнт плинності персоналу	0,18	0,14	0,20	-0,03	0,06
Коефіцієнт адаптації персоналу	0,92	0,81	0,83	-0,11	0,02

Джерело: складено автором на основі даних [18]

Отже, коефіцієнт плинності персоналу виріс з 0,18 до 0,20, що свідчить про зниження ефективності управління персоналом турагентства ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ». Коефіцієнт адаптації персоналу знизився з 0,92 до 0,83, тобто більше персоналу не стало працювати після проходження стажування в туристичному агентстві.



### 2.3. Аналіз факторів впливу на формування корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції

Для подальшого аналізу факторів впливу на формування корпоративної культури управління підприємством першочергово кращим пропонується визначення інтересів та потреб працівників підприємства туристичної галузі. Зазначені потреби працівників можна визначити шляхом проведення аналізу рівня задоволеності системою мотивації. Отже, проведемо огляд рівня задоволеності працівників системою мотивації на ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

#### Частка задоволених працівників існуючою системою мотивації персоналу ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

Показники	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Весь персонал	22,81	42,31	31,88
Управлінський персонал	-	47,25	57,75
Офісні працівники	16,00	35,70	48,30
Менеджери-продавці	13,54	36,00	50,46
Допоміжні робітники	33,89	31,40	34,71

Джерело: сформовано автором на основі даних [18]

Так, з огляду на показники таблиці 2.5. можна із упевненістю визначити, що на підприємстві спостерігається низький рівень задоволеності персоналу системою мотивації, зокрема: лише 22,81% працівників є задоволеними мотиваційною системою. Серед частково задоволених є 42,31% і зовсім не задоволеними є 31,38% працівників. Більша частка допоміжних працівників є незадоволеною системою мотивації (34,71%), частково задоволеними є 31,40% робітників, а задоволеними – 33,89%.

З метою обрання керівництвом ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» вірного курсу

в процесі покращення системи мотивації працівників підприємства слід провести аналіз оцінки працівниками окремих категорій системи мотивації персоналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Оцінка працівниками ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» окремих категорій системи мотивації персоналу**

Категорії системи мотивації персоналу туристичного агентства ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»	Весь персонал	Управлінський персонал	Офісні працівники	Менеджери -продавці	Допоміжні робітники
Існуюча система оплати праці	3,5	4,7	3,0	3,0	3,2
Заробітня плата	3,7	3,7	3,5	3,4	3,9
Умови праці	3,4	3,7	3,3	3,2	3,9
Кар'єрне зростання	1,4	2,1	1,5	1,9	0,7
Збільшення кваліфікації	0,2	0,5	0,0	0,0	0,0
Проведення корпоративних заходів	4,1	4,2	4,2	4,2	4,2
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,6	4,7	4,6	4,6	4,5
Інформаційне забезпечення	4,5	4,7	4,5	4,5	4,5
Публічне визнання заслуг	4,6	4,7	4,6	4,6	4,5
Враховання думки працівників	4,4	4,7	4,2	4,2	4,2
Відносини з колегами	4,0	4,7	4,1	4,1	4,2

*Джерело: сформовано автором на основі даних [18]*

Отже, з огляду на показники таблиці 2.4. можна зробити висновок, що систему оплати праці на туристичному агентстві більшість працівників оцінило на 3,3 бали.

Слід зазначити, що за показниками існуючої системи оплати праці весь персонал надав оцінку в межах 3,5 балів, серед них задоволеними виявився управлінський персонал з показником 4,7%, тоді як всі інші: офісні працівники і менеджери-продавці із показником 3 бали задоволеності, допоміжні

працівники знаходяться в тих же критеріях із показником 3,2% задоволеністю системою оплати праці.

Показник задоволеності заробітною платою всього персоналу знаходиться в рамках 3,7. Більшість працівників ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» є не задоволеними існуючою системою, оскільки межі встановлених показників варіюються від 3,4 до 3,9 балів відповідно.

За умовами праці задоволені лише допоміжні працівники на 3,9 бали, в свою чергу менеджери-продавці і офісні працівники задоволені лише на 3,3 і 3,2 бали відповідно.

Управлінський персонал туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» зазначає, що кар'єрне зростання досить складне і його важко досягти, такої ж думки дотримуються офісні працівники, менеджери-продавці і допоміжні робітники.

Щодо підвищення кваліфікації, то лише управлінський персонал туристичної агенції оцінив даний критерій на рівні 0,5 балів, тоді як офісні працівники, менеджери-продавці, допоміжні працівники взагалі не прийняли участь в опитуванні. Середній показник по даній категорії склав 0,2 бали відповідно.

Наразі туристична мережа ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» зацікавлена у проведенні корпоративних заходів, всі працівники підтримують дану категорію на рівні 4,1 бали, що свідчить про зацікавленість і ефективність даного напрямку.

За санітарно-гігієнічними умовами праці всі працівники є задоволеними, показника нижче 4,5 балів не спостерігається в жодній категорії існуючого персоналу ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ».

Працівники загалом задоволені системою інформування про діяльність туристичного агентства і оцінили її у 4,5 бали.

Публічне визнання заслуг працівників ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», згідно результатів опитування, оцінюється працівниками у 4,6 бали.

Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників становить

4,4 бали.

Відносини з колегами, за оцінками працівників, отримали 4,0 бала. Задоволеність управлінців – 4,7 бала, офісних робітників – 4,1 бала, допоміжних робітників – 4,2 бали.

На підставі проведених досліджень та аналізів рівня задоволеності працівниками системи управління туристичним агентством можна сказати, що найбільше працівники агентства зацікавлені у отриманні премій за результати роботи, у високому рівні заробітної плати, транспортуванні на роботу і з роботи. Також для працівників важливо працювати у комфортних умовах праці, мати можливості для навчання та кар'єрного зростання, брати участь в корпоративних заходах.

До ефективнішої трудової діяльності працівника мотивує і сама робота, якщо вона є цікавою, творчою, має виражений кінцевий результат. Перед працівником поставлені чіткі досяжні цілі, він володіє інформацією про діяльність підприємства, підрозділу, наявний зворотній зв'язок.

## **Висновки до розділу 2**

На підставі результатів дослідження стану системи корпоративного управління персоналом туристичного агентства ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» можна зробити наступні висновки:

- по-перше, працівники ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» є недостатньо поінформованими в цілому щодо системи мотивації персоналу;
- по-друге, система управління ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» є недостатньо зрозумілою для працівників;
- по-третє, було з'ясовано, що лише незначна частина працівників задоволена системою мотивації. Зокрема, найбільше працівники задоволені системою визнання заслуг, умовами праці, системою інформування на підприємстві, увагою керівника до думки працівників, системою постановки цілей. А найменш розвинутими складовими системи мотивації є можливість

підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного росту та зміст роботи.

В цілому було зроблено висновок, що в умовах постійної реорганізації та прогресування в області управління на туристичного агентства та з метою отримання кращого результату в надання послуг, система управління персоналу потребує щоденного модернізування, адже від цього напряму залежить конкурентоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість, а отже, і успішність, і тривале процвітання всього туристичного агентства.

Таким чином, система управління персоналом туристичного агентства ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» є далеко не досконалою та потребує подальшого покращення.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», м. КИЇВ

### 3.1. Рекомендації щодо вдосконалення стратегії корпоративної культури управління персоналом на підприємстві

Під час проведення дослідження корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» у другому розділі було виявлено, що туристична мережа займає опосередковану позицію в управлінні власним персоналом, адже порівняння проводилось з діючими конкурентами на ринку. Звичайно, досліджуючи інші показники і характеристику управління персоналом можна стверджувати, що туристична мережа у власному стратегічному забезпеченні дотримується правил стратегії «послідовника», дана стратегія передбачає послідовний аналіз роботи конкурентів-лідерів на ринку туристичних підприємств, з метою переймання і впровадження конкурентних переваг в діяльність власної агенції. Дана стратегія у поєднанні із корпоративною культурою повинна бути акцентована на досягнення туристичною мережею ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» наступних цілей:

Ціль 1. Забезпечити відмінну якість обслуговування цільової аудиторії туристичної агенції;

Ціль 2. Підвищити обсяги продажу за допомогою системи мотивації;

Ціль 3. Вдосконалити корпоративну культуру туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» і відповідно управління персоналом підприємства;

Ціль 4. Збільшити обсяги продажу послуг агенції туристичних агентств ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» у 2022 році.

Початок формування стратегії корпоративної культури управління персоналом туристичної агенції доцільно розпочати із впровадження системи нової системи мотивації, оскільки згідно досліджень 2 розділу було виявлено,

що персонал рідко заохочують цінними призами і преміюваннями, у рис.2.1 зобразимо структуру системи мотивації для подальшого управління.



Рис. 3.1. Система мотивації для управління персоналом ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» в 2018-2020 роках, %

Джерело: складено автором на основі даних [18]

Вдосконалення корпоративної культури в управлінні персоналом туристичної агенції пропонуємо за рахунок створення нової анкети існуючого працівника, за рахунок якої управлінці туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» зможуть виявляти ефективних працівників, заповнювати карту-характеристику, для цього необхідно провести оцінку критеріїв і складових посад туристичної агенції, оберемо основні критерії:

- управління персоналом;
- відповідальність за покладені обов'язки;
- самостійність працівника;
- досвід роботи в галузі;
- набуті навички і знання працівника;
- ефективність роботи (реалізація туристичних послуг).

Далі необхідно для кожного вищезазначеного критерію розробити систему оцінювання за коефіцієнтом, відобразимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Карта оцінювання працівників ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

№	Фактор оцінювання посад	Коефіцієнт вагомості, %
1.	Управління працівниками	15
2.	відповідальність за покладені обов'язки	15
3.	самостійність працівника	13
4.	досвід роботи в галузі	13
5.	набуті навички і знання працівника	11
6.	ефективність роботи (реалізація туристичних послуг).	14
7.	робота працівника з цільовою аудиторією	14
	Всього	100

Джерело: складено автором

Показники вагомості для управління корпоративною культурою ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» оберемо на підставі максимальної кількості балів для зазначених факторів і розподілимо їх оцінки за відповідно встановленими рівнями у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Карта оцінювання працівників в управлінні персоналом туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

		Рівень оцінки				
		A	B	C	D	E
1.	Управління працівниками	0	4	8	12	16
2.	відповідальність за покладені обов'язки	0	4	8	12	16
3.	самостійність працівника	0	3	6	9	12
4.	досвід роботи в галузі	0	3	6	9	12
5.	набуті навички і знання працівника	0	3	6	9	12
6.	ефективність роботи (реалізація туристичних послуг).	0	4	8	12	16
7.	робота працівника з цільовою аудиторією	0	4	8	12	16

Джерело: складено автором

Згідно сформованої карти оцінювання працівників в управлінні персоналом туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», необхідно розробити нову систему оплати, наприклад:



- працівник туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» погоджується працювати по новій карті і дає згоду, на те щоб проводили його оцінювали по встановленим критеріям, відповідно в кінці кожного місяця формується звіт про результати його роботи, якщо ним було дотримано встановлених вимог карти він отримує заробітну платню «А», якщо план реалізації туристичних послуг було не виконано, він отримує заробітну плату у розмірі «В», пропонується встановити різницю між заробітною платою «А» і «В» на рівні 25%, це допоможе працівникам ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» продуктивніше виконувати власну роботу і бути замотивованим, результат детальніше зобразимо на рисунку 3.2.

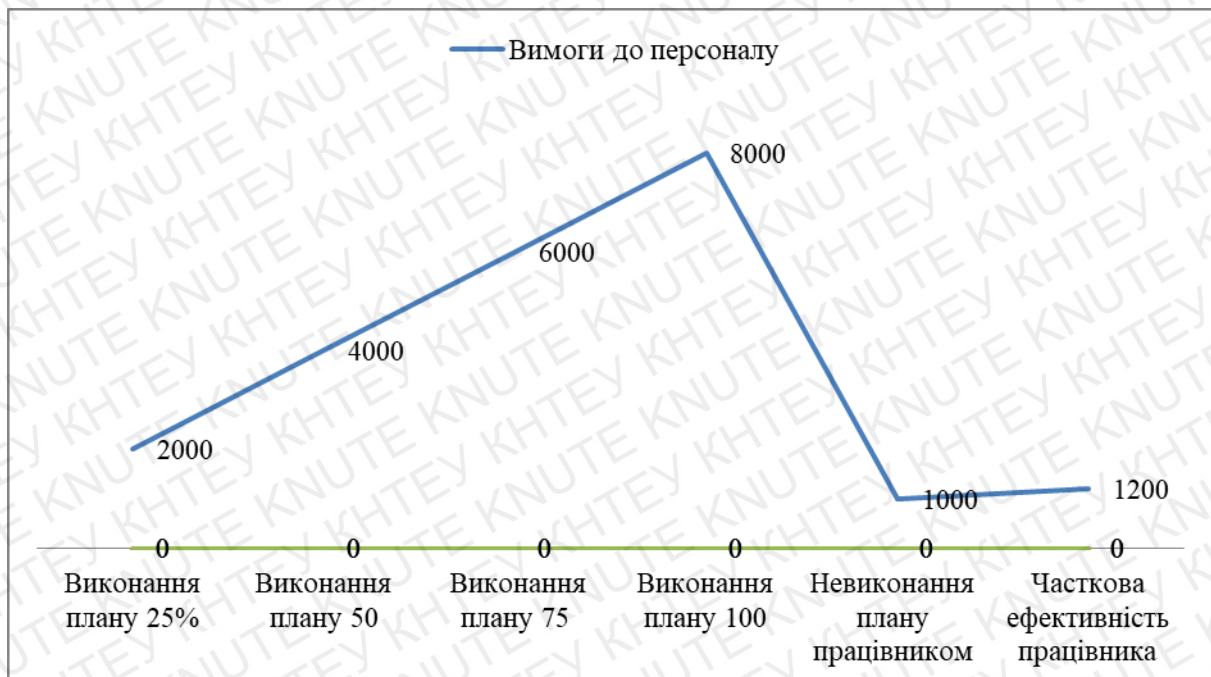


Рис. 3.2. Приклад надбавок за виконання плану працівниками по новій карті управління

Джерело: складено автором

Згідно рисунку 3.2 бачимо, що дана система буде мотивувати працівника виконувати встановлений план, що формуватиметься на початку кожного місяця, відповідно наприклад за ефективніший продаж туристичних послуг працівник буде отримувати надбавку до заробітної плати.

Також згідно встановлених цілей в корпоративній культурі управління

персоналом пропонується встановити систему преміювання, а не лише надбавок за виконання плану роботи. Доцільно буде встановити преміювання – щомісячно, що допоможе туристичній агенції ефективніше залучати нових робітників і при цьому конкурентні переваги управління персоналом ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» зростуть.

Якість послуг ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» характеризується часткою рекламаций в обсязі пропонованих послуг, продуктивність праці – рівнем виконання плану виробітку, а ініціативність – ефектом від раціоналізаторських пропозицій робітників. Кожен показник преміювання передбачає п'ять рівнів, яким відповідають оцінки від 2 до 10, детальніше зобразимо їх у таблиці 3.3. Отримані працівником оцінки за кожним показником додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках, що пропонуються працівникам туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ».

Таблиця 3.3

**Система для преміювання працівників ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»  
з метою ефективнішого управління персоналом**

Показник преміювання	Якість пропонованих послуг				
Частка рекламаций в обсязі продажу туристичних послуг, %	0,79-1,0	0,81-0,9	0,71-0,8	0,61-0,7	0,1-0,6
Розмір преміювання, %	2	4	6	8	10
Показник премій	Продуктивність праці				
План для працівників ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», %	95-99	100-104	105-109	110-114	115-120
Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показник преміювання	Ініціативність				
Ефект від введеної системи преміювання	Поліпшує роботу працівника	Вдосконалюють роботу агенції	Приводять до зростання показників роботи агенції	Покращують роботу всього трудового колективу	Впливають на зростання показників діяльності Тур.агенції
Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Джерело: складено автором

Вважається, що преміювання працівників після впровадження карти оцінювання зможе змотивувати діючих робітників і виведе туристичну мережу ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» на нові конкурентні позиції на ринку. Доцільним вважається встановити максимальний розмір преміювання 20% від заробітної плати, для її нарахування необхідно розуміти чи працівник ефективно працював протягом встановленого періоду (22-23 робочі дні на місяць з можливістю додаткових нормо-годин на вихідних).

Проте навіть висока заробітна плата і різноманітні премії в сучасних умовах є недостатніми для високого рівня мотивацій персоналу. Зростання заробітної плати чи премій має короточасний мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня заробітної плати. Суттєву роль у заохоченні персоналу відіграє ставлення роботодавця до працівників, турбота про них, побудова особистісно орієнтованої соціальної політики, формування у персоналу відчуття комфорту.

Для узагальнення запропонованих заходів, сформуємо послідовність їх дотримання і функціонування, в умовах реальної роботи в туристичній агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»:

- працівник погоджується на виконання встановленого плану із запропонованої карти оцінювання працівників;
- далі починає працювати і його ефективність роботи фіксується у даній карті;
- з поступовим виконанням встановленого плану реалізації послуг туристичної агенції робітник отримує надбавку за виконання плану – 25%, 50%, 75%, 100%;
- якщо працівник ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» протягом одного місяця досягнув 100% – перевиконав план, йому передбачається додаткове преміювання у розмірі до 20% від заробітної плати без урахування надбавок.

На нашу думку запропоновані заходи є доцільними для впровадження агенції туристичних агентств ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» і дозволить покращити не лише управління корпоративною культурою персоналу, а також

збільшити реалізацію туристичних послуг мережею.

### **3.2. Розробка нових підходів щодо формування стратегії корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства**

Для впровадження нових підходів у формуванні стратегії корпоративної культури туристичної агенції відповідно до стратегічних цілей ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» необхідно:

- встановлювати перед працівниками туристичної агенції цілі і задачі розвитку;
- розробляти програми інформування працівників про діяльність туристичної агенції;
- приділяти увагу думці працівників туристичної агенції;
- офіційно визнавати досягнення працівників на макрорівні туристичної агенції;
- вдосконалювати умови праці робітників;
- проводити корпоративні заходи для працівників туристичної агенції.

На підставі цього сформуємо новий підхід у формуванні стратегії корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей за допомогою введення системи мотивації для туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ». Слід врахувати, що при створенні такого підходу кожен працівник має власні потреби, інтереси, тип і профіль мотивації, тому керівникам необхідно враховувати їх при мотивації працівників. Для цього безпосереднім керівникам варто провести тестування усіх працівників із використанням стандартних методик.

Проведемо експертну оцінку запропонованих заходів. Експерти – співробітники туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ». Розрахунок проводився на основі оцінки експертів. Сформуємо перелік необхідних заходів для впровадження системи мотивації в подальшому управлінні корпоративною культурою оцінки представлені в таблиці 3.4. Для дослідження ефективності

даної системи мотивації в управлінні корпоративною культурою ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», доцільно провести розрахунки.

Таблиця 3.4

**Оцінка заходів для запропонованої системи мотивації в управлінні корпоративною культурою ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»**

Принцип мотивації	Вага заходу	Можливість реалізації			
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Кінцева оцінка
Преміювання працівників туристичної агенції	0,3	49	49	39,2	13,72
Поліпшення організаційної структури туристичної агенції	0,3	29,4	39,2	44,1	11,27
Винесення подяк існуючим працівникам	0,3	58,8	49	58,8	16,66
Вручення грамот для працівників ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»	0,4	68,6	49	39,2	20,874
Проведення корпоративних заходів	0,3	39,2	29,4	39,2	10,78
Впровадження екскурсій для працівників у вільний час	0,3	68,6	68,6	58,8	19,6
Гнучкий графік роботи	0,3	49	19,6	9,8	7,84
Можливість працювати без зовнішнього контролю	0,4	49	29,4	29,4	14,406

Джерело: складено автором

Визначимо вагу за наступною формулою (3.1.):

$$W_k = \frac{2}{k(1+f)} \quad (3.1)$$

де  $W_k$  – вага групи з найменшим пріоритетом;  $k$  - кількість груп;

$f$  – співвідношення ваги першого і останнього метода:

$$f = \frac{(W1)}{W6}$$

$$F = 14/14,7 = 0,9$$

$$W = 2 / 4 * (0,9 + 1) = 0,26$$

Визначимо вагу інших груп методів мотивації за такою формулою (3.2.):

$$W_i = W_k \left( \frac{(k-1)*f+1-1}{k-1} \right) \quad (3.2.)$$

де  $l$  – номер групи.

$$W_1=0,26 *(4-1)*0,9 +1-1/4-1 = 0,234 \quad W_2=0,26 *(4-2)*0,9 +2-1/4-1 = 0,243$$

$$W_3=0,26 *(4-3)*0,9 +3-1/4-1 =0,251$$

Визначимо вагу напрямків в середині груп (3.3.):

$$W_p = \left( \frac{W_1}{M} \right) \quad (3.3.)$$

де  $M$  – число альтернатив в даній групі  $W_{p1}=0,234/3=0,07$

$$W_{p2}=0,243/3=0,08 \quad W_{p3}=0,251/3=0,083 \quad W_{p4}= 0,26/2=0,13$$

Розрахуємо бальну оцінку можливостей реалізації проекту за формулою (3.4.):

$$R = \sum W_i * V_i \quad (3.4.)$$

де  $V_i$  – бальна оцінка за всіма альтернативами.

Результати наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.5

**Оцінка доцільності підходів для запропонованої системи мотивації в управлінні корпоративною культурою ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»**

Види методів мотивації	Бальна оцінка	Вага	Всього
Преміювання працівників туристичної агенції	14	0,07	0,98
Поліпшення організаційної структури туристичної агенції	11,5	0,07	0,805
Винесення подяк існуючим працівникам	17	0,07	1,19
Вручення грамот для працівників ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»	21,3	0,08	1,704
Проведення корпоративних заходів	11	0,08	0,88
Впровадження екскурсій для працівників у вільний час	14,7	0,083	1,2201
Гнучкий графік роботи	20	0,083	1,66
Можливість працювати без зовнішнього контролю	8	0,083	0,664
Преміювання працівників туристичної агенції	14,41	0,13	1,87
Поліпшення організаційної структури туристичної агенції		11,89	

Джерело:

складено

автором

Наведемо оцінку ефективності запропонованих заходів у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок ефективності запропонованої системи мотивації в управлінні корпоративною культурою ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»**

Заходи	Економічний ефект, тис. грн.	Витрати, тис. грн	Ефективність
1	2	3	4
Преміювання працівників туристичної агенції	5523,7	4391,5	1,2
Поліпшення організаційної структури туристичної агенції	24,5	3,9	6,1
Винесення подяк існуючим працівникам	82,3	2,9	27,4
Вручення грамот для працівників ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»	55,9	4,9	11,2
Проведення корпоративних заходів	288,1	11,8	24,0
Впровадження екскурсій для працівників у вільний час	81,3	9,8	8,1
Гнучкий графік роботи	386,1	9,8	38,6
Можливість працювати без зовнішнього контролю	45,1	12,7	3,5
Преміювання працівників туристичної агенції	6641,9	4460,6	1,5

Джерело: складено автором

Отже, з огляду на показники таблиці 3.6. можна зробити висновок, що спільними результатами від впровадження комплексної системи мотивації персоналу туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» будуть:

- зростання продуктивності праці кожного працівника;
- збільшення продажу послуг туристичної агенції;
- підвищення якості обслуговування цільової аудиторії за допомогою системи мотивації.

Тепер пропонуємо дослідити показник ефективності запропонованих заходів для корпоративного управління персоналом туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ», при цьому відобразити можливі прогнозовані показники

на 2022 рік у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогноз удосконалення показників управління корпоративною культурою ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» на 2022-2024 рік**

Характерний показник	2021	2022	2023	2024
Кількість звільнень працівників за власним бажанням у 2021 році	32	29	26	18
Частота видачі премій	Раз в пів року	Щомісяця	Щомісяця	Щомісяця
Затримка заробітної платні	Рідко	Рідко	Відсутня	Відсутня
Проведення акцій і промо для працівників	Рідко	Рідко	Щомісяця	2 рази на місяць
Розіграш цінних призів серед працівників	Розіграш цінних призів серед топ-працівників	Розіграш цінних призів серед топ-працівників	Розіграш цінних призів серед топ-працівників та путівок	Розіграш цінних призів серед топ-працівників та путівок
Привітність персоналу у комунікації з цільовою аудиторією	Привітні	Привітні	Привітні + продаючі	Привітні + продаючі

*Джерело: складено автором*

Тобто на підставі наведених показників таблиці 3.7 можна зробити висновок, що розроблені цілі для туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» будуть сприяти подальшому розвитку, як бачимо згідно таблиці 3.7 конкурентні переваги зростуть протягом прогнозованих років, адже прогнозується зменшення звільнення працівників до 18 за власним бажанням у 2024 році, також зростуть переваги по всім показникам, що будуть спрямованні на вдосконалення корпоративної культури і поліпшення умов роботи персоналу.

Запропоновані підходи щодо мотивації працівників також принесуть ефективність функціонування туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ».



### Висновки до розділу 3

Вдосконалення корпоративної культури в управлінні персоналом туристичної агенції було запропоновано за рахунок створення нової анкети існуючого працівника, за рахунок якої управлінці туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» зможуть виявляти ефективних працівників, заповнювати карту-характеристику, для цього необхідно провести оцінку критеріїв і складових посад туристичної агенції, для цього було обрано наступні критерії: управління персоналом; відповідальність за покладені обов'язки; самостійність працівника; досвід роботи в галузі; набуті навички і знання працівника; ефективність роботи (реалізація туристичних послуг).

Вважається, що преміювання працівників після впровадження карти оцінювання зможе змотивувати діючих робітників і виведе туристичну мережу ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» на нові конкурентні позиції на ринку.

У ході проведеного дослідження варто зробити висновок, що розроблені цілі для туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» будуть сприяти подальшому розвитку, адже після проведених заходів конкурентні переваги зростуть протягом прогнозованих років, адже прогнозується зменшення звільнення працівників до 18 за власним бажанням у 2024 році, також зростуть переваги по всім показникам, що будуть спрямовані на вдосконалення корпоративної культури і поліпшення умов роботи персоналу.

Також у даному розділі запропоновано створити нову систему мотивації персоналу, що повинна позитивно вплинути на функціонування працівників і стимулювати їх виконувати встановлені щомісячні плани роботи.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У процесі дослідження першого розділу випускної кваліфікаційної роботи були виявлені базові та інноваційні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції. У ході проведеного дослідження було встановлено, що використання традиційних та інноваційних методів управління корпоративною культурою персоналу туристичної агенції відіграє значну роль.

Досліджене поняття «управління корпоративною культурою» характеризується системою цінностей, переконань, уявлень, очікувань і принципів, що створює певну атмосферу в колективі. За рахунок ефективної корпоративної культури стає можливим керувати персоналом, підвищувати конкурентоспроможність організації, чи підприємства і ефективно здійснювати зміни в механізмі управління суб'єктом господарювання.

2. У другому розділі було надано характеристику емпіричної бази дослідження ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» в ході проведення аналізу його діяльності було встановлено, що мережа туристичних агентств може співпрацювати з багатьма туроператорами, для виявлення ефективності управління корпоративною культурою персоналу в агенції, було сформовано перелік основних критеріїв, за якими проводилась оцінка у порівнянні із діючими конкурентами агенції, топ-1 за управлінням персоналом в корпоративній культурі туристичних мереж, є мережа «AnexTour» у підсумку набрало 23 бали, досліджувана туристична мережа «Поїхали з нами» розподілила друге місце із «Агенцією Горящих Путівок» набравши по 21 балу, замикає позицію туристична мережа «Фесрія Мандрів» з показником 7 балів і можна стверджувати, що вона знаходиться під впливом жорстких дій конкурентів.

3. На підставі проведених досліджень та аналізів рівня задоволеності працівниками системи управління туристичним агентством можна сказати, що найбільше працівники агентства зацікавлені у отриманні премій за результати

роботи, у високому рівні заробітної плати, транспортуванні на роботу і з роботи.

Коефіцієнт плинності персоналу виріс з 0,18 до 0,20, що свідчить про зниження ефективності управління персоналом агенції туристичних агентств ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ». Коефіцієнт адаптації персоналу знизився з 0,92 до 0,83, тобто більше персоналу не стало працювати після проходження стажування в туристичному агентстві.

4. Вдосконалення корпоративної культури в управлінні персоналом туристичної агенції було запропоновано за рахунок створення нової анкети існуючого працівника, за рахунок якої управлінці туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» зможуть виявляти ефективних працівників, заповнювати карту-характеристику, для цього необхідно провести оцінку критеріїв і складових посад туристичної агенції, для цього було обрано наступні критерії: управління персоналом; відповідальність за покладені обов'язки; самостійність працівника; досвід роботи в галузі; набуті навички і знання працівника; ефективність роботи (реалізація туристичних послуг).

5. Вважається, що преміювання працівників після впровадження карти оцінювання зможе змотивувати діючих робітників і виведе туристичну мережу ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» на нові конкурентні позиції на ринку.

У ході проведеного дослідження варто зробити висновок, що розроблені цілі для туристичної агенції ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» будуть сприяти подальшому розвитку, адже після проведених заходів конкурентні переваги зростуть протягом прогнозованих років, адже прогнозується зменшення звільнення працівників до 18 за власним бажанням у 2024 році, також зростуть переваги по всім показникам, що будуть спрямовані на вдосконалення корпоративної культури і поліпшення умов роботи персоналу.

Також у випускній кваліфікаційній роботі запропоновано створити нову систему мотивації персоналу, що повинна позитивно вплинути на функціонування працівників і стимулювати їх виконувати встановлені щомісячні плани роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України / О. Давидова // Вісник КНУ ім.Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2015. – № 7(172). – С. 65–69.
2. Бадер С.О. Партнерство в туристичній галузі: сутність і зміст / С.О. Бадер, Ю.В. Самченко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації». –Запоріжжя: Просвіта, 2017. – Т. 1. – С. 26–29.
3. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. URL [https:// core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf) (дата звернення 17. 11. 2021 р.)
4. Ісаєнко, В.М. Стратегія сталого розвитку (туристична галузь) / В.М. Ісаєнко, К.Д. Ніколаєв, К.О. Бабікова, Г.О. Білявський, І.Г. Смирнов. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/6901/1/SSR-tourism.pdf>. (дата звернення 17. 11. 2021 р.)
5. Кравченко О. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві / О. Кравченко, В. Никифорова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 1. – № 3. – С. 23-34.
6. Заячківська Г. Моніторинг євроінтеграції України у сфері туризму / Г. Заячківська // Журнал європейської економіки. – 2017. – Т. 16. – № 2(61). – С. 241–255.
7. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії /Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147.
8. Юськів Н. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства / Н. Юськів, С. Прохоровська // Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». – Тернопіль, 2016. URL:[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf\\_2016\\_Yuskiv\\_NT](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_NT)

he\_staff\_as\_a\_factor\_in\_251-254.pdf (дата звернення 17.11.2020 р.).

9. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3. – С. 111–115.

10. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 4 (155). – С. 11- 15.

11. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – № 7 (172). – С. 29-37.

12. Березіна І.Ю. Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудова відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / І.Ю. Березіна ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2014. – 20 с.

13. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В. С. Шевченко // Комунальне господарство. – 2016. – Вип. 14. – С. 160–165.

14. Кіщак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: [www.economynauka.com.ua](http://www.economynauka.com.ua). (дата звернення 17.09. 2021 р.)

15. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2011. – 568 с.

16. Козловський Є.В. Основні напрями діяльності всесвітньої туристичної організації як спеціалізованої установи ООН / Є.В. Козловський, Н.В. Булгакова // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2017. – № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1030> (дата звернення 17.11.2021 р.)

17. Креденцер О.В. Теоретичний аналіз типологій організаційної культури / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: Організаційна

психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. – Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 37. – С. 17–21.

18. Офіційний сайт досліджуваного туристичного агентства. URL: <https://www.poehalisnami.ua/> (дата звернення 01.11.2021р.).

19. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 01.11.2021р.).

20. Туристичні підприємства України: виклики реальності. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2019/03/8.pdf> (дата звернення 01.11.2021р.).

21. Веб-сайт агенцій туроператора «AnexTour». URL: <https://www.anextour.com.ua/> (дата звернення: 12.11.2021р.).

22. Веб-сайт агенції агенцій «АгенціяГорящихПутівок». URL: <http://www.hottour.com.ua/>. (дата звернення: 12.11.2021р.).

23. Веб-сайт агенції агенцій «ФеєріяМандрів». URL: <https://feerie.com.ua/ru>. (дата звернення: 12.11.2021р.).

24. Соціальна мережа «Facebook» туристичного агентства ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ». URL: <https://www.facebook.com/PoehaliSNamiua/> (дата звернення: 14.11.2021).

25. Соціальна мережа «Instagram» туристичного агентства ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ». URL: [https://www.instagram.com/official\\_poehalisnami/](https://www.instagram.com/official_poehalisnami/) (дата звернення: 14.11.2021).

## ДОДАТКИ



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС:  
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ  
РОЗВИТКУ**

**Збірник  
наукових статей  
студентів  
Частина 1**

**Київ 2021**



енно	ЗМІСТ	
	<b>ВСТУП</b> .....	5
	<b>ТУРИСТИЧНИЙ ТА КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>	
	<b>БОРИСИЧОВА В.</b> УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	6
	<b>КРИНІЦЬКА Л.</b> РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ .....	10
я- ку ні е- ч- о- у, ів	<b>ЛОКУТОВА О.</b> ФОРМУВАННЯ АГРОТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ .....	16
с- лу ні	<b>НЕЧИПУРЕНКО Д.</b> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЦІННІСНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ .....	21
1	<b>РІПЕНКО Д.</b> СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	27
роф.,	<b>СИТНИК Р.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОЇ МЕРЕЖІ .....	32
ихай- Рос- пляк, ціна, канд. опяк,	<b>ТОЛОЧИН А.</b> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	38
	<b>МІЖНАРОДНИЙ ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС</b>	
	<b>АНДРІЄВСЬКА О.</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ МІСТА КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ .....	45
	<b>БЛОЩИНСЬКА А.</b> ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ .....	53
	<b>ГОЛОВА М.</b> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ .....	59
ельно-	<b>ГОРОБЕЦЬ В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТУ МУЗЕЙНОГО ТУРИЗМУ .....	64

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОЇ МЕРЕЖІ

СИТНИК Р., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

*У статті розглянуто особливості управління корпоративною культурою персоналу в туристичних мережах. Охарактеризовано процес управління корпоративною культурою, розглянуто засади і принципи його забезпечення. Проведено аналіз інноваційних методів управління корпоративною культурою персоналу, розглянуто роль керівника у формуванні ефективного управління і запропоновано вдосконалення робочої групи для туристичних мереж, задля забезпечення ефективного управління корпоративною культурою персоналу.*

*Ключові слова: корпоративна культура, управління корпоративною культурою персоналу, персонал, туристична мережа.*

*The article considers the peculiarities of corporate culture management in tourist networks. The process of corporate culture management is characterized, the principles and principles of its provision are considered. The analysis of innovative methods of management of corporate culture of the personnel is carried out, the role of the head in formation of effective management is considered and improvement of working group for tourist networks, for maintenance of effective management of corporate culture of the personnel is offered.*

*Key words: corporate culture, corporate culture management of personnel, personnel, travel network.*

**Актуальність обраної теми.** У сучасних умовах ведення бізнесу ефективне управління корпоративною культурою персоналу будь-якої організації є досить важливим аспектом у функціонуванні вітчизняних суб'єктів господарювання. Кожна туристична мережа або організація зацікавлені у формуванні власного ефективного іміджу, і починає займатись даним аспектом з початку свого створення, адже впроваджувати зміни у вже сформований імідж значно важче. Проблематика дослідження полягає у відсутності єдиної методики управління корпоративною культурою персоналу, адже звичайні методи в сучасному бізнес-середовищі є не досить суттєвими і ефективними, тому визначення концепту управління корпоративною культурою і формування психологічних засад дають змогу створити ефективну туристичну мережу на ринку що допоможе збільшити її впізнаваність і ефективність функціонування в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєві аспекти поняття і процесу управління корпоративною культурою персоналу досліджували вітчизняні і зарубіжні вчені. Так, проблеми управління корпоративною культурою розглядаються у працях О. Зозульова, О. Величко, Л. Карамушки, А. Колодки, С. Ілляшенко, О. Креденцера, Л. Орбан-Лембрика, К. Терещенко, Н. Тубань, І. Химича, Ф. Хмілья, Шив. Чарльза Д., Ф. Котлера.

Дослідження і аналіз наукової літератури свідчить, про те, що недостатньо розробленими і суперечливими є особливості формування системи корпоративної культури на вітчизняних туристичних мережах.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних засад і виокремлення особливостей управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність функціонування будь-якого вітчизняного підприємства унеможливується без організації формування ефективного корпоративного управління культурою персоналу, що може розглядатись як певна система уявлень цільової аудиторії про саму організацію або її співробітників.

Управління корпоративною культурою персоналу в туристичній мережі, в першу чергу, націлене на забезпечення управлінських питань різної значимості, щодо забезпечення ефективності його функціонування.

Методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі дозволяють організувати і забезпечувати результативне виконання планів і завдань туристичної мережі.

Перш за все, перед сучасними керівниками туристичних мереж стоїть досить складне завдання пошуку найбільш ефективних методів управління корпоративною культурою персоналу, максимальне використання його потенціалу для забезпечення успішної роботи, підвищення конкурентоспроможності і забезпечення максимального прибутку туристичної мережі.

До методів управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі можуть належати [1]:

1. Традиційні методи, що характеризуються наступними складовими:

- а) адміністративні методи;
- б) економічні методи;
- в) соціально – психологічні методи;
- г) правові методи.

2. Сучасні методи, що враховують інноваційний підхід:

- а) теоретичні методи;
- б) практичні методи;
- в) інтерактивні методи;
- г) інноваційний – індивідуальні методи.

Розглянемо традиційні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі докладніше.

Адміністративні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі – характеризуються системою прийомів організаційно-розпорядчої дії, які ґрунтуються на освіті та регулюванні об'єктів управління для здійснення призначених цілей. Вони орієнтовані на почуття дисципліни, обов'язку, відповідальності, намірів людини працювати у конкретній туристичній організації. Важливими засобами адміністративного впливу служать [2]:

1) організаційне регламентування: посадові інструкції, статут організації, положення про штатний розклад, правила внутрішнього розпорядку, організація робочого місця;

2) розпорядничий вплив: технологічні нормативи, накази, контроль і координація виконання роботи, розпорядження і вказівки;

3) матеріальна відповідальність працівника. Дані заходи мають на увазі особисту або колективну матеріальну відповідальність, що істотно впливає на заробітну плату персоналу;

4) дисциплінарна і адміністративна відповідальність, що включають в себе звільнення або пониження в посаді, штрафи, догани і зауваження.

Економічні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі – система прийомів і заходів впливу на персонал організації з використанням податків, заробітної плати, цінової політики, кредитів та інших економічних важелів побудувати ефективний інструмент діяльності туристичного підприємства. Основне завдання економічних методів полягає в застосуванні економічних стимулів, що враховують інтерес і відповідальність керівництва організації за результат прийнятих рішень і стимулюють працівників домагатися ініціативного здійснення поставлених завдань без спеціальних на те розпоряджень [3].

Соціально-психологічні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі – це сукупність прийомів і способів формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися виховні, організаційні та економічні завдання. Прийоми і способи соціально-

психологічного впливу багато в чому визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями і знаннями в області соціальної психології.

Соціально-психологічні методи, які являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, в основному зосереджені на створенні гарного мікроклімату на підприємстві, мотиваційних стимулів працівників до праці, створенні сприятливих умови для праці і, в кінцевому результаті, формування колективу з єдиними цілями і завданнями. [4].

Правові методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі – це сукупність способів управління за допомогою правових норм, правових відносин згідно з Кодексом законів про працю України та іншими нормативно-правовими актами.

Ефективність реалізації тих чи інших методів управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі залежать від мотиваційної установки, впорядкованості та володіння механізмом їх виконання, і враховує управлінську діяльність керівників туристичної мережі з пошуку інноваційних методів управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності, а також допомагаючи уникнути з усіх боків прорахунків [5].

Таким чином, для результативного управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі керівники повинні володіти здатністю управляти персоналом, що являє собою процес: планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, застосування інноваційних методів управління, який спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Інноваційні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі – це сукупність прийомів і способів впливу на персонал для реалізації тактичних і стратегічних завдань туристичного підприємства. Інноваційні методи управління персоналом представляють різні методи, починаючи від вебінарів і закінчуючи онлайн-тренінгами. Таким чином, розумно поєднати різні види методів управління в загальну таблицю за відповідними групами (табл. 1) [6].

Таблиця 1

**Інноваційні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі**

Методи управління корпоративною культурою	Особливість методів навчання
Теоретичні методи	1) навчальні семінари з управління персоналом туристичної мережі; 2) проведення круглих столів в присутності всього персоналу підприємства; 3) подання на науково-практичних конференціях з ефективного розвитку індустрії гостинності; 4) анкетування; 5) тестування співробітників
Практичні методи	1) проведення заходів, що здійснюються з метою підвищення якості сервісу; 2) виступ на творчих заходах, участь в бізнес і групових проектах; 3) дозвіл ситуаційно-аналітичних і проблемних завдань в туристичному бізнесі; 4) відвідування туристичних організацій конкурентів з метою поліпшення обслуговування; 5) здійснення маркетингових розробок для виявлення потреб і переваг гостей
Інтерактивні методи	1) подання інноваційних кейсів туристичної мережі з використанням цифрового і програмного забезпечення; 2) дистанційне навчання за програмами бакалаврату та магістерської освіти з використанням он-лайн технологій; 3) проведення інтерактивних ігор; 4) «мозковий штурм» полягає в тому, щоб знайти вихід при вирішенні складних економічних і управлінських завдань;

Методи управління корпоративною культурою	Особливість методів навчання
	5) рішення різних кейсів; 6) віртуальні завдання «якби співробітник мав власне туристичне агентство»
Інноваційно індивідуальні методи	1) прослуховування відео та звукозаписів по успішному виконанні різних проектів туристичного бізнесу та представлення результатів іншим співробітникам; 2) завдання з управління власним бюджетом; 3) самостійне читання літератури по успішній побудові туристичного бізнесу; 4) ведення записів в особистому щоденнику; 5) проведення тренінгів з розвитку туристичного бізнесу; 6) тренінги з особистісного росту співробітників; 7) залучення фахівців в окремих галузях економіки і управління для підвищення ведення якості туристичного бізнесу; 8) ознайомлення з історіями успіху найвідоміших людей в туристичному бізнесі; 9) виявлення позитивних і негативних якостей співробітника підприємства та знаходження способу зміни; 10) зображення колажу і замальовки проектів; 11) тренінги, спрямовані на позбавлення від комплексів співробітників, а також поліпшення власної самооцінки.

Джерело: складено автором на основі [5, 6]

Характеризуючи особливості управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі, зазначимо, що основою його виступають людські ресурси. Велике значення у формуванні корпоративної культури мають питання ідентифікації працівника зі своїм підприємством, колективом. Поведінка керівника є зразком для підлеглих. Якщо вона позитивна та імпує іншим, то сприяє тому, що підлеглі починають прагнути до такої ж поведінки. Це забезпечують механізми наслідування й ідентифікації. Імідж керівника є мотивуючою силою. По-перше, тому, що керівник для підлеглих є фігурою «значущого іншого» з вихідними звідси наслідуванням і прагненням бути схожими на зразок. По-друге, позитивний імідж керівника формує настанову на співробітництво. Звідси очевидна бажаність для керівника позитивного іміджу як моделі, що мотивує весь колектив і кожного підлеглого окремо. Образ керівника в очах оточуючих має символічне навантаження, елементи якого можуть визначати подальший ступінь розвитку відносин з ним і його організацією з боку представників інших фірм і оточуючих керівника людей. Коли при створенні іміджу мова йде про поновлення стосунків з керівником, то мається на увазі встановлення їх позитивного характеру, пов'язане із загальним позитивним характером іміджу управління [7].

Звісно, що керівник є обличчям організації, і його імідж входить до іміджу всієї туристичної мережі, розглянемо ключові його складові, що впливають на корпоративну політику туристичної мережі (табл. 2).

Таблиця 2

**Імідж керівника, в забезпеченні управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі**

Складова	Характеристика
Компетентність керівника і його професіоналізм	Кожен керівник повинен дотримуватись своїх посадових обов'язків і виконувати поставлені завдання
Швидка реакція на завдання і ділова активність керівника	Керівник має вчасно реагувати на поставлені завдання, або на форс – мажори, що виникають в діяльності підприємства і забезпечити їх виконання ефективним управлінським рішенням
Моральні якості керівника	Забезпечує довіру підлеглих до керівника

Складава	Характеристика
Вміння впливати на підлеглих	За рахунок власного досвіду забезпечується допомога у вирішенні завдань різної складності співробітників. За рахунок такої синергії формується колективна завзятість задля досягнення цілей підприємства
Освіченість керівника	Основу світоглядних засад керівника можуть становити такі гуманітарні цінності: соціальна захищеність, здоров'я, духовне багатство, екологічна безпека людей. Тому позитивний імідж керівника створюють турбота про процвітання організації, інтереси підлеглих, належні умови праці, відкритість для співробітників, широке коло спілкування та ін.
Психологічна культура керівника	Знання керівником психології працівника, уміння підбирати собі команду згідно з вимогами організації та індивідуальними особливостями кадрів є передумовами успішної діяльності організації.

Джерело: складено автором на основі [8, с. 568]

Успіх діяльності, престиж туристичної організації залежить не тільки від того, що виробляє і що вона продає, а й від її іміджу, тобто уявлення людей про неї. Тому управління іміджем організації, її співробітників та ефективна реклама є невід'ємною частиною діяльності керівника. Його дії безпосередньо мають вплив на чинники внутрішнього емоційного клімату організації, до яких належать:

- відповідальність персоналу по відношенню до туристичної мережі;
- наскільки працівники вільно почувають себе у прояві власної продуктивності та інноваційності в роботі;
- справедливість винагороди, преміювання та заробітної плати працівникам;
- відданість персоналу, щодо досягнення спільної мети туристичної мережі;
- рівень встановлених стандартів роботи туристичної мережі;
- розуміння поставлених завдань працівникам і цінностей туристичної мережі.

Для ефективного управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі варто впроваджувати робочу групу для реалізації внутрішніх заходів корпоративної культури, розподіливши при цьому між новими працівниками ролі і зазначити їх функції, що представлені у таблиці 3.

Таблиця 3

#### Робоча група для покращення управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі

Посада	Обов'язки (функції)
Менеджер з персоналу	Брати участь у розробці стратегії корпоративної культури, пропонувати до впровадження інструменти внутрішнього PR на основі досвіду роботи з персоналом і знання особистісних властивостей, потреб та очікувань працівників підприємства
Працівник PR-служби	Розробляти концепцію та стратегію дій забезпечення корпоративної культури
Представник колективу	Виявляти переваги і недоліки у запропонованих стратегіях, заходах та інструментах внутрішнього корпоративного іміджу, готувати додаткову інформацію для розглядання (після відповідних консультацій з членами колективу), висувати окремі пропозиції і проєкти на повторне обговорення
Фінансист	Здійснювати розрахунки бюджету внутрішньої PR-кампанії, обґрунтовувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів та інструментів внутрішньої корпоративної культури, визначати послідовність дій для підвищення їх ефективності
Психолог	Забезпечити позитивний вплив на психологічний стан працівників; виконувати функції експерта, який корегує стратегію, заходи та інструменти внутрішнього корпоративного іміджу, з метою формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено на основі [9, 10]

Впровадження даної робочої групи сприятиме покращенню управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі, та забезпечить ефективність її функціонування.

**Висновки.** У процесі вивчення даної проблематики були виявлені базові та інноваційні методи управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі.

Використання традиційних та інноваційних методів управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі має забезпечити належний ефект у діяльності туристичної організації. Необхідно, щоб керівний склад туристичного підприємства намагався залучати і користуватися всіма методами управління корпоративною культурою персоналу туристичної мережі для формування чіткої організаційної структури та для поліпшення ефективності продуктивності праці, збільшення конкурентоспроможності туристичного підприємства, а також досягнення максимального прибутку.

#### Список використаних джерел

1. Кичко І. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії / І. Кичко, М. Горбаченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – № 1 – С. 7–14.
2. Юськів Н. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства / Н. Юськів, С. Прохоровська // Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». – Тернопіль, 2016. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf\\_2016\\_Yuskiv\\_NThe\\_staff\\_as\\_a\\_factor\\_in\\_251-254.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_NThe_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf)
3. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н.В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3. – С. 111–115.
4. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 4 (155). – С. 11–14.
5. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – № 7 (172). – С. 29–37.
6. Березіна І.Ю. Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудова відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / І.Ю. Березіна ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2014. – 20 с.
7. Тубань Н.М. Імідж сучасного керівника як передумова стратегічного розвитку підприємства / Н.М. Тубань, О.В. Величко. – 2013. URL: <https://bibl.com.ua/pshologiya/21850/index.html>.
8. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Київ : Академвидав, 2011. – 568 с.
9. Шив Чарльз Д. Курс МВА по маркетингу. URL: [http://htbiblio.yolasite.com/resources/Shiw\\_market\\_sourceMBA.pdf](http://htbiblio.yolasite.com/resources/Shiw_market_sourceMBA.pdf)
10. Креденцер О.В. Теоретичний аналіз типологій організаційної культури / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. – Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 37. – С. 17–21.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. пед. наук, доцента КЛІМОВОЇ А. М.

Соціальна мережа Facebook ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

**Туристическая компания "Поїхали з нами"**  
@PoehaliZnamiua

Home  
Posts  
About  
Photos  
Videos  
Community  
Reviews  
Create a Page

**Posts**

Туристическая компания "Поїхали з нами"  
3 likes

Якщо снігопад та ліжкі благословлять про новий шар снігу, радимо  
вонайшвидше погурбуватися про зимову відпустку 🤗  
Вальний та активний Ердкіс, що в Туреччині, всього від 8 173 грн  
на 7 ночей відпочинку 🤗  
! Вартості вказана за проживання однієї людини в подвійному  
номері. До адресної тури включено: прямих перелет, проживання,  
сідання... See more

If snowboards and skis beg for a new layer of snow, we advise you to  
take care of the winter vacation as soon as possible 🤗 Great and  
active er2ifes that in Turkey, total from 8 173 ush on 7 nights in winter  
🤗 ! The cost is specified for the accommodation of one person in a  
double room. The cost of the tour includes: direct flight,  
accommodation, breakfasts ✓ Just 2 hours by plane from Kiev,  
Kharkiv, Zaporozhye, Odessa in Kaiser! ✓ Cappadocia for only 50  
kilometers. Let's conquer the snowy slopes together 🤗 Always in  
touch +38(0)671622-00-63 🤗 Apply for an individual tour selection:  
b@y@k@i@n  
Translated

Like Share Suggest edit

**Send Message**

**Туристическая компания "Поїхали з нами"**  
Tour Agency  
4.1 ⭐⭐⭐⭐

**Community** See All

55,081 people like this  
57,429 people follow this

**About** See All

067-622-0063  
www.poehaliznami.ua  
Tour Agency

**Page Transparency** See more

Facebook is showing information to help you better understand the purpose of a Page. See actions taken by the page to manage and post content.

Page created - April 8, 2012

**People** >

55,081 likes



## Соціальна мережа Instagram ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

The screenshot shows the Instagram profile for 'official\_poehalisnami'. The profile picture is a circular logo with the text 'ПОЕХАЛИ С НАМИ' and a scenic background. The bio includes: 'official\_poehalisnami', '953 posts', '40k followers', '608 following', 'Поехали с нами 🇺🇦 Україна', 'Сеть туристических агентств', '403 офиса', '+38(067)248-66-45', 'Подберем тур в 60+ стран мира', 'Горящие туры 📍', and 'bit.ly/319RPyT'. Below the bio are seven category icons: 'Туруччина...', 'Египет 🌴', 'Ігри 🎮', 'Угорщина ...', 'Инфо', 'Греція 🌴', and 'Домінікан...'. At the bottom, there are tabs for 'POSTS', 'VIDEOS', and 'TAGGED'. The first post is a landscape photo of a winding road through a snowy mountain range. The second post is a promotional image for 'Гірськолижний Туреччина' (Skiing in Turkey) with a logo and a person sitting at a desk. The third post is a promotional image for 'ПОЕХАЛИ З НАМИ' featuring a person at a desk and a travel agency logo.

## Веб-сайт агенції туристичних агентств ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

 (067) 599 83 00 (050) 461 36 00 [Передзвоніть мені](#) COVID-19: Інформація [Рус](#) [Укр](#)

[Пошук турів](#) [Гарячі тури](#) [Країни](#) [Готелі](#) [Преміум відпочинок](#) [Франчайзинг](#) [Де купити](#) [Підберіть мені гур](#)

### РОЗКІШНИЙ ДУБАЙ

*Відкриваємо новий сезон*

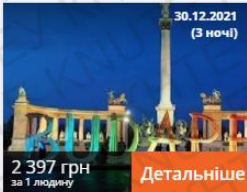
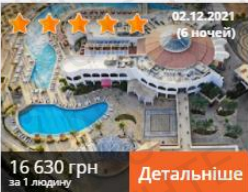


[Пошук турів](#) [Автобусні тури](#)

[Країна, курорт, готель](#) [Египет, Всі курорти](#) [Виліз з Києва](#) [Дата, тривалість](#) [25.11 - 02.12, 7 - 9 ночей](#) [Хто їде](#) [2 дорослих](#) [ЗНАЙТИ](#)

КНОПКА ЗВ'ЯЗКУ

### Мережа турагенцій «Поїхали з нами»

### Гарячі тури

 <p>30.12.2021 (3 ночі) 2 397 грн за 1 людину <a href="#">Детальніше</a></p> <p><b>«ВИХІДНІ У БУДАПЕШТІ!»</b> Угорщина, Будапешт</p>	 <p>02.12.2021 (6 ночей) 16 630 грн за 1 людину <a href="#">Детальніше</a></p> <p><b>Reef Oasis Blue Bay Resort</b> Египет, Шарм-ель-Шейх</p>	 <p>27.12.2021 (6 ночей) 13 306 грн за 1 людину <a href="#">Детальніше</a></p> <p><b>Досить мріяти, час відпочивати! Зустрічай Новий Рік під пальмами</b> Египет, Шарм-ель-Шейх</p>	 <p>01.12.2021 (8 ночей) 34 468 грн за 1 людину <a href="#">Детальніше</a></p> <p><b>Довгоочікувана Ланка! Сіті 5*</b> Шрі-Ланка, Коломбо</p>
--	---	--	---

[ДИВИТИСЯ ВСІ](#)

[Viber ПІСН: +3809339231727](#)  
Online

18.11.2021

Добрий день!  
У нас є привабливі варіанти відпочинку! Куди плануєте поїхати?)

19:25

Отправьте сообщение...

### Плануйте відпочинок з «Поїхали з нами»

Гарантована підтримка вашого особистого менеджера на всіх етапах відпочинку