

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2025 р.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Котик Ярослав Ігорович

(підпис)

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Квасній Любов Григорівна

(підпис)

Дрогобич, 2025

Захист магістерської роботи

Тема: Формування організаційної культури підприємства

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

дата

дата

Голова ЕК

підпис

прізвище, ім'я

Секретар ЕК

підпис

 прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Котик Ярослав Ігорович. Формування організаційної культури підприємства. Рукопис.

Магістерська робота присвячена дослідженню процесу формування організаційної культури підприємства як важливого фактору підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності організації. У роботі розкрито теоретичні аспекти поняття організаційної культури, її структури, видів та функцій, а також особливості впливу на поведінку працівників і результати діяльності туристичного підприємства на теренах Дрогобиччини.

Особлива увага приділена методології формування організаційної культури, включаючи аналіз цінностей, норм, традицій та корпоративного клімату. В роботі запропоновано комплекс практичних заходів щодо вдосконалення організаційної культури на прикладі конкретного підприємства МПП «Явір», що сприяє зміцненню корпоративної ідентичності, підвищенню мотивації персоналу та ефективності внутрішніх процесів.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення організаційної культури МПП «Явір» на засадах інноваційності; запропоновано стратегії розвитку організаційної культури МПП «Явір» у контексті інноваційної трансформації.

Результати дослідження можуть бути використані керівниками та фахівцями з управління персоналом для формування стратегії розвитку корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: організаційна культура, корпоративні цінності, управління персоналом, мотивація, корпоративний клімат, ефективність підприємства.

ANNOTATION

Kotyk Yaroslav Ihorovych. Formation of Organizational Culture of the Enterprise. Manuscript.

The master's thesis is devoted to the study of the process of forming the organizational culture of an enterprise as an important factor in improving management efficiency and the organization's competitiveness. The work explores theoretical aspects of the concept of organizational culture, its structure, types, and functions, as well as the specifics of its influence on employee behavior and the performance of a tourism enterprise in the Drohobych region.

Special attention is given to the methodology of forming organizational culture, including the analysis of values, norms, traditions, and corporate climate. The thesis proposes a set of practical measures to improve organizational culture using the example of the enterprise MPP «Yavir», which contributes to strengthening corporate identity, enhancing staff motivation, and increasing the efficiency of internal processes.

Based on the research results, directions for improving the organizational culture of MPP «Yavir» on the basis of innovation are substantiated; strategies for developing the organizational culture of MPP «Yavir» in the context of innovative transformation are proposed.

The research results can be used by managers and human resource specialists to develop strategies for corporate culture development and to enhance the enterprise's competitiveness.

Keywords: organizational culture, corporate values, human resource management, motivation, corporate climate, enterprise efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	
ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та значення організаційної культури у діяльності підприємства...	9
1.2. Класифікація типів організаційної культури та їх характеристики.....	16
1.3. Теоретичні підходи до формування та розвитку організаційної культури...	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	
МПП «ЯВІР».....	27
2.1. Загальна характеристика діяльності МПП «Явір».....	27
2.2. Особливості організаційної структури та стилю управління.....	30
2.3. Оцінка проблем і чинників, що впливають на ефективність організаційної культури.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	
МПП «ЯВІР» НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ.....	40
3.1. Концептуальні підходи до формування інноваційно-орієнтованої організаційної культури підприємства.....	40
3.2. Техніко-економічне обґрунтування організаційно-управлінських механізмів формування інноваційної організаційної культури МПП «Явір»	44
3.3. Стратегічні напрями розвитку організаційної культури МПП «Явір» у контексті інноваційної трансформації	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації, жорсткої конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі важливим чинником забезпечення довгострокового успіху підприємства стає не лише ефективне управління ресурсами, а й здатність формувати згуртовану, мотивовану команду, об'єднану спільними цінностями, нормами та поглядами. Саме це досягається завдяки наявності розвиненої організаційної культури, яка виступає фундаментом стабільного функціонування підприємства, визначає стиль взаємодії між працівниками, впливає на прийняття рішень та сприяє зростанню конкурентоспроможності.

Організаційна культура – це система базових цінностей, переконань, традицій, норм і правил поведінки, що поділяються більшістю працівників і визначають особливості функціонування організації. Вона формується під впливом історії розвитку підприємства, його місії, зовнішнього середовища, стилю керівництва та взаємовідносин у колективі. У сучасних умовах вона стає ключовим нематеріальним активом, який забезпечує адаптивність до змін, інноваційність, лояльність персоналу, високий рівень корпоративної відповідальності та репутацію компанії.

З огляду на важливість людського капіталу як рушійної сили розвитку підприємства, проблема формування ефективної організаційної культури набуває особливої актуальності. Керівники все частіше усвідомлюють, що від правильно побудованої системи цінностей, норм поведінки, управлінських підходів залежить не тільки психологічний клімат у колективі, а й продуктивність праці, рівень комунікації, якість управлінських рішень і, як наслідок, загальна результативність бізнесу.

Проблемі обґрунтування організаційної культури та підприємстві присвячені праці таких науковців як Андрєєва Т. О., Бутенко Н. В., Білецька О.О., Вікарчук О.І., Глущенко В. В., Кравченко В.О., Кузьменко О.В. та інші. У багатьох вітчизняних компаніях організаційна культура досі розглядається як

другорядний фактор, а не як стратегічний ресурс. У результаті підприємства втрачають потенціал згуртованості колективу, інноваційної активності та управлінської гнучкості. Тому питання удосконалення організаційної культури на засадах інноваційності в умовах сучасних трансформацій, поглибленого аналізу сутності організаційної культури, механізмів її формування, впливу на ефективність діяльності підприємства та розробки практичних рекомендацій потребують подальшого дослідження.

Мета магістерської роботи – обґрунтувати теоретико-методичні основи формування організаційної культури підприємства та розробити практичні рекомендації щодо формування ефективної організаційної культури на підприємстві.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі **завдання**:

- дослідити сутність, структуру та функції організаційної культури;
- охарактеризувати сучасні підходи до класифікації типів організаційної культури;
- проаналізувати чинники, що впливають на формування культури підприємства;
- провести аналіз поточного стану організаційної культури на прикладі конкретного підприємства;
- виявити та оцінити проблеми, що стримують розвиток корпоративної культури;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури на підприємстві.

Об'єктом дослідження є організаційна культура підприємства як система соціальних взаємозв'язків і норм, що впливають на управлінську та виробничу діяльність.

Предметом дослідження виступають методи, принципи та механізми формування організаційної культури на підприємстві в сучасних умовах.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є матеріали наукової літератури, періодичні і статистичні видання, планова та організаційна

документація МПП «Явір», опитування працівників туристичних підприємств Львівщини, власні спостереження автора.

Методологічну базу дослідження складають загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, системний підхід, порівняльний аналіз, анкетування, інтерв'ювання, а також графічні методи візуалізації результатів.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у вдосконаленні підходів до оцінки рівня організаційної культури та формуванні практичних рекомендацій з її розвитку з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Практичне значення магістерського дослідження полягає у можливості застосування запропонованих заходів у діяльності вітчизняних підприємств з метою підвищення ефективності управління персоналом, покращення клімату в колективі та досягнення стратегічних цілей.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати магістерської роботи доповідалися **на секційному засіданні XI**

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У тексті роботи розміщено 12 таблиць, 9 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення організаційної культури у діяльності підприємства

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростаючої конкуренції все більшого значення набуває організаційна культура підприємства. Вона виступає не лише як внутрішній регулятор поведінки працівників, а й як стратегічний ресурс, що забезпечує ефективну взаємодію, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових цілей [4, с. 15].

Організаційна культура – це система цінностей, норм, переконань, правил, традицій та символів, які поділяються працівниками підприємства та визначають стиль їхньої поведінки в межах організації. Це невидимий, але потужний механізм управління, який впливає на прийняття рішень, спосіб комунікації, взаємодію між підрозділами, ступінь залучення персоналу та ефективність виконання функціональних обов'язків [18, с. 43].

У науковій літературі існує багато визначень організаційної культури. Зокрема, американський соціолог Едгар Шейн визначає її як «сукупність основоположних припущень, які група винайшла, відкрила або виробила у процесі навчання при адаптації до зовнішнього середовища та інтеграції всередині колективу, які достатньо ефективні, щоб їх можна було передавати новим членам організації як правильний спосіб сприйняття, мислення та відчуття в межах організації» [3].

Організаційна культура формується поступово, на основі історії розвитку підприємства, досвіду управління, ключових подій, особистості керівників, а також соціально-економічного середовища. Вона виконує низку важливих функцій, зокрема:

1. Ідентифікаційна функція – формує відчуття приналежності до організації, сприяє згуртованості колективу, створенню командного духу [9, с. 109].

2. Регулятивна функція – впливає на поведінку працівників, встановлює стандарти взаємодії та комунікації, формує очікування щодо прийнятної поведінки [8, с. 66].

3. Мотиваційна функція – сприяє залученню працівників до досягнення організаційних цілей, підвищує їхню мотивацію та задоволення від праці [21, с. 84].

4. Адаптаційна функція – допомагає працівникам краще орієнтуватися в середовищі підприємства, швидше адаптуватися до змін [6, с. 132].

5. Координаційна функція – забезпечує узгодженість дій між працівниками, сприяє гармонізації внутрішніх процесів [10, с. 41].

Організаційна культура впливає на всі аспекти діяльності підприємства : від управлінських процесів до обслуговування клієнтів. Вона виступає чинником, що визначає ефективність роботи персоналу, рівень інноваційності, здатність до змін, якість управлінських рішень [26, с. 19].

Саме через організаційну культуру підприємство реалізує свої стратегічні цілі та адаптується до нових умов функціонування. Організаційна культура є ключовим чинником формування іміджу та репутації підприємства. Компанії, які мають сильну позитивну культуру, як правило, приваблюють більше талановитих фахівців, зберігають високий рівень лояльності персоналу та досягають кращих фінансових результатів [16, с. 86]. Успішні міжнародні корпорації, такі як Google, Apple, Toyota, постійно вдосконалюють власну організаційну культуру як засіб забезпечення довготривалої конкурентної переваги [1, с. 73].

Організаційна культура є результатом тривалого процесу взаємодії між працівниками підприємства, що включає обмін індивідуальними ціннісними установками, поглядами, переконаннями, вироблення спільно прийнятих моделей поведінки, ролей, а також ефективних способів комунікації в межах

колективу. Цей процес не є одномоментним – він розвивається поступово, через досвід, спільну діяльність, адаптацію до змін середовища та вирішення внутрішньоорганізаційних завдань. У результаті формується специфічне соціальне середовище, в якому працівники не лише діють, але й сприймають себе частиною цілісного організму

З одного боку, організаційна культура – це відображення людських відносин у трудовому колективі, побудованих на основі спільної мети, корпоративної ідентичності та належності до певної спільноти. Вона є продуктом колективного досвіду, знань, символів, ритуалів, традицій і неформальних правил, що передаються від покоління до покоління працівників і впливають на щоденну поведінку персоналу. Саме через культуру відбувається передача неписаних норм, моделей поведінки, очікувань, які не завжди формалізовані, але мають вагомий вплив на ефективність взаємодії в колективі

З іншого боку, організаційна культура виконує нормативну та регулятивну функції. Вона ніби «підноситься» над окремими працівниками, виступаючи в ролі невидимого механізму впливу на їхню поведінку. Таким чином, вона забезпечує цілісність колективу, сприяє зниженню рівня конфліктності, підтриманню внутрішньої злагоди, а також адаптації працівників до змін. Культура задає орієнтири, за якими працівники приймають рішення, формує внутрішні стандарти взаємодії, що часто ефективніше регулюють поведінку, ніж офіційні інструкції чи накази керівництва.

Крім того, організаційна культура має значення не лише для внутрішнього клімату підприємства, а й для його позиціонування у зовнішньому середовищі. Вона може стати джерелом конкурентної переваги, якщо спрямована на підтримку інновацій, гнучкості, орієнтації на клієнта та безперервне вдосконалення. Підприємства з сильною корпоративною культурою здатні швидше адаптуватися до змін, зберігати високий рівень залученості персоналу та досягати стратегічних цілей більш ефективно.

Науковці зауважують що «створення і розвиток організаційної культури як основи ефективного управління підприємством - важливе завдання керівництва. Воно дає змогу орієнтувати всі структурні підрозділи і всіх працівників на досягнення поставленої поточної і стратегічної мети. Важливе значення у діловому світі сьогодні отримали проблеми організації керівної праці. Керівникам доводиться опрацьовувати значний обсяг інформації - поточні дані про стан справ, доповідні записки, листи з багатьох джерел тощо. Вони повинні приймати рішення з різноманітних питань, контролювати терміни і якість їх виконання, розглядати скарги, улаштовувати конфлікти. При цьому керівникам потрібно ще віднайти час на читання спеціальної літератури, журналів і газет, щоб бути в курсі новин і не відставати від конкурентів. Справитися з усіма численними і різноманітними обов'язками можна лише при досить високому рівні управлінської культури, що передбачає розроблення і вміле введення в життя сценарію управлінської діяльності, що передбачає раціональне планування часу, делегування повноважень підлеглим, підбір надійних помічників, створення навколо себе атмосфери довіри, відповідальності і багато іншого» [3].

Таким чином, організаційна культура виступає як водночас продукт і інструмент управління. Вона вбирає в себе індивідуальні характеристики працівників, трансформуючи їх у колективну систему цінностей та поведінкових норм, а також впливає на загальний вектор розвитку організації, забезпечуючи її стійкість, ефективність та внутрішню цілісність [19, с. 382].

Таблиця 1.1

Визначення категорії «організаційна культура»

Автор	Дефініція категорії «організаційна культура»
Горбась І.М., Білорус Т.В.	Система норм, цінностей, традицій, поглядів, що сприймаються й поділяються всіма членами організації та являють собою певні орієнтири поведінки та дій працівників. Філософія та ідеологія управління, ціннісні орієнтири, вірування, очікування, норми, які приймаються більшістю організації та є фундаментом відносин і взаємодії її членів усередині організації та за її межами.
Д. Елдрідж і А. Кромбі	Унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.
Г. Морган	Засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.
М. Мескон	Клімат в організації; він відображає звичаї, притаманні організації.
О. С. Віханський і О. І. Наумов	Набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.
М. І. Магура	Система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації. При цьому мова йде про переконаннях і цінностях, які поділяються переважною більшістю членів організації.
С. А. Ліпатов	Одна з організаційних підсистем (технологічна і адміністративна), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі термін «корпоративна культура» описує атрибут або властивість групи і являє собою сукупність поведінок, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста як життєвий досвід.
Е. Шейн	Система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації.

Джерело: створено автором на основі [2; 14;19; 20]

Для досягнення стабільного розвитку та успіху будь-яка організація або спільнота повинна функціонувати на основі визначених правил і принципів взаємодії. Це необхідно, перш за все, для уникнення дезорганізації та хаотичності в управлінських і виробничих процесах. Саме тому взаємини як між окремими підприємцями, так і між підприємствами, установами чи організаціями мають здійснюватися в межах загальновизнаних норм, традицій та стандартів планової координації.

У цьому контексті організаційну культуру слід розглядати як цінний нематеріальний актив, що здатен істотно впливати на результативність діяльності підприємства та визначати його ринкову вартість. Вона є багатовимірною системою, яка охоплює сукупність спільних цінностей, переконань, норм поведінки, принципів ділової етики та традицій, що регламентують внутрішні та зовнішні зв'язки організації.

Організаційна культура виконує важливу роль у формуванні соціальних взаємин та забезпеченні ефективної комунікації, гармонізує відносини між роботодавцем і працівниками, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі. Вона також забезпечує адаптивність організації до змін у зовнішньому середовищі та виступає інтегруючим механізмом для внутрішніх процесів управління.

Найважливішою функцією організаційної культури є її здатність об'єднувати колектив, формувати почуття спільної відповідальності та підтримувати соціально-трудова рівновагу всередині підприємства, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну стабільність і ефективність організації.

Процес формування або внесення змін до вже існуючої організаційної культури має здійснюватися з урахуванням низки принципів і вимог, що сприятимуть досягненню максимальної ефективності трансформацій. Серед основних положень, яких слід дотримуватися, виокремлюють такі:

1. ініціатором змін повинно виступати вище керівництво організації, яке не лише проголошує цінності, а й слугує прикладом для наслідування;
2. основою змін має бути соціальне навчання, що дозволяє працівникам переймати нові моделі поведінки через практичні приклади й взаємодію;
3. важливим інструментом впливу на персонал є формування групових норм і цінностей, які сприяють згуртованості та спільному розумінню цілей;
4. емоційний аспект впливу забезпечується шляхом використання символів, ритуалів та корпоративної атрибутики, що формує ідентичність і підвищує рівень залученості працівників;

5. організаційні зміни повинні охоплювати як поведінкові стандарти персоналу, так і вимоги до управлінської системи, що гарантує їхню системність та узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Напрями формування організаційної культури в умовах нестабільності

Рівень проблем	Напрями формування організаційної культури в умовах нестабільного внутрішнього середовища
Неефективна організаційна структура	Формування чи реформування організаційної структури до виду лінійної структури, де кожен із учасників процесу бачить не тільки власну роботу, однак і результат роботи команди та кінцевий продукт. В процесі нестабільного середовища кожен із учасників процесу бачить проблеми кінцевого продукту та може ініціювати зміни організації ділових процесів відповідно до потреби підприємства або ринку.
Неефективні виробничі процеси	Повна автоматизація ділових процесів та зменшення додаткових фінансових та трудових затрат на організацію виробництва. В умовах нестабільної ситуації із виробничими процесами здійснюється посилений контроль на всіх його стадіях, що дозволяє зменшити витрачання ресурсів, передбачити можливе збільшення цін на ресурси, заміну постачальника ресурсів, заміну персоналу тощо.
Неефективне використання персоналу	В умовах нестабільного середовища найбільшою загрозою для підприємства є плинність кадрів або їх нестача. Для того, щоб таких ситуацій не виникало, на період нестабільного стану необхідно вводити додаткові стимули та мотивації для того, щоб зменшити рівень плинності кадрів. Подальша політика управління кадрами повинна бути орієнтована на забезпечення низької плинності кадрів, що можливо за умови достойних умов праці та винагороди за неї.
Неефективне управління інформацією	В умовах нестабільного стану важливо удосконалити інформаційні процеси. Слід покращити цифровізацію інформації, автоматизацію інформаційних процесів та забезпечити збір даних, які дозволять вивести підприємство на новий рівень.
Маркетинг	В умовах змінного ринкового середовища в штаті компанії повинні працювати аналітики, що постійно досліджують зміни на ринку та приймають рішення щодо адаптації підприємства.
Фінанси	В умовах нестабільності фінансового середовища команда аналітиків підприємства вивчає напрями стабілізації доходу та витрат, розглядаючи можливість виходу на новий рівень, диверсифікації продукту та орієнтації на інші аудиторії.

Джерело: створено автором на основі [2; 14;18; 20; 23]

На думку Білецької О.О., організаційна культура - це синтетичне поняття, яке фіксує у свідомості персоналу підприємства ідеологічний базис, що виражається компонентами культури, що визначають спосіб дій і взаємодій персоналу, а відтак визначально впливають на досягнення поставленої мети та рівень ефективності виробництва на підприємстві [3, с. 81].

Однією з важливих характеристик організаційної культури є її тип. За класифікацією Кемерона і Куїнна, виділяють чотири основні типи культури:

- Кланова культура – орієнтована на згуртованість, участь персоналу, турботу про працівників [3, с. 46].
- Адхократична культура – спрямована на інновації, креативність, гнучкість; часто зустрічається в технологічних компаніях.
- Ринкова культура – орієнтована на результат, конкуренцію, досягнення цілей.
- Ієрархічна культура – побудована на чітких процедурах, правилах, контролі.

Розуміння типу організаційної культури дозволяє керівництву формувати відповідну кадрову політику, обирати стиль управління, впроваджувати ефективні системи мотивації [16, с. 118]. Зміна культури – складний і довготривалий процес, який потребує активної участі топменеджменту, підтримки середнього рівня управління та системної комунікації [1, с. 32].

Значення організаційної культури особливо зростає у періоди трансформацій, криз, змін зовнішнього середовища. Саме культура виступає джерелом внутрішньої сили підприємства, яка дозволяє зберегти стабільність, ефективність і конкурентоспроможність у складних умовах [4, с. 21].

Варто також наголосити, що організаційна культура має взаємозв'язок з такими категоріями, як корпоративна етика, соціальна відповідальність, лідерство, брендинг підприємства. Таким чином, вона стає невід'ємною частиною стратегічного управління.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що організаційна культура є важливим інструментом формування ефективного управління, підвищення продуктивності праці, зростання конкурентоспроможності підприємства. Її розвиток потребує системного підходу, стратегічного бачення та участі всіх рівнів управління.

1.2. Класифікація типів організаційної культури та їх характеристики

Організаційна культура підприємства є багатовимірним явищем, що відображає систему колективних цінностей, норм і моделей поведінки, які прийняті в організації. Для її ефективного вивчення та управління важливим є розуміння різноманіття типів організаційної культури, які класифікуються за різними ознаками. Класифікація дозволяє глибше аналізувати особливості внутрішнього середовища підприємства та визначати найбільш ефективні управлінські підходи.

Одним із найбільш відомих підходів до класифікації є типологія організаційної культури за Кемероном і Куінном, яка базується на моделі Конкурентних цінностей. Ця модель виділяє чотири основні типи організаційної культури: кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна [26, с. 61].

1. Кланова культура (clan culture) характерна для організацій, де панує «сімейна» атмосфера, велика увага приділяється співпраці, турботі про працівників, розвитку персоналу. Ключовими цінностями є лояльність, традиції, командна робота. Лідер у такій культурі виступає ментором або батьківською фігурою [9, с. 37]. Такий тип культури сприяє високому рівню згуртованості та мотивації працівників, проте може призвести до низького рівня інноваційності у динамічному зовнішньому середовищі.

2. Адхократична культура (adhocracy culture) орієнтована на інновації, гнучкість і творчість. Основна увага приділяється новим ідеям, дослідженням, ризику, підприємництву. Така культура типова для стартапів, ІТ-компаній, науково-дослідних установ. Керівники в цій культурі виступають як новатори та ініціатори змін [25]. Основний ризик полягає у можливому хаосі, нестачі структури та труднощах у масштабуванні діяльності.

3. Ринкова культура (market culture) характеризується орієнтацією на результат, ефективність і конкурентну боротьбу. Підприємства з ринковою культурою ставлять на перший план досягнення цілей, зростання

прибутковості, завоювання частки ринку. У такій організації панує дух суперництва, а керівники виступають як жорсткі менеджери, орієнтовані на виконання завдань [21, с. 73]. Цей тип культури ефективний у середовищі з високою конкуренцією, але може спричиняти стрес серед працівників і знижувати командну згуртованість.

4. Ієрархічна культура (hierarchy culture) базується на чіткій структурі, формалізованих процедурах, правилах та контролі. Ключовими цінностями є стабільність, передбачуваність і ефективність внутрішніх процесів. Така культура характерна для великих корпорацій, державних установ, виробничих підприємств [18, с. 39]. Лідери виступають як координатори, адміністратори. Основний недолік – низька гнучкість, складність у впровадженні змін.

Модель Конкуrentних цінностей (Competing Values Framework) розробили Кемерон і Куїнн, і вона класифікує типи організаційної культури за двома осями:

- Гнучкість ↔ Контроль

- Внутрішня орієнтація ↔ Зовнішня орієнтація



Рисунок 1.1. Модель Конкуrentних цінностей Кемерона і Куїнна
Джерело: [28].

Кланова культура – це внутрішньо орієнтована, гнучка. Основні цінності: підтримка, довіра, розвиток персоналу.

Адхократична культура – зовнішньо орієнтована, гнучка. Цінує інновації, ризик, підприємництво.

Ринкова культура – зовнішньо орієнтована, контрольована. Орієнтована на результат, конкуренцію, досягнення цілей.

Ієрархічна культура – внутрішньо орієнтована, контрольована. Фокусується на стабільності, правилах, процедурах.

Крім представленої класифікації, у літературі також подається типологія Хофстеде, яка враховує культурні виміри в межах організацій (влада, індивідуалізм, уникнення невизначеності тощо) [27]. За ним культури можуть бути:

- Орієнтовані на владу, де ієрархія домінує, керівник має абсолютний авторитет;
- Орієнтовані на результат, де головним є досягнення цілей, а не процес;
- Орієнтовані на роль, у яких важливими є посадові обов'язки, чітке дотримання правил;
- Орієнтовані на особу, де важливий індивідуальний підхід, розвиток працівника.

Іншу класифікацію запропонували Діл і Кеннеді, які розподіляють організаційні культури залежно від рівня ризику діяльності та швидкості отримання зворотного зв'язку [16, с. 55]:

- Культура жорсткої роботи («work hard/play hard») – характерна для торгівлі, де ризик низький, але зворотний зв'язок швидкий;
- Культура з високими ставками – типова для банківського сектору, авіації (високий ризик, довготривалий результат);
- Культура процесу – для державних служб (низький ризик, повільний зворотний зв'язок);
- Культура збереження сили – для кримінальних структур або іноді приватних сімейних бізнесів.

Крім академічних типологій, у практиці управління часто використовуються умовні поділи на сильну та слабку, формальну та неформальну, інноваційну та консервативну культури [16, с. 91].

- Сильна організаційна культура передбачає глибоку інтеграцію цінностей у щоденну поведінку персоналу, високу згуртованість колективу та ефективну взаємодію.
- Слабка культура зазвичай виявляється у відсутності єдиного бачення, розпорошенні норм та цінностей, конфліктах між підрозділами.
- Інноваційна культура стимулює постійні зміни, експерименти, навчання.
- Консервативна ж орієнтована на стабільність, дотримання традицій і правил.

Кожен з типів організаційної культури має свої переваги й обмеження, і жоден не є універсально добрим чи поганим. Вибір або трансформація культури повинні відповідати стратегічним цілям, галузевій специфіці, структурі та динаміці підприємства [8, с. 18].

Таким чином, розуміння різних типів організаційної культури дозволяє не лише краще діагностувати внутрішнє середовище підприємства, а й розробити дієві механізми управління персоналом, змінити стиль керівництва, запровадити інновації, підвищити ефективність функціонування організації загалом.

Для досягнення стабільного розвитку та успіху будь-яка організація або спільнота повинна функціонувати на основі визначених правил і принципів взаємодії. Це необхідно, перш за все, для уникнення дезорганізації та хаотичності в управлінських і виробничих процесах. Саме тому взаємини як між окремими підприємцями, так і між підприємствами, установами чи організаціями мають здійснюватися в межах загальновизнаних норм, традицій та стандартів планової координації.

У цьому контексті організаційну культуру слід розглядати як цінний нематеріальний актив, що здатен істотно впливати на результативність діяльності підприємства та визначати його ринкову вартість. Вона є багатовимірною системою, яка охоплює сукупність спільних цінностей,

переконань, норм поведінки, принципів ділової етики та традицій, що регламентують внутрішні та зовнішні зв'язки організації.

Організаційна культура виконує важливу роль у формуванні соціальних взаємин та забезпеченні ефективної комунікації, гармонізує відносини між роботодавцем і працівниками, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі. Вона також забезпечує адаптивність організації до змін у зовнішньому середовищі та виступає інтегруючим механізмом для внутрішніх процесів управ

Найважливішою функцією організаційної культури є її здатність об'єднувати колектив, формувати почуття спільної відповідальності та підтримувати соціально-трудова рівновагу всередині підприємства, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну стабільність і ефективність організації.

1.3. Теоретичні підходи до формування та розвитку організаційної культури

Організаційна культура є складним і багатовимірним явищем, що формується на перетині соціальних, психологічних, економічних і управлінських процесів. Вона охоплює систему цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, що поділяються членами організації. У теорії управління сформувалося декілька наукових підходів до аналізу та формування організаційної культури, кожен з яких має свої особливості, методологічні засади та практичну цінність.

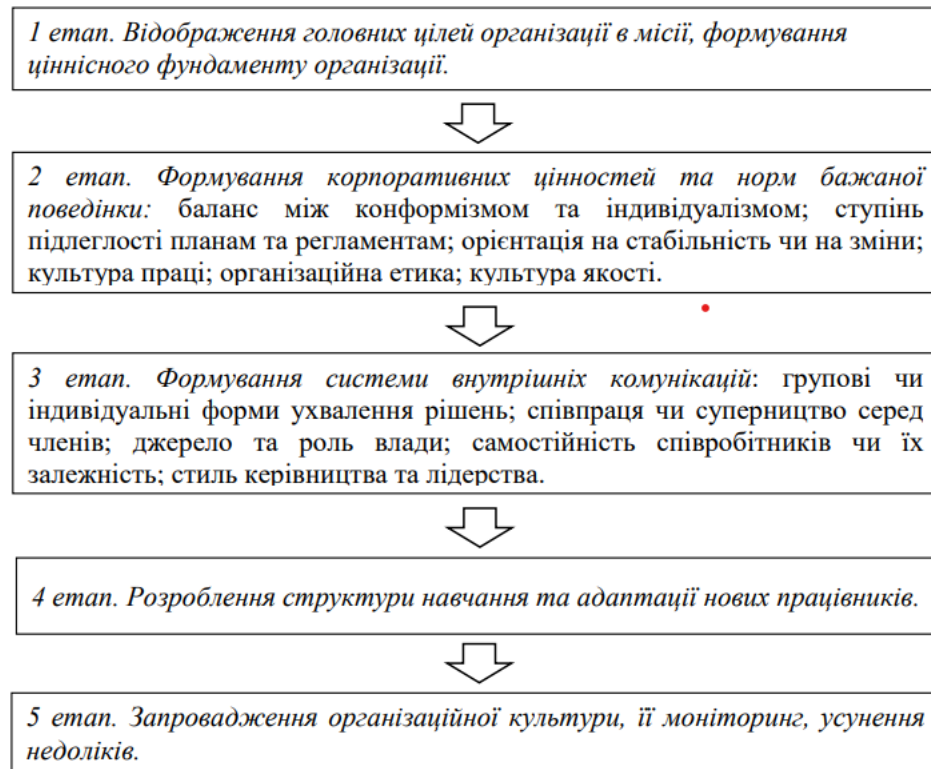


Рис. 1. 2. Етапи формування організаційної культури підприємства
Джерело: побудовано авторами на основі [2; 3; 7; 8; 9]

Системний підхід розглядає організаційну культуру як елемент загальної системи управління, яка взаємодіє з іншими складовими (структура, стратегія, процеси, ресурси тощо). У рамках цього підходу культура є засобом інтеграції та координації дій працівників, формування спільної ідентичності й адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Важливу роль відіграє здатність організаційної культури до саморегулювання, зворотного зв'язку та розвитку в динаміці [28, с. 45].

Системний підхід дозволяє комплексно аналізувати культуру через її функції (адаптивну, інтеграційну, регулятивну, комунікативну тощо) та виявляти слабкі сторони культурної взаємодії на різних рівнях управління.

Функціональний підхід акцентує увагу на ролі, яку організаційна культура відіграє в забезпеченні ефективності функціонування підприємства. Основні функції, які виконують елементи культури, включають: інтеграцію

колективу, мотивацію, передавання досвіду, регламентацію поведінки та забезпечення організаційної стабільності [30, с. 112].

Цей підхід особливо корисний у практиці управління змінами, коли необхідно оцінити, наскільки культурні чинники сприяють або перешкоджають досягненню стратегічних цілей підприємства.

У межах інституціонального підходу організаційна культура розглядається як соціальний інститут, що регулює поведінку працівників за допомогою неформальних норм, звичаїв і символів. Культура виконує функцію «соціального клею», що об'єднує людей у спільноту, забезпечує легітимність управлінських рішень та підтримує довіру до керівництва [12, с. 86].

Цей підхід підкреслює, що організаційна культура формується під впливом не лише внутрішніх чинників, а й суспільно-культурного середовища, історичних традицій, галузевих особливостей та національної ментальності.

Психологічний підхід зосереджується на індивідуальних і групових цінностях, мотивах, установках, що впливають на сприйняття культури працівниками. У межах цього підходу велика увага приділяється емоційній залученості, ідентифікації з організацією, відчуттю справедливості, довіри та підтримки [10, с. 91].

Формування організаційної культури, згідно з цим підходом, можливе через вплив на поведінкові патерни, розвиток лідерства, внутрішню комунікацію, створення безпечного й підтримувального середовища.

Когнітивний підхід розглядає культуру як систему колективних знань, символів, ментальних моделей та уявлень, які визначають спосіб мислення й прийняття рішень в організації. У цьому контексті культура – це фільтр, через який працівники інтерпретують події, оцінюють ситуації та обирають стратегії поведінки [30, с. 133].

Цей підхід особливо актуальний для знаннєво-орієнтованих організацій, де основною цінністю є інтелектуальний капітал, інноваційність і здатність до навчання.

Ідеологічний підхід розглядає культуру як ідеологію – набір базових переконань, місії, бачення та цілей, що пронизують усі рівні організації. Основна увага приділяється управлінській риториці, символам влади, ритуалам та системі значень, які транслює керівництво [5, с. 59].

У межах цього підходу культура є інструментом стратегічного управління та лідерства, що дозволяє формувати бажану поведінку працівників, мобілізувати зусилля на досягнення спільних цілей.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика підходів

Підхід	Основний акцент	Переваги	Обмеження
Системний	Взаємозв'язок елементів системи	Комплексність, структурність	Складність реалізації
Функціональний	Роль культури у функціонуванні	Практичність	Вузька спрямованість
Інституціональний	Культура як соціальний інститут	Соціальна стабільність	Залежність від зовнішнього середовища
Психологічний	Поведінка, мотивація	Психологічна глибина	Індивідуалізм
Когнітивний	Знання, мислення, символи	Інноваційність	Висока абстрактність
Ідеологічний	Місія, бачення, переконання	Управлінський контроль	Ризик маніпуляцій

З кінця XX століття науковці активно досліджують вплив організаційної культури на ефективність функціонування підприємств. Одним із перших масштабних досліджень у цьому напрямі стала робота Т. Петерса та Р. Вотермана (1982 р.), у якій було встановлено наявність тісного зв'язку між типом сильної корпоративної культури та високими результатами діяльності організації, зокрема фінансовими. Дослідники дійшли висновку, що адаптивна

організаційна культура позитивно впливає на загальну ефективність підприємства [37, с. 713].

Одним з головних чинників підвищення ефективності є фокусування персоналу на єдиних організаційних цілях, що стимулює ініціативність і вибір додаткових засобів для їх досягнення. Високий рівень мотивації, згуртованість, а також запровадження механізмів самоконтролю замість жорсткого адміністративного нагляду дозволяють досягти більшої продуктивності. У таких умовах працівники отримують більшу свободу дій, що підвищує їхню задоволеність працею, знижує плинність кадрів і, як наслідок, покращує загальні результати діяльності підприємства [36, с. 222].

Подальші дослідження Т. Діла та А. Кеннеді доповнили підходи Коттера і Хескетта, зосередившись на вивченні конкретних ефектів, які справляє організаційна культура на ефективність підприємства. Вони виокремили вісім ключових наслідків впливу культури: ефекти комунікації, прийняття рішень, довіри, стресу, конфлікту, відчуження, мотивації та організаційних змін [36, с. 227].

Особливої уваги заслуговують суперечливі ефекти стресу та конфліктів. Згідно з однією точкою зору, між рівнем стресу та продуктивністю праці існує пряма залежність: помірний стрес стимулює активність працівника. Водночас інша позиція стверджує, що надмірний стрес негативно впливає на працездатність, адже ресурси витрачаються на боротьбу з напругою, а не на виконання завдань. Найкращі результати досягаються за умов середнього рівня стресу, коли працівники залишаються сконцентрованими, але не перевантаженими.

Аналогічна двозначність простежується й у впливі конфліктів. Якщо один підхід вважає їх деструктивними для внутрішнього клімату, то інший – наголошує, що контрольований, «конструктивний» рівень конфлікту може виступати стимулом для інновацій і зростання результативності. Це підкреслює складність і багатовимірність впливу організаційної культури на ефективність.

Усвідомлення того, що культура організації найчастіше функціонує як невидимий, але потужний механізм впливу, дозволяє трактувати її не лише як інструмент управління, а й як чинник самоорганізації персоналу. Вона м'яко коригує поведінку, створює спільні орієнтири та формує внутрішнє середовище, у якому працівники орієнтуються не лише на зовнішній контроль, а й на внутрішні цінності та переконання.

Якщо підприємство визнає необхідність цілеспрямованого формування організаційної культури, першочергову увагу слід приділити таким аспектам: виявлення її базових елементів, розробка управлінських підсистем, застосування відповідних методів формування культури, а також оцінка впливу культурних установок на всі ключові функціональні сфери діяльності підприємства. Успішне формування або трансформація організаційної культури здатне забезпечити конкурентоспроможність, довгострокову стабільність і стратегічну стійкість компанії на ринку.

Таким чином, теоретичні підходи до формування та розвитку організаційної культури відображають різні аспекти цього складного феномену – від психологічних до інституційних. У практиці управління доцільно поєднувати елементи кількох підходів залежно від стратегічних завдань підприємства, рівня його розвитку, культурного контексту та особливостей персоналу. Розуміння теоретичних основ дозволяє керівникам цілеспрямовано впливати на культуру організації, формувати бажану модель поведінки та забезпечувати довготривалу конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МПП «ЯВІР»

2.1. Загальна характеристика діяльності МПП «Явір»

Мале приватне підприємство «Явір» - це туристична фірма, що здійснює діяльність у сфері організації внутрішнього та міжнародного туризму. Підприємство було засноване у 2002 році та розташоване в місті Дрогобич Львівської області. Підприємство активно розширює спектр своїх послуг, орієнтуючись на потреби різних категорій клієнтів. Окрім традиційних турів, МПП «Явір» пропонує тематичні подорожі, корпоративний туризм, організацію відпочинку для дітей та молоді, а також екскурсійно-пізнавальні програми вихідного дня. Крім того, підприємство розробляє спеціальні тури для окремих груп клієнтів - освітні, лікувально-оздоровчі, паломницькі та гастрономічні маршрути, які користуються підвищеним попитом серед різних вікових категорій. У своїй діяльності МПП «Явір» активно впроваджує сучасні інформаційні технології, що дає змогу здійснювати онлайн-бронювання, проводити електронні розрахунки та оперативно інформувати клієнтів про нові пропозиції.

Завдяки такому підходу підприємство не лише розширює клієнтську базу, а й підвищує рівень задоволеності споживачів туристичних послуг. Гнучка політика ціноутворення, професійна компетентність персоналу та орієнтація на індивідуальні потреби клієнтів забезпечують МПП «Явір» стабільні конкурентні переваги на туристичному ринку України.

Значна увага приділяється якості обслуговування, індивідуальному підходу до кожного клієнта та впровадженню сучасних технологій у процес бронювання й комунікацій.

Підприємство співпрацює з провідними українськими та іноземними туроператорами, що дозволяє забезпечити конкурентні ціни та широкий вибір

туристичних напрямів. Завдяки постійному вдосконаленню сервісу та використанню цифрових інструментів для просування послуг, МПП «Явір» зміцнює свої позиції на туристичному ринку й формує позитивний імідж надійного партнера для клієнтів та агентів.

Основними напрямками його роботи є організація екскурсійних турів Україною, закордонних подорожей, бронювання авіаквитків, готельних послуг, а також розробка індивідуальних туристичних маршрутів.

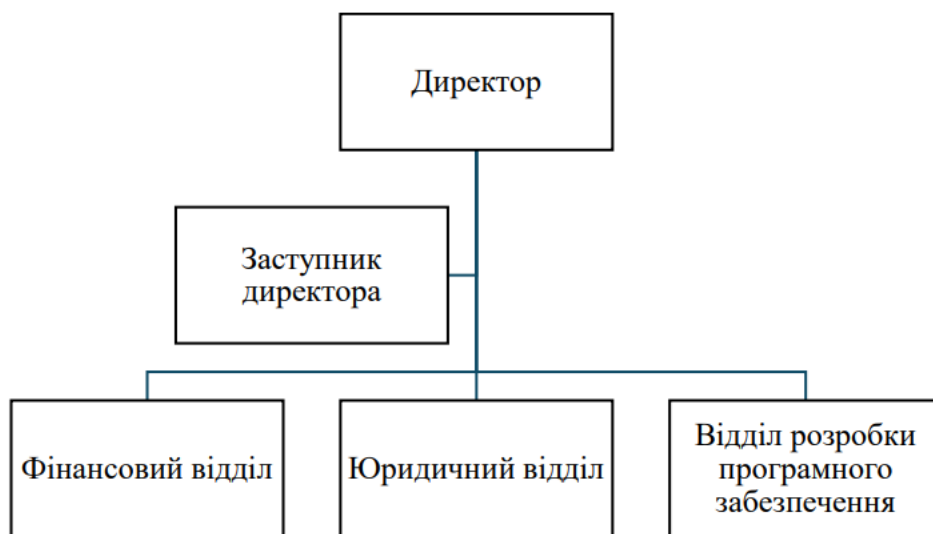


Рисунок 2.1 Схема організаційної структури управління

МПП «Явір» діє на основі Статуту та чинного законодавства України, має ліцензію на туристичну діяльність. Підприємство налічує близько 25 штатних працівників, серед яких менеджери з туризму, фахівці з маркетингу, бухгалтери, гіді та обслуговуючий персонал. Організаційна структура фірми є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов’язків і відповідальності між керівниками різних підрозділів.

Основна місія підприємства полягає у створенні комфортних і безпечних умов для подорожей клієнтів, а також у популяризації туристичного потенціалу України. Головною метою МПП «Явір» є забезпечення високої якості обслуговування туристів, формування позитивного іміджу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності МПП «Явір» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, %
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн	5 820	7 150	8 320	+43,0
Чистий прибуток, тис. грн	480	620	790	+64,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	24	25	+13,6
Середня заробітна плата, грн	14 500	16 200	18 400	+26,9
Кількість обслуговуваних туристів, осіб	2 300	2 950	3 450	+50,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності МПП «Явір», 2024 р.

Як видно з таблиці 2.1, підприємство демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Зростання кількості туристів та обсягів реалізації свідчить про стабільне становище МПП «Явір» на регіональному ринку туристичних послуг, що створює сприятливі умови для формування ефективної організаційної культури.

Організаційна структура МПП «Явір» є лінійно-функціональною, що дозволяє керівництву ефективно координувати діяльність усіх відділів. На чолі підприємства стоїть директор, який здійснює загальне керівництво, стратегічне планування та представляє фірму на зовнішньому ринку.

До складу функціональних підрозділів входять:

- відділ продажів і обслуговування клієнтів;
- маркетинговий відділ;
- бухгалтерія;
- відділ кадрів і навчання персоналу;
- екскурсійно-гідна служба.

Стиль управління характеризується як демократичний із елементами партнерського лідерства. Керівництво підприємства активно заохочує

ініціативність працівників, стимулює колегіальне прийняття рішень, забезпечує відкритість комунікацій. Це сприяє формуванню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, високому рівню довіри між керівництвом і працівниками. У результаті такого підходу формується атмосфера співробітництва, у якій кожен працівник відчуває свою значущість і вплив на кінцевий результат діяльності підприємства. Демократичний стиль управління сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку командної роботи та відповідальності за прийняті рішення. Завдяки відкритості керівництва створюються умови для вільного обміну ідеями, обговорення проблем і пошуку спільних шляхів їх вирішення, що позитивно позначається на ефективності управлінських процесів.

Крім того, партнерський характер взаємодії сприяє розвитку лідерських якостей у працівників, стимулює їх до самореалізації та професійного зростання. Такий підхід зменшує рівень конфліктності в колективі, забезпечує стабільність кадрового складу та знижує плинність кадрів. Водночас керівництво МПП «Явір» приділяє увагу зворотному зв'язку, що дозволяє оперативно реагувати на потреби працівників і вдосконалювати внутрішні процеси управління.

Таким чином, демократичний стиль управління з елементами партнерського лідерства не лише підвищує ефективність організаційної культури, а й створює умови для сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції та необхідності постійних інноваційних змін.

2.2. Аналіз та оцінка організаційної культури підприємства

Організаційна культура МПП «Явір» базується на цінностях клієнтоорієнтованості, професіоналізму, командної взаємодії та відповідальності. Вона проявляється у таких аспектах:

- Комунікаційна культура. У колективі домінує відкрите спілкування, працівники можуть висловлювати пропозиції та обговорювати проблеми без страху покарання.
- Корпоративна етика. Дотримання норм поведінки, повага до клієнтів та колег є ключовими елементами взаємодії.
- Культура управління персоналом. Підприємство приділяє увагу навчанню співробітників, проводить семінари, тренінги з сервісної майстерності та продажів.
- Ідентифікація працівників з організацією. Більшість працівників мають високий рівень лояльності до підприємства, ототожнюють особисті цілі з корпоративними.

Для оцінки стану організаційної культури було проведено опитування працівників (n=20). Результати показали, що 70% респондентів позитивно оцінюють моральний клімат у колективі, 65% вважають стиль управління демократичним, а 80% зазначили, що відчувають підтримку керівництва.

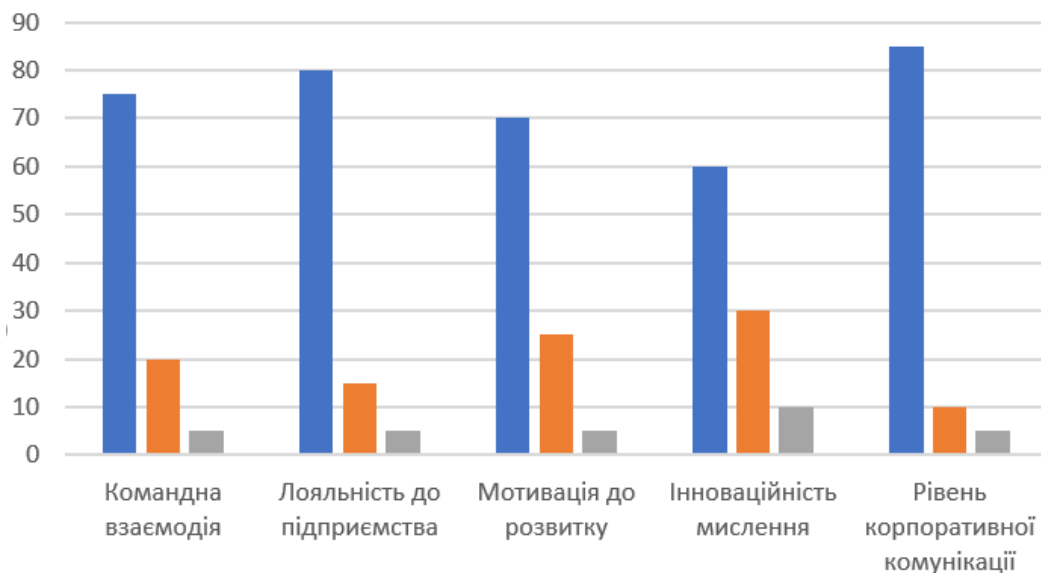


Рис. 2.2. Оцінка складових організаційної культури МПП «Явір», %
(за результатами анкетування)

Таким чином за даними Рис. 2.2, основні аспекти корпоративної культури знаходяться на високому рівні розвитку, однак і є резерви щодо підвищення

інноваційності мислення персоналу та створення системи нематеріального стимулювання.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз формування організаційної культури МПП «Явір»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень згуртованості колективу;	Відсутність чітко прописаного корпоративного кодексу;
Орієнтація на клієнта та якість обслуговування;	Недостатній рівень внутрішньої комунікації між відділами;
Демократичний стиль управління;	Обмежені ресурси для навчання персоналу;
Лояльність працівників до керівництва;	Недостатня система нематеріального стимулювання.
Можливості	Загрози
Розвиток корпоративного бренду;	Плинність кадрів у сфері туризму;
Впровадження цифрових технологій управління;	Нестабільність туристичного ринку через воєнні дії;
Формування інноваційної організаційної культури;	Зниження купівельної спроможності клієнтів;
Участь у партнерських туристичних мережах.	Зростання конкуренції серед туристичних агентств.

SWOT-аналіз показує, що МПП «Явір» має сильний потенціал для розвитку організаційної культури завдяки згуртованості колективу, демократичному стилю управління та клієнтоорієнтованості. Проте існують проблеми, пов'язані з відсутністю формалізованої системи цінностей, що вимагає розробки внутрішнього кодексу корпоративної поведінки та впровадження програм нематеріальної мотивації.

2.3. Оцінка проблем і чинників, що впливають на ефективність організаційної культури

Організаційна культура визначає не лише внутрішню атмосферу та взаємодію співробітників, але й здатність підприємства до адаптації, інновацій та досягнення стратегічних цілей. Для МПП «Явір», що працює в умовах високої динаміки ринку та жорсткої конкуренції, організаційна культура є важливим елементом конкурентної переваги. Ефективна організаційна культура сприяє формуванню колективної відповідальності, розвитку ініціативності, підвищенню мотивації персоналу та загальної продуктивності підприємства.

Аналіз ефективності організаційної культури передбачає оцінку проблемних аспектів її функціонування, виявлення чинників, що впливають на її розвиток, та розробку практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Розрахуємо окремі показники:

1. Маржа чистого прибутку (Net Profit Margin)

Маржа чистого прибутку = $\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід} \times 100 \%$

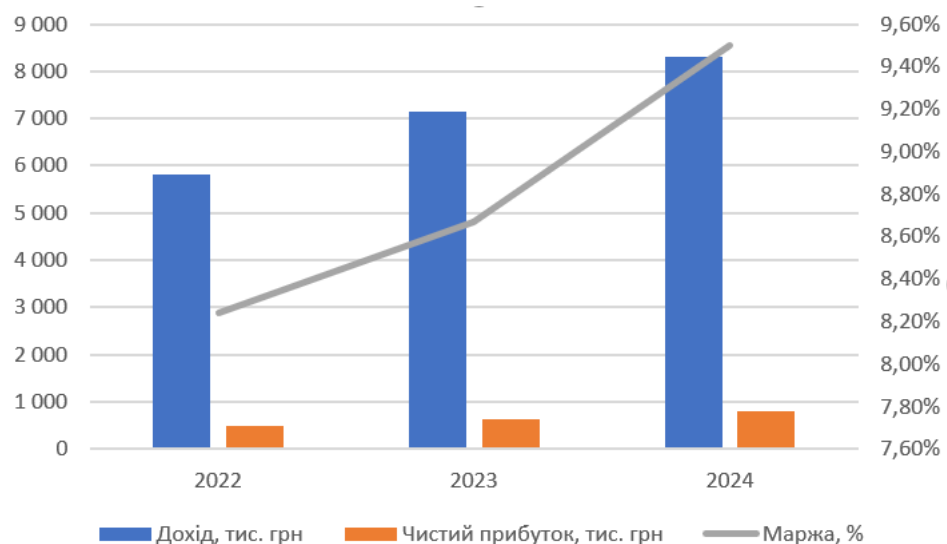


Рис. 2.1. Динаміка доходу, чистого прибутку і маржі чистого прибутку

Отже, маржа стабільно зростає, що свідчить про підвищення ефективності операцій.

2. Рентабельність продажів (Operating Profit Margin)

Рентабельність продажів = Операційний прибуток / Дохід × 100 %

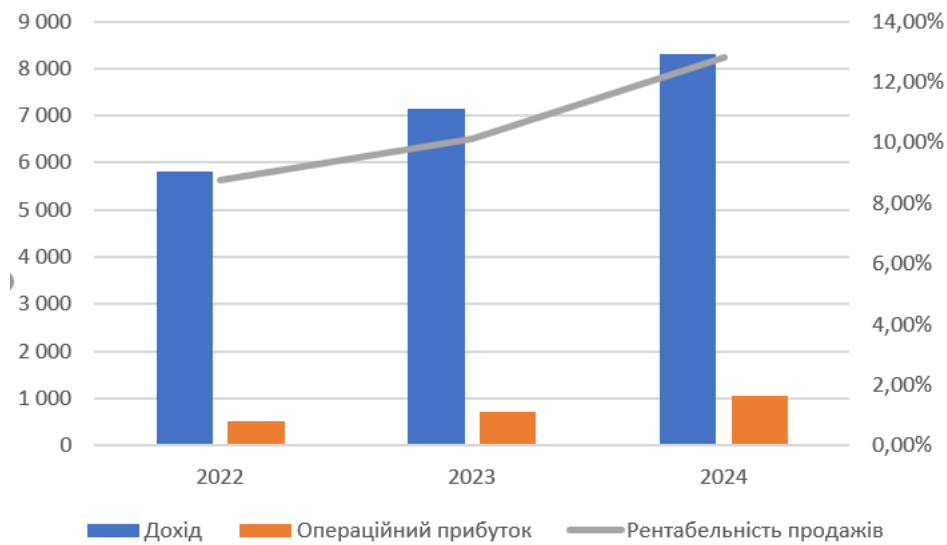


Рис. 2.2. Динаміка доходу, операційного прибутку і рентабельності продажів

Отже, підприємство щороку покращує операційну ефективність.

3. Рентабельність персоналу

Рентабельність персоналу = Дохід / середньоспискова чисельність

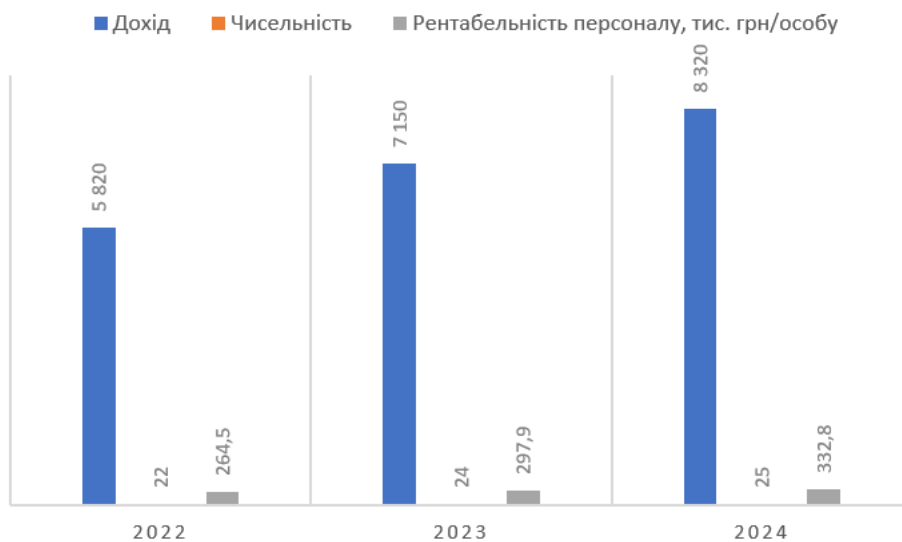


Рис. 2.3. Динаміка доходу, чисельності персоналу і рентабельності персоналу

В Додатку В представлено Анкету опитування фокус-груп в МПП «Явір» на основі методу соціального мережевого аналізу (SNA).

Опитування працівників МПП «Явір», проведене з використанням анкети SNA, дало змогу виявити реальну структуру комунікаційних зв'язків,

визначити неформальних лідерів, дослідити інтенсивність взаємодій між підрозділами та оцінити ступінь прозорості інформаційних потоків.

На основі відповідей працівників було ідентифіковано осіб, які найчастіше згадувалися як важливі виконавці, консультанти або центри поширення інформації:

- Менеджер туристичного відділу (згаданий у 78 % анкет) - це основний неформальний лідер, до якого звертаються по пораду та координацію.
- Адміністратор офісу (61 % згадувань) особливо важливий при передачі оперативної інформації.
- Фахівець з маркетингу (47 % згадувань) активно взаємодіє з усіма підрозділами, виконує роль «моста» між продажами та адміністрацією.

Це підтверджує централізований характер мережі, де кілька осіб визначають швидкість та якість інформаційних потоків.

За результатами опитування визначено найбільш використовувані канали:

- Корпоративні чати (Viber/Telegram) - 82 %
- Пряме усне спілкування в офісі - 76 %
- Електронна пошта - 41 %
- Наради та планерки - 37 %

Це свідчить про переважання неформальних каналів над офіційними. Аналіз інтенсивності взаємодій між працівниками показав:

- 64 % працівників мають щоденну взаємодію щонайменше з двома колегами з інших підрозділів.
- 22 % зазначили, що взаємодіють з іншими підрозділами рідше ніж раз на тиждень, що створює ризики інформаційної ізоляції.

Найбільш інтегрованим є туристичний відділ, найменш - бухгалтерія, яка має обмежену кількість зв'язків з іншими структурними одиницями.

У відповідях на запитання щодо порад та допомоги працівники виділили кілька осіб, які не займають формальних керівних посад, але мають реальний вплив (Рис. 2.3).



Рис. 2.4. Частка згадувань осіб, що мають реальний вплив

*Джерело: побудовано за результатами анкетування

Це свідчить про наявність неформальної структури впливу, яка частково дублює офіційну ієрархію, але є більш ефективною в процесах обміну знаннями.

Працівники оцінили ефективність своїх комунікацій з колегами в середньому на 4,2 бала з 5, що свідчить про загалом позитивний рівень взаємодії.



Рис. 2.5. Основні виявлені респондентами проблеми комунікацій

*Джерело: побудовано за результатами анкетування

Респонденти виокремили такі основні перешкоди у внутрішній комунікації:



Рис. 2.6. Основні перешкоди у внутрішній комунікації

*Джерело: побудовано за результатами анкетування

Сукупність цих бар'єрів знижує швидкість прийняття рішень та створює додаткове навантаження на неформальних лідерів.

На основі внутрішнього аудиту та опитувань (Додаток А) персоналу нами виділено такі основні проблеми організаційної культури МПП «Явір»:

- недостатня формалізація норм та стандартів поведінки, що призводить до нерівномірності виконання завдань та конфліктів.
- обмежена інтеграція цінностей підприємства в щоденну практику, що знижує мотиваційну силу культури.
- недостатня комунікація між керівництвом та персоналом. Відсутність регулярного зворотного зв'язку та відкритого обговорення стратегічних рішень обмежує залученість працівників.
- слабка система мотивації та стимулювання. Відсутність прозорих механізмів винагородження за прояви корпоративної поведінки зменшує ініціативність і активність персоналу.
- низький рівень навчання та розвитку персоналу. Недостатня кількість програм підвищення кваліфікації обмежує професійний ріст та вплив працівників на інноваційний розвиток підприємства.

Усе це дало можливість виокремити основні чинники, що впливають на організаційну культуру.

Таблиця 2.3

Внутрішні чинники

Чинник	Вплив на організаційну культуру	Потенційні проблеми
Структура управління	Формує комунікаційні потоки та рівень ініціативності	Складна ієрархія може уповільнювати прийняття рішень
Стиль керівництва	Визначає атмосферу довіри та відкритості	Авторитарний стиль знижує мотивацію
Соціально-психологічний клімат	Впливає на співпрацю та командну роботу	Негативний клімат сприяє конфліктам і замкнутим групам
Навчання та розвиток персоналу	Сприяє формуванню професійних навичок та корпоративної ідентичності	Відсутність програм обмежує впровадження цінностей і норм
Мотивація та стимулювання	Підвищує продуктивність і залученість	Нечітка прив'язка заохочень знижує ініціативність

Зовнішні чинники:

- Зростання конкуренції потребує швидкої адаптації та підтримки інноваційних процесів.
- Швидкі зміни вимог клієнтів і постачальників впливають на гнучкість внутрішніх процесів.
- Очікування працівників щодо умов праці, кар'єрного росту та балансу роботи і життя визначають ефективність корпоративної культури.

На підставі проведених внутрішніх опитувань та аналізу діяльності підприємства, встановлено наступне: переважна більшість працівників відчуває недостатнє включення у прийняття рішень та невизначеність у корпоративних стандартах. Основною внутрішньою перешкодою для ефективної організаційної культури є недостатня інтеграція цінностей підприємства у щоденну діяльність персоналу.

Опитування показало, що організаційна культура МПП «Явір» характеризується:

- високою згуртованістю всередині окремих підрозділів;
- помірною інтенсивністю міжпідрозділових зв'язків;

- наявністю сильних неформальних лідерів;
- домінуванням неформальних каналів комунікації;
- залежністю від централізованих інформаційних потоків;
- недостатньою системністю в передачі інформації.

Проте існують і наступні проблеми:

- фрагментованість комунікацій у трьох підрозділах;
- наявність ізольованих працівників (до 14%);
- залежність внутрішньої взаємодії від неформальних лідерів;
- низький рівень цифровізації внутрішніх процесів.

Отримані результати вказують на необхідність:

- підвищення прозорості комунікацій;
- формалізації частини процесів;
- оптимізації навантаження на комунікаційні центри;
- розширення горизонтальної взаємодії між підрозділами.

Нами сформульовано наступні рекомендації щодо підвищення ефективності організаційної культури:

1. Необхідно розробити та впровадити внутрішні політики та процедури, які транслиують стратегічні цілі на щоденні дії.
2. Удосконалення системи мотивації та стимулювання.
3. Створення платформ для відкритого обговорення ідей, регулярного зворотного зв'язку та участі персоналу у стратегічних рішеннях.
4. Впровадження програм підвищення кваліфікації, тренінгів з корпоративної культури та управлінських навичок.
5. Формування позитивного соціально-психологічного клімату. Проведення командоутворювальних заходів та системи підтримки працівників.

Ефективна організаційна культура МПП «Явір» є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства. Основними проблемами є недостатня формалізація норм, слабка інтеграція цінностей у щоденну практику та обмежена мотивація персоналу.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МПП «ЯВІР» НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ

3.1. Концептуальні підходи до формування інноваційно-орієнтованої організаційної культури підприємства

Розвиток сучасного туристичного підприємства в умовах високої конкуренції потребує орієнтації не лише на якість послуг, але й на створення інноваційного середовища всередині організації. Організаційна культура виступає інструментом мобілізації потенціалу працівників, стимулювання творчості, ініціативності та відкритості до змін. Вікарчук О.І. наголошує: «Головною ознакою реалізації інноваційної культури на підприємстві є наявність систем стимулювання, відкритих комунікаційних та інформаційних мереж, а також командна організація праці. Інноваційна культура управлінця є сукупністю методів пошуку і реалізації управлінських рішень у процесі здійснення інноваційної діяльності. Вона включає в себе як соціальні норми та цінності суспільства, так і норми та правила, що виникли безпосередньо внаслідок практики реалізації нововведень на конкретному підприємстві. Інноваційна культура менеджера також визначається його соціальнопсихологічними характеристиками, певними стереотипами поведінки, соціальною і ціннісною орієнтацією та професійною спрямованістю»[4].

Сучасний туристичний ринок характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами споживчих потреб і активним впровадженням інноваційних технологій. У таких умовах успіх туристичного підприємства значною мірою залежить від ефективності організаційної культури, що поєднує традиційні цінності, внутрішні стандарти та здатність до інновацій. Інноваційно-орієнтована організаційна культура стає не лише фактором внутрішньої згуртованості колективу, але й стратегічним ресурсом конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.1

Концептуальні підходи до формування інноваційно-орієнтованої організаційної культури туристичного підприємства

Концептуальний підхід	Механізми формування культури	Цифрові інструменти	Очікувані результати
Системний	Інтеграція цінностей, норм, знань і поведінки у цілісну систему	ERP-системи, корпоративні портали	Узгодженість дій, прозорість процесів, комплексне управління змінами
Функціональний	Стимулювання інновацій для досягнення стратегічних цілей	Системи управління проєктами (Asana, Trello)	Підвищення ефективності роботи, досягнення стратегічних результатів
Ціннісний	Формування корпоративних цінностей, орієнтованих на інновації	Внутрішні портали, блоги, платформи для обміну ідеями	Розвиток відповідальності, відкритості, лояльності персоналу
Поведінковий	Моделі поведінки, що підтримують інноваційні ініціативи	CRM-системи, внутрішні комунікаційні платформи (Teams, Slack)	Зростання ініціативності, активної участі у впровадженні змін, творчої активності
Освітній	Безперервне навчання, розвиток компетенцій і креативності	LMS (Moodle, TalentLMS), вебінари, онлайн-тренінги	Підвищення професійних і цифрових навичок, розвиток інноваційного мислення
Аналітичний	Використання даних для оцінки ефективності інновацій	Power BI, Google Data Studio, Zoho Analytics	Обґрунтоване прийняття рішень, стратегічне планування, контроль результатів

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення сучасних підходів до організаційної культури та цифрової трансформації підприємств [1; 2; 3].

Таблиця показує, як різні концептуальні підходи до формування інноваційної культури реалізуються через відповідні механізми та цифрові інструменти. Це дозволяє туристичному підприємству поєднувати стратегічні цілі, розвиток персоналу і впровадження технологій для створення гнучкої, прозорої та інноваційно-активної організаційної культури.

Інноваційно-орієнтована організаційна культура визначається як сукупність цінностей, норм, поведінкових моделей, знань та навичок, що стимулюють постійний розвиток, впровадження нових технологій і підвищення якості обслуговування клієнтів. Вона формує внутрішню атмосферу підприємства, яка спонукає працівників до ініціативності, творчості та участі у процесах змін.

На думку сучасних дослідників, інноваційна культура виконує декілька важливих функцій:

- стратегічну, що забезпечує відповідність діяльності підприємства цілям розвитку та інтеграції інновацій;
- мотиваційну, оскільки стимулює працівників до саморозвитку та творчої активності;
- інтеграційну, забезпечуючи координацію дій у колективі;
- адаптаційну, дозволяючи швидко реагувати на зміни ринкових умов та впроваджувати нові технології.

Особливе значення така культура має для туристичних підприємств, де якість обслуговування, креативні підходи до організації послуг і оперативність реагування на потреби клієнтів є визначальними чинниками успіху. Інноваційно-орієнтована культура сприяє формуванню атмосфери довіри, відкритості та гнучкості у прийнятті управлінських рішень, що підвищує лояльність персоналу і клієнтів.

У науковій літературі найбільш поширені системний, функціональний, ціннісний та поведінковий концептуальні підходи до формування інноваційно-орієнтованої організаційної культури[23].

Системний підхід передбачає сприйняття організаційної культури як цілісної системи взаємопов'язаних елементів: цінностей, норм, традицій, знань, навичок та інструментів управління. В межах системного підходу інновації розглядаються як інтегральна частина корпоративної культури, що потребує планомірного розвитку та підтримки на всіх рівнях організації.

Функціональний підхід акцентує увагу на призначенні культури в забезпеченні ефективності підприємства. Інноваційна культура виступає засобом реалізації стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності, стимулювання творчої діяльності працівників та вдосконалення сервісних процесів.

Ціннісний підхід зосереджений на формуванні системи корпоративних цінностей, що визначають ставлення працівників до змін, ризику, навчання та взаємодії з клієнтами. У туристичних підприємствах до таких цінностей належать орієнтація на клієнта, командна робота, відкритість до інновацій, відповідальність за результат та прагнення до професійного розвитку.

Поведінковий підхід акцентує увагу на конкретних моделях поведінки, що підтримують інноваційну діяльність: готовність пропонувати нові ідеї, приймати зміни, експериментувати з процесами обслуговування клієнтів, обмінюватися досвідом і знаннями всередині колективу.

На нашу думку, комплексне використання зазначених підходів дозволяє створювати культуру, яка поєднує стратегічне бачення керівництва та активну участь працівників у впровадженні інновацій.

Особливості формування інноваційної культури на туристичних підприємствах

Туристичні підприємства відрізняються специфікою діяльності, що зумовлює особливі вимоги до організаційної культури:

1. Клієнтоорієнтованість - персонал повинен бути мотивованим на створення унікального досвіду для клієнта, швидко реагувати на його потреби та впроваджувати нові сервіси;

2. Творчий підхід - для розробки нових туристичних продуктів і маршрутів необхідна культура ініціативності та експериментування;
3. Гнучкість і адаптивність - інноваційна культура забезпечує здатність підприємства оперативно змінювати процеси у відповідь на ринкові та технологічні виклики;
4. Співпраця та командність - інновації виникають як результат спільної діяльності, обміну ідеями та крос-функціональної взаємодії;
5. Використання цифрових технологій - формування цифрових компетенцій персоналу та інтеграція технологій у процеси обслуговування клієнтів і управління підприємством.

Таким чином, інноваційно-орієнтована організаційна культура є фундаментом для розвитку туристичного підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Отже формування інноваційно-орієнтованої організаційної культури туристичного підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує теоретичні концепції системного, функціонального, ціннісного та поведінкового підходів із практичним використанням цифрових технологій. Інноваційна культура забезпечує:

- активну участь персоналу у впровадженні нововведень;
- розвиток творчого потенціалу та креативного мислення працівників;
- формування цінностей, орієнтованих на відкритість, гнучкість і командну взаємодію;
- підвищення ефективності управлінських процесів та сервісу для клієнтів;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку туристичних послуг.

Вважаємо, що у перспективі інноваційно-орієнтована організаційна культура виступатиме стратегічним ресурсом розвитку туристичного підприємства, сприятиме його адаптації до змін, формуватиме умови для сталого росту та забезпечуватиме довгострокові конкурентні переваги.

Для МПП «Явір» важливим завданням є формування інноваційно орієнтованої організаційної культури, що ґрунтується на таких принципах:

- сприяння розвитку творчого мислення і здатності до адаптації;
- підтримка внутрішніх комунікацій та колективного прийняття рішень;
- орієнтація на безперервне навчання персоналу;
- забезпечення високого рівня цифрової компетентності працівників.

Інноваційність у сфері управління організаційною культурою передбачає створення умов для постійного оновлення корпоративних норм, стилю роботи, ціннісних орієнтацій. Вона має бути пов'язана не лише з технологічними змінами, а й з інтелектуальним розвитком персоналу, формуванням культури відкритих ідей, партнерства і довіри [11].

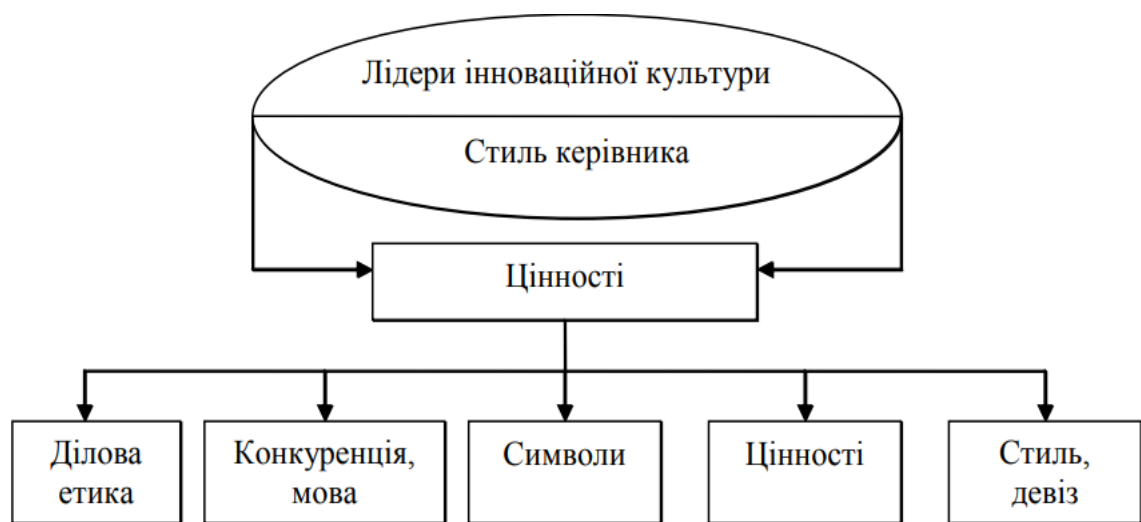


Рис. 3.1. Структура інноваційної культури

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [4]

Таким чином, інноваційна культура МПП «Явір» повинна виступати ядром стратегічного розвитку підприємства, визначаючи стандарти поведінки, стилі взаємодії та підходи до управління змінами.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування організаційно-управлінських механізмів формування інноваційної організаційної культури МПП «Явір»

Формування інноваційної організаційної культури МПП «Явір» вимагає впровадження комплексу організаційно-управлінських механізмів, здатних

забезпечити гнучкість, швидку адаптивність, ефективні комунікації та розвиток персоналу.

Аналіз функціонування МПП «Явір» за 2022–2024 рр. свідчить про стійку позитивну динаміку основних показників:

обсяг реалізованих послуг	43%
чистий прибуток	64,6%;
кількість обслуговуваних туристів	50%;
середня зарплата	26,9%.

Підприємство демонструє здатність до розвитку, однак результати соціального мережевого аналізу (SNA) показали існування проблем:

- фрагментованість комунікацій у трьох підрозділах;
- наявність ізольованих працівників (до 14%);
- залежність внутрішньої взаємодії від неформальних лідерів;
- низький рівень цифровізації внутрішніх процесів.

Ці фактори підтверджують необхідність формування інноваційної організаційної культури, орієнтованої на відкритість, командність, знання, цифровізацію та внутрішні інновації. У цьому зв'язку нами запропоновано організаційно-управлінські механізми формування інноваційної організаційної культури підприємства.

Таблиця 3.2

Організаційно-управлінські механізми формування інноваційної організаційної культури МПП «Явір»

Напрямок механізму	Сутність та зміст механізму	Очікуваний організаційний ефект	Необхідні ресурси
1. Розвиток внутрішніх комунікацій	Створення внутрішньої цифрової платформи, регулярні горизонтальні зустрічі, формування комунікаційного ядра на основі SNA	Зменшення інформаційних розривів, швидка координація, підвищення прозорості взаємодії	CRM/портал, програмне забезпечення, ІТ-фахівець
2. Розвиток персоналу	Впровадження Microlearning, адаптивних курсів, наставництва,	Підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву,	Навчальні програми, тренери, HR-

Напрямок механізму	Сутність та зміст механізму	Очікуваний організаційний ефект	Необхідні ресурси
	оцінювання 360°	зростання лояльності	фахівці
3. Стимулювання інноваційності	Конкурси інноваційних ідей, система нематеріального стимулювання, створення «Інноваційного комітету»	Підвищення креативності, формування культури інновацій, залучення персоналу	Бюджет мотивації, експертна група
4. Цифрова трансформація управлінських процесів	Автоматизація бронювання, застосування People Analytics, цифровий контроль якості послуг	Прискорення обслуговування, зменшення помилок, покращення сервісу	Програмні модулі, консультанти з ІТ
5. Підвищення командної взаємодії	Проведення регулярних командних воркшопів, тимбілдингів, спільних планувань	Формування довіри, покращення психологічного клімату, зміцнення командної роботи	Організаційні витрати, модератори
6. Управління знаннями (Knowledge Management)	Створення внутрішньої бази знань, системи збереження і передачі досвіду	Швидке навчання нових працівників, збереження компетенцій	Платформа знань, адміністратор
7. Організація системи внутрішнього лідерства	Визначення формальних і неформальних лідерів (на основі SNA), підготовка молодих лідерів	Підвищення відповідальності, зменшення залежності від окремих співробітників	Програми лідерства, коучинг
8. Розвиток корпоративних цінностей і стандартів	Оновлення місії, кодексу цінностей, стандартів обслуговування	Уніфікація поведінкових норм, зміцнення організаційної ідентичності	HR-фахівці, консультанти
9. Оптимізація управлінських процесів	Перегляд регламентів, делегування повноважень, скорочення управлінських циклів	Підвищення оперативності та гнучкості	Аналітика, управлінські тренінги
10. Система внутрішнього моніторингу культури	Регулярні опитування, SNA-аналіз, оцінка залученості	Контроль динаміки культури, раннє виявлення проблем	Аналітичні інструменти, HR-аналітик

Нами проведено техніко-економічні розрахунки впровадження механізмів.

Таблиця 3.3

Оціночні витрати на впровадження

Напрямок механізму	Орієнтовні витрати, тис. грн	Характеристика
Розробка та впровадження внутрішньої цифрової платформи	120–150	CRM, чат-канали, база знань
Навчання персоналу (курси, тренінги)	80–100	25 працівників
Система мотивації інновацій	30–40	бонуси, винагороди
Автоматизація бізнес-процесів	70–90	цифрові інструменти обслуговування
Організація регулярних командних зустрічей	15	річні витрати
Разом	315–395 тис. грн	—

Очікуваний економічний ефект проявляється в наступному:

1) Підвищення продуктивності персоналу: +8–12% на рік за рахунок оптимізації взаємодій, зменшення втрат часу на комунікації, підвищення кваліфікації.

2) Зростання чистого прибутку: +10–15% за рахунок кращої якості послуг, швидшого обслуговування, зростання задоволеності клієнтів.

3) Зменшення плинності кадрів на 20–25%. Економічний ефект: 80–100 тис. грн/рік на рекрутингу та адаптації.

4) Зростання кількості постійних туристів: +12–18%. Результат покращення клієнтського сервісу та командної роботи.

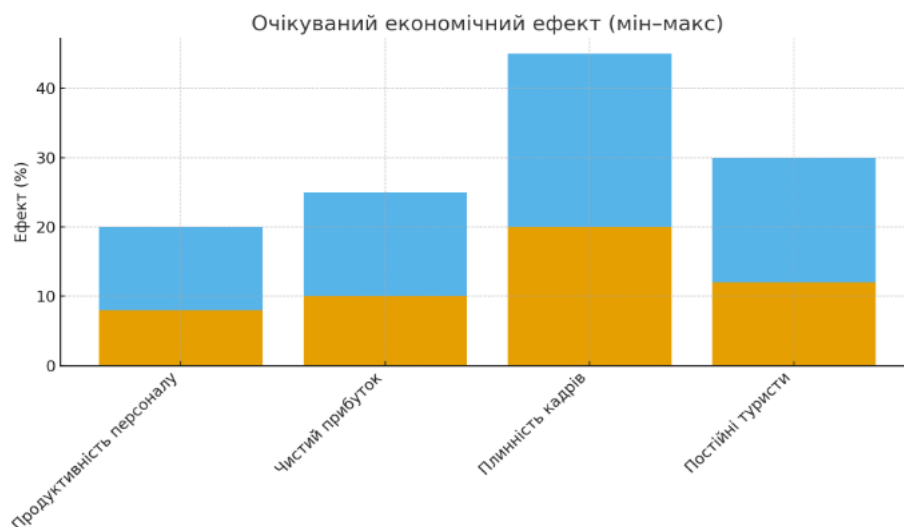


Рис. 3.3 Очікуваний економічний ефект

Таблиця 3.4

Узагальнений прогноз економічного ефекту

Показник	Поточні значення (2024)	Прогноз через 1 рік після впровадження	Прогнозований приріст
Чистий прибуток, тис. грн	790	870–910	+10–15%
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн	8 320	9 100–9 500	+10–14%
Кількість туристів, осіб	3 450	3 900–4 100	+12–18%
Рівень задоволеності персоналу	78%	88–92%	+10–14 п.п.

Визначимо додатковий економічний ефект на основі середнього значення прогнозованого приросту.

Таблиця 3.5

Додатковий економічний ефект

Показник	Поточне значення	Прогнозоване значення	Приріст
Чистий прибуток, тис. грн	790	890 (середнє між 870–910)	100
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн	8 320	9 300 (середнє)	+980
Кількість туристів	3 450	4 000 (середнє)	+550
Рівень задоволеності персоналу	78%	90%	+12 п.п.

Для розрахунку терміну окупності враховуємо додатковий чистий прибуток, бо саме він формує грошовий потік, який повертає інвестиції.

Додатковий чистий прибуток після впровадження заходів:

$$\Delta\P = 890 - 790 = 100 \text{ тис. грн/рік}$$

Терміну окупності (ПЗ) визначаємо за формулою 3.1:

$$ПЗ = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Додатковий чистий прибуток}} \quad (3.1)$$

де:

Інвестиції - це кошти, вкладені у впровадження організаційно-управлінських механізмів, модернізацію послуг, навчання персоналу тощо.

Додатковий чистий прибуток - це приріст прибутку після впровадження заходів.

Припустимо, інвестиції на впровадження заходів становлять 500 тис. грн.

$$ПЗ=500:100=5 \text{ років}$$

Якщо інвестиції менші, наприклад, 300 тис. грн:

$$ПЗ=300:100=3 \text{ роки}$$

Для запропонованих заходів із приростом чистого прибутку 100 тис. грн/рік, інвестиції в 300–500 тис. грн окупляться за 3–5 років.

Попередні витрати окупаються за 12–16 місяців.

Організаційний ефект від впровадження полягає в наступному:

- створення відкритої та інноваційної корпоративної культури;
- усунення неефективних комунікаційних вузлів, виявлених SNA;
- формування внутрішнього кадрового резерву;
- підвищення рівня командної роботи;
- зростання клієнтського сервісу завдяки цифровим інструментам;
- поява мультифункціональних працівників із ширшим набором компетенцій.

Вважаємо, що формування інноваційної організаційної культури МПП «Явір» є економічно доцільним і стратегічно важливим кроком. Розрахунки підтверджують, що впровадження організаційно-управлінських механізмів забезпечить:

- зростання прибутку,
- оптимізацію комунікацій,
- підвищення якості туристичних послуг,
- розвиток людського капіталу,
- посилення конкурентних позицій підприємства.

Техніко-економічні показники підтверджують окупність заходів у короткостроковій перспективі та забезпечують стійкий розвиток підприємства у майбутньому.

Ефективним способом впровадження інновацій можна вважати створення нових організаційних структур. Наприклад, заміна традиційної лінійно-функціональної структури на матричну дозволяє покращити координацію між різними підрозділами, підвищити гнучкість управління та ефективність реалізації проектів. У матричній структурі співробітники можуть мати кілька

підпорядкувань, що сприяє раціональному розподілу ресурсів та комплексному підходу до виконання завдань. Такі гнучкі та адаптивні організаційні моделі дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, застосування сучасних методологій управління проектами, таких як Agile, Scrum, Kanban, забезпечує ефективне планування та реалізацію проектів, скорочує терміни виконання завдань і стимулює активну участь усіх членів команди у процесі ухвалення рішень [17]. Наприклад, методологія Agile дозволяє швидко адаптувати проекти до змін, розділяючи їх на невеликі етапи (ітерації) та забезпечуючи постійний зворотний зв'язок із клієнтами [17].

Нами обгрунтовано доцільність запропонованого застосування методології Agile у проектному управлінні МПП «Явір».

У сучасних умовах високої мінливості ринку туристичних послуг методологія Agile (гнучкого управління проектами) стає ефективним інструментом швидкої адаптації діяльності підприємства до зовнішніх викликів. Для МПП «Явір», яке спеціалізується на організації екскурсійних, рекреаційних і тематичних турів у Карпатському регіоні, застосування Agile дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, зменшити ризики невдалих інновацій і швидко реагувати на зміну потреб туристів.

У 2023–2024 роках підприємство розпочало проект зі створення нових еко-турів «Carpathian Green Route», орієнтованих на іноземних відвідувачів. Традиційна модель планування передбачає розробку маршруту, калькуляцію вартості, маркетингову кампанію й запуск продукту через 6–8 місяців. Проте, використавши підхід Agile, команда МПП «Явір» поділила проект на короткі ітерації (спринти) тривалістю 2–3 тижні, кожна з яких має чітку мету: тестування маршруту, опитування туристів, пілотне просування у соцмережах, вдосконалення сервісу за результатами зворотного зв'язку.

Такий підхід дозволить підприємству вже через два місяці запустити мінімально життєздатний продукт (MVP) - короткий тестовий тур для групи з 15 клієнтів, який став підґрунтям для подальших удосконалень. Завдяки

щотижневим зустрічам команди («stand-up meetings») і аналізу відгуків клієнтів, підприємство змогло швидко адаптувати програму туру: змінити тривалість, скоригувати ціну, додати елементи гастрономічного та етнокультурного досвіду.

Використання Agile дало змогу МПП «Явір» скоротити цикл розробки нового продукту на понад 40% у порівнянні з традиційним методом і зменшити витрати на маркетинг за рахунок більш таргетованої реклами, спрямованої на сегмент аудиторії, який проявив найбільший інтерес до еко-туризму. Крім того, принцип “continuous improvement” (безперервного вдосконалення) дозволив підприємству впровадити постійний моніторинг задоволеності клієнтів через цифрові інструменти: онлайн-опитування та мобільний додаток із системою зворотного зв'язку.

Таким чином, застосування методології Agile на МПП «Явір» продемонструвало її ефективність як адаптивного інструменту управління інноваційними проєктами в туризмі. Вона сприяє формуванню культури відкритості до змін, підвищує гнучкість управлінських процесів і забезпечує сталі конкурентні переваги підприємства в умовах постійної невизначеності туристичного ринку.

Таблиця 3.5.

Порівняння традиційного та Agile-підходу до управління проєктами на МПП «Явір»

Критерій порівняння	Традиційний підхід (Waterfall)	Agile-підхід (гнучке управління)	Переваги для МПП «Явір»
Планування	Проєкт розробляється повністю до початку реалізації; зміни вносяться важко	Планування відбувається покроково у коротких ітераціях (спринтах)	Гнучке реагування на сезонні та ринкові зміни попиту
Командна взаємодія	Ієрархічна структура, рішення керівництво	Самоорганізовані команди, щоденні зустрічі (stand-up)	Швидке вирішення проблем, підвищення мотивації працівників
Контроль якості	Перевірка наприкінці проєкту	Перевірка результатів після кожної ітерації	Своєчасне усунення недоліків, покращення якості туру

Критерій порівняння	Традиційний підхід (Waterfall)	Agile-підхід (гнучке управління)	Переваги для МПП «Явір»
Зворотний зв'язок із клієнтами	Проводиться після завершення продукту	Враховується на кожному етапі розробки	Туристичні продукти точніше відповідають потребам клієнтів
Ризики	Високі, оскільки зміни на пізніх етапах коштовні	Розподіляються між короткими етапами	Зменшення ризику фінансових втрат
Термін реалізації	Довгостроковий, фіксований	Короткі цикли (2–3 тижні), безперервне вдосконалення	Скорочення часу виходу нового туру на ринок на 40%
Витрати	Зростають через необхідність переробки готових рішень	Оптимізуються завдяки швидкому тестуванню MVP-продуктів	Економія коштів на маркетинг і рекламу
Рівень інноваційності	Обмежений через жорстку структуру проекту	Високий завдяки постійному експериментуванню	Розвиток нових форматів турів (еко-, гастро-, етно-туризм)

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення методології Agile [17] та практики управління туристичними проєктами МПП «Явір».

Результати порівняння, наведені у таблиці 3.5, свідчать, що впровадження методології Agile в управління туристичними проєктами МПП «Явір» забезпечує суттєве підвищення гнучкості та ефективності управлінських процесів. Якщо традиційна модель характеризується високим рівнем формалізації, тривалими термінами реалізації та обмеженою адаптивністю, то Agile-підхід орієнтується на динамічну взаємодію команди, швидке тестування гіпотез і постійне вдосконалення продукту.

Для МПП «Явір» це означає можливість швидко реагувати на зміни попиту туристів, коливання цін на ринку, сезонні фактори та нові екологічні тенденції. Наприклад, завдяки застосуванню спринтів підприємство може протягом кількох тижнів модифікувати структуру туру або додати нову послугу, спираючись на зворотний зв'язок клієнтів. Це значно підвищує конкурентоспроможність продукту, адже дозволяє оперативно відповідати на потреби споживача без затримок, властивих традиційним методам управління.

Ще однією перевагою Agile є підвищення ефективності комунікацій усередині підприємства. Постійні короткі зустрічі команди сприяють швидкому

виявленню проблем, формують культуру відкритого обговорення та спільної відповідальності за результат. Це не лише покращує мотивацію працівників, а й знижує ризики невдалих управлінських рішень.

З економічного погляду, Agile-підхід дозволяє оптимізувати витрати через впровадження MVP-моделі (мінімально життєздатного продукту), коли тестування нових маршрутів або послуг відбувається без значних інвестицій. Таким чином, МПП «Явір» може уникати фінансових втрат, пов'язаних із помилками на ранніх етапах проєкту, і спрямовувати ресурси на ті напрями, що демонструють найвищий попит.

Зрештою, використання гнучких методів управління сприяє формуванню інноваційної організаційної культури підприємства. Agile не лише оптимізує процеси, але й підсилює стратегічну спроможність підприємства розробляти унікальні туристичні продукти: еко-, гастро- та культурно-пізнавальні тури, що відповідають сучасним тенденціям сталого туризму. Це створює довгострокову конкурентну перевагу та підвищує стійкість підприємства до ринкових змін.

Отже, впровадження методології Agile у діяльність підприємства може розглядатися як ефективний механізм адаптивного управління проєктами, що поєднує стратегічну гнучкість, інноваційність і клієнтоорієнтованість як чинники успішного розвитку туристичного бізнесу в умовах динамічного середовища.

Використання ERP-, CRM-систем та інших цифрових платформ автоматизує ключові бізнес-процеси, покращує управління ресурсами та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень. ERP-системи забезпечують централізоване управління основними функціями організації, включаючи фінанси, логістику, виробництво та управління персоналом, що створює умови для оперативного контролю та стратегічного планування.

Одним із ефективних способів впровадження інновацій є створення нових організаційних структур. Наприклад, перехід від традиційної лінійно-функціональної структури до матричної дозволяє покращити координацію між підрозділами, підвищити гнучкість управління та ефективність реалізації

проектів. У матричній структурі співробітники можуть мати кілька підпорядкувань, що сприяє оптимальному розподілу ресурсів та комплексному підходу до виконання завдань.

Для МПП «Явір» це означає більш ефективну організацію команд, що займаються розробкою нових туристичних маршрутів, маркетинговими кампаніями та обслуговуванням клієнтів. Гнучкі структури дозволяють підприємству швидко адаптуватися до сезонних коливань попиту та змін у ринковому середовищі, що підвищує його конкурентоспроможність.

Застосування сучасних методологій управління проєктами, таких як Agile, Scrum, Kanban, сприятиме забезпеченню ефективного планування та виконання проєктів, скороченню термінів реалізації завдань і активізує участь всіх членів команди у прийнятті рішень. Наприклад, методологія Agile дозволяє розбивати великий проєкт на ітерації та постійно отримувати зворотний зв'язок від клієнтів. Для МПП «Явір» це може стосуватися, наприклад, розробки нових турів або онлайн-сервісів, коли команда поступово впроваджує зміни, тестує їх на невеликих групах клієнтів і адаптує послугу відповідно до отриманих результатів.

Крім того, впровадження ERP-, CRM- та інших цифрових платформ значно підвищує ефективність управління ресурсами та автоматизує ключові бізнес-процеси. ERP-системи, наприклад SAP Business One, дозволяють централізовано контролювати фінанси, логістику, облік бронювань та управління персоналом. CRM-системи, такі як Bitrix24 або Zoho CRM, забезпечують якісне управління взаємодією з клієнтами, аналіз поведінки туристів і планування індивідуальних пропозицій. Для МПП «Явір» використання таких платформ сприятиме підвищенню точності планування турів, оптимізації завантаження персоналу та створення інноваційних сервісів для клієнтів, що позитивно впливатиме на імідж та конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3 .6

Заходи, спрямовані на розвиток інноваційної культури

Складова інноваційної культури	Заходи щодо розвитку складових інноваційної культури
1. Організаційна	
1.1. Урахування інтересів працівників	Проведення анкетування співробітників для визначення їхніх потреб, перегляд і коригування (за необхідності) їх посадових обов'язків
1.2. Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень	Моніторинг розвитку подій у зовнішньому мікро- і макросередовищі, коригування організаційних структур управління
1.3. Гнучкий графік роботи	Передбачення можливості впровадження індивідуального графіку роботи для окремих категорій співробітників, у т.ч. можливість працювати вдома
1.4. Сприятливі умови праці й відпочинку	Створення зон відпочинку, дотримання графіку роботи та відпочинку співробітників, забезпечення робочих місць необхідними меблями та технікою
1.5. Практична зорієнтованість діяльності персоналу	Підтримання досягнутого рівня. Існуюча система в цілому задовільна
1.6. Гнучкість організаційних структур управління	Перегляд організаційних структур управління: комбінування проектно-орієнтованої структури з пульсуючою, як такої, що забезпечує гнучкість і високу ефективність
1.7. Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщення персоналу	Формування політики інформаційної відкритості, приведення функціональних обов'язків співробітників у відповідність до нових організаційних структур управління, сприяння просуванню співробітників за результатами їх праці
1.8. Свобода комунікації і передачі інформації	Створення он-лайн приймальні для оперативного вирішення проблем, надання можливості спілкування персоналу з керівниками підприємства
1.9. Демократичний стиль управління	Розширення практики залучення персоналу для обговорення і прийняття управлінських рішень
1.10. Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	Існуюча система в цілому задовільна, роз'яснення персоналу необхідності внесення коректив до існуючих принципів формування і розвитку корпоративної культури
2. Мотиваційна	
2.1. Визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо	Запровадження системи доплат за вислугу, рівень кваліфікації. Нагородження кращих працівників преміями та грамотами
2.2. Творчість та ініціатива: затребуваність інновацій і інноваторів	Надання індивідуальних грантів на розроблення та реалізацію нових проєктів
2.3. Свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень	Надання більшої свободи персоналу щодо вибору методів вирішення поставлених завдань, вибору графіку роботи тощо

Складова інноваційної культури	Заходи щодо розвитку складових інноваційної культури
2.4. Імідж першовідкривача: права захищеність авторських прав	Безумовне забезпечення прав розробників на створювану ними науково-технічну продукцію
2.5. Матеріальні блага: висока оплата результатів праці	Упровадження «Положення» про стимулювання співробітників за високі результати їх інноваційно-орієнтованої діяльності
2.6. Інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку	Забезпечення гарантій щодо юридичного захисту авторських прав інноваторів

Таким чином, вважаємо, що поєднання гнучких організаційних структур, сучасних методологій управління проєктами та цифрових платформ сприятиме створенню інноваційно-орієнтованого середовища, яке сприятиме швидкій адаптації до ринкових змін, розвитку творчого потенціалу працівників та підвищенню ефективності бізнес-процесів. Для туристичного підприємства МПП «Явір» це є важливою умовою формування сучасної, конкурентоспроможної та клієнтоорієнтованої організаційної культури.

Вважаємо, що сучасне туристичне підприємство не може ефективно функціонувати без використання цифрових технологій. Вони виконують роль каталізатора інноваційної культури, сприяють оптимізації процесів управління та комунікації. Основні напрямки використання цифрових рішень:

- CRM-системи (Bitrix24, Zoho CRM) - для обліку клієнтів, управління бронюванням та підвищення якості сервісу;
- Системи управління проєктами (Trello, Asana, Notion) - для організації колективної роботи, контролю завдань та термінів виконання;
- Платформи електронного навчання (Moodle, TalentLMS) - для розвитку компетенцій і підвищення кваліфікації персоналу;
- Аналітичні платформи (Power BI, Google Data Studio) - для моніторингу ефективності бізнес-процесів та стратегічного планування;
- Інструменти внутрішньої комунікації (Microsoft Teams, Slack) - для швидкого обміну інформацією і формування атмосфери відкритого діалогу.

Цифрові інструменти дозволяють реалізувати концептуальні підходи до формування інноваційно-орієнтованої культури, забезпечуючи прозорість, гнучкість, оперативність і високий рівень залученості персоналу.

У МПП «Явір» доцільно реалізувати модель інтегрованого розвитку корпоративної культури, яка передбачає узгодження стратегічних, поведінкових та інформаційних компонентів діяльності персоналу.

Основними елементами цієї моделі є:

1. Цифровізація корпоративних процесів: упровадження CRM-системи для управління клієнтськими відносинами, платформ для внутрішньої комунікації (наприклад, Google Workspace, Trello, Slack).
2. Система безперервного навчання (lifelong learning): організація тренінгів із сервісного обслуговування, digital-маркетингу, іноземних мов.
3. Інноваційні форми мотивації: гейміфікація процесів навчання, участь у корпоративних конкурсах і проєктах.
4. Розвиток лідерства і командної взаємодії: створення “груп швидкого реагування” для оперативного вирішення управлінських завдань.
5. Соціальна відповідальність і корпоративний імідж: залучення працівників до волонтерських та екологічних ініціатив у регіоні.

Таблиця 3.7

Запропоновані інноваційні заходи з удосконалення організаційної культури МПП «Явір»

Напрямок вдосконалення	Конкретний захід	Очікуваний результат
Професійний розвиток	Впровадження системи внутрішніх тренінгів і наставництва	Підвищення компетентності персоналу, розвиток soft skills
Цифрова трансформація	Використання корпоративних онлайн-платформ	Підвищення ефективності комунікацій і швидкості прийняття рішень
Мотивація та лояльність	Введення нематеріальних винагород (визнання, гейміфікація)	Зростання залученості працівників, зниження плинності кадрів
Комунікаційна культура	Створення системи внутрішнього PR	Підвищення рівня довіри та інформованості в колективі
Інноваційне мислення	Проведення «днів ідей» і внутрішніх хакатонів	Підвищення креативності, формування культури змін

У результаті реалізації запропонованих заходів очікується зміцнення корпоративної ідентичності, підвищення мотивації працівників, розвиток

інноваційного мислення та конкурентних переваг МПП «Явір» на туристичному ринку.

3.3. Стратегічні напрями розвитку організаційної культури МПП «Явір» у контексті інноваційної трансформації

Подальший розвиток організаційної культури МПП «Явір» має бути інтегрований у загальну стратегію підприємства та орієнтований на інноваційні стандарти управління персоналом.

Стратегічними напрямками цього процесу доцільно визначити:

1. Формування «цифрової культури» організації, що передбачає використання електронних комунікацій, дистанційного навчання та аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень.
2. Розвиток лідерства на всіх рівнях управління, шляхом делегування повноважень і створення системи наставництва.
3. Культурна гнучкість і адаптивність, що виявляється у швидкому реагуванні на зміни ринку, нові тренди у туризмі, технологічні рішення.
4. Соціально-етична відповідальність, як складова корпоративної культури: участь у місцевих туристичних проєктах, популяризація культурної спадщини регіону.
5. Інтеграція HR-бренду з корпоративними цінностями, з метою залучення і збереження висококваліфікованого персоналу.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме створенню в МПП «Явір» інноваційно активного середовища, орієнтованого на творчість, партнерство і самореалізацію працівників. Така культура формує позитивний імідж компанії, підвищує її стійкість до зовнішніх викликів та забезпечує конкурентні переваги у довгостроковій перспективі [12; 25].

Отже, формування інноваційної організаційної культури на МПП «Явір» передбачає не лише вдосконалення внутрішніх процесів управління, але й

розвиток людського капіталу, цифрових компетенцій, мотиваційних механізмів і корпоративних цінностей. Упровадження системного підходу до культурних змін дозволить перетворити підприємство на сучасну, клієнтоорієнтовану та інноваційну організацію, здатну ефективно діяти в умовах постійних викликів туристичного ринку.

Крім того, впровадження інноваційних елементів в організаційну культуру сприятиме посиленню внутрішньої мотивації персоналу та розвитку корпоративної ідентичності. Працівники відчуватимуть власну значущість у процесах прийняття управлінських рішень, що підвищить рівень довіри до керівництва та зменшить опір змінам. Формування відкритого інформаційного простору, регулярні командні тренінги та впровадження системи внутрішніх комунікацій на цифрових платформах дозволять активізувати горизонтальні зв'язки між працівниками, підвищити оперативність обміну ідей та розширити можливості для колективного ухвалення інноваційних рішень.

Важливим аспектом може стати поєднання традиційних цінностей МПП «Явір», зокрема орієнтації на якість туристичних послуг та турботи про клієнта, із сучасними підходами до управління знаннями. Це означає створення бази кращих практик, накопичення досвіду успішних проєктів, використання цифрових інструментів для навчання персоналу. Такі кроки забезпечують неперервність професійного розвитку та сприяють формуванню підприємства як навчальної організації, здатної швидко реагувати на зміни в туристичній галузі.

Сучасні умови розвитку туристичного бізнесу вимагають від підприємств не лише адаптації до мінливих ринкових реалій, а й переходу до моделі інноваційно-орієнтованого управління, у якій ключову роль відіграє організаційна культура. Для МПП «Явір» розвиток культури підприємства має відбуватися в руслі цифрової трансформації, що поєднує людський потенціал, технологічні ресурси та стратегічне бачення. Саме програмне забезпечення сьогодні стає інструментом формування цінностей відкритості, прозорості, ефективності та колективної відповідальності.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку організаційної культури є впровадження інтегрованих цифрових систем управління. Використання сучасних програмних рішень, таких як CRM-система Bitrix24, Trello, Asana або Notion, дозволить автоматизувати процеси планування, комунікації, обліку завдань і контролю їх виконання. Це сприятиме підвищенню прозорості внутрішніх процесів і формуванню культури відповідальності та взаємодії. Кожен працівник бачитиме свій внесок у спільний результат, що стимулює командну роботу та підсилює корпоративну згуртованість.

Важливою складовою інноваційної трансформації є розвиток системи внутрішніх комунікацій на базі цифрових платформ. Застосування месенджерів корпоративного типу (Microsoft Teams, Slack, Google Workspace) забезпечить ефективний обмін інформацією між підрозділами, зменшить часові витрати на узгодження рішень і дасть змогу швидше реагувати на потреби клієнтів. Така система формує культуру відкритого діалогу, взаємоповаги та оперативності у взаємодії.

Наступним стратегічним напрямом має стати розвиток корпоративного навчання через електронні платформи. Упровадження LMS (Learning Management System) типу Moodle або TalentLMS дозволить МПП «Явір» системно здійснювати навчання працівників - від підвищення кваліфікації до розвитку «м'яких навичок» (soft skills). Такий підхід підтримує принцип безперервного навчання, формує в ерсоналу мотивацію до саморозвитку, сприяє створенню культури знань і компетентностей. У результаті працівники сприймають зміни не як загрозу, а як можливість для професійного зростання.

Інноваційна культура підприємства також передбачає використання програм аналітики й штучного інтелекту для стратегічного управління. Використання інструментів Power BI, Google Data Studio або Zoho Analytics дозволить керівництву МПП «Явір» аналізувати ефективність маркетингових кампаній, сезонні коливання попиту та поведінку клієнтів. На основі цих даних можна не лише коригувати маркетингову політику, але й формувати ціннісні орієнтири підприємства - орієнтацію на клієнта, гнучкість, точність і якість

послуг. Це сприятиме побудові аналітично обґрунтованої корпоративної культури прийняття рішень.

Окрему увагу варто приділити інноваційним практикам управління персоналом (HRM). Запровадження HR-платформ, таких як PeopleForce, BambooHR або Zoho People, забезпечить автоматизацію процесів підбору кадрів, оцінювання результативності та формування індивідуальних планів розвитку працівників. Така цифрова підтримка дозволить сформувати культуру зворотного зв'язку, відкритості та об'єктивності в оцінюванні персоналу, що, у свою чергу, підвищить рівень довіри всередині колективу.

Інноваційний розвиток організаційної культури неможливий без візуалізації корпоративних цінностей через цифрові комунікаційні канали. Створення внутрішнього порталу МПП «Явір» або корпоративної сторінки у соціальних мережах дозволить формувати єдиний інформаційний простір, де висвітлюватимуться досягнення працівників, інноваційні ініціативи, соціальні проекти підприємства. Це підсилює відчуття причетності до спільної мети, сприяє формуванню лояльності та корпоративного патріотизму.

Таким чином, стратегічні напрями розвитку організаційної культури МПП «Явір» у контексті інноваційної трансформації передбачають:

- цифровізацію управлінських і комунікаційних процесів;
- автоматизацію внутрішніх процедур і контроль результативності;
- створення системи електронного навчання персоналу;
- використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень;
- розвиток інноваційної корпоративної ідентичності через цифрові платформи.

Реалізація зазначених напрямів дозволить не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, а й закріпити інноваційно орієнтовану модель організаційної культури, що стане основою для стійкого розвитку МПП «Явір» у сучасному конкурентному середовищі.

Таблиця 3.8

Стратегічні напрями розвитку організаційної культури МПП «Явір» із використанням програмного забезпечення

Стратегічний напрям	Мета впровадження	Рекомендоване програмне забезпечення	Очікувані результати
1. Цифровізація управлінських процесів	Автоматизація планування, контролю та координації роботи підрозділів	Bitrix24, Asana, Trello	Зростання прозорості управління, підвищення відповідальності персоналу, скорочення бюрократичних процедур
2. Розвиток внутрішніх комунікацій	Формування культури відкритості, оперативного обміну інформацією та командної роботи	Microsoft Teams, Slack, Google Workspace	Підвищення швидкості прийняття рішень, покращення взаємодії між відділами, зниження комунікаційних бар'єрів
3. Електронне корпоративне навчання	Створення системи безперервного розвитку персоналу та накопичення знань	Moodle, TalentLMS, EdApp	Зростання кваліфікації працівників, підвищення інноваційної активності, формування культури навчання
4. Використання аналітичних систем у стратегічному управлінні	Оптимізація прийняття рішень на основі даних, прогнозування тенденцій ринку	Power BI, Google Data Studio, Zoho Analytics	Підвищення якості управлінських рішень, розвиток культури аналітичного мислення, орієнтація на результат
5. Автоматизація HR-процесів	Удосконалення системи підбору кадрів, оцінки ефективності та зворотного зв'язку	PeopleForce, BambooHR, Zoho People	Підвищення об'єктивності оцінювання персоналу, розвиток довіри, зниження плинності кадрів
6. Формування цифрової корпоративної ідентичності	Посилення внутрішньої мотивації, поширення корпоративних цінностей	Корпоративний портал, соціальні мережі, внутрішній блог	Підвищення лояльності працівників, розвиток корпоративного патріотизму, покращення іміджу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення сучасних підходів до цифрової трансформації організаційної культури підприємств [1; 2; 4].

Представлені стратегічні напрями передбачають перехід МПП «Явір» від традиційної до інноваційно-орієнтованої моделі організаційної культури, у якій цифрові інструменти стають не лише технічними засобами, а й носіями нових цінностей - прозорості, колективної взаємодії, гнучкості та саморозвитку.

Використання запропонованого програмного забезпечення дозволить підприємству створити цифрову екосистему, що підтримує інноваційні ініціативи працівників та сприяє зростанню конкурентоспроможності туристичних послуг.

Отже, інноваційна організаційна культура стає не лише інструментом адаптації до нових умов ринку, а й джерелом стратегічного розвитку. Вона створює підґрунтя для формування у працівників високого рівня залученості, ініціативності та відповідальності за результат. У перспективі це сприятиме зміцненню позицій МПП «Явір» на туристичному ринку, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах динамічних соціально-економічних змін.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження формування організаційної культури підприємства на прикладі МПП «Явір» було комплексно розглянуто теоретичні основи, методологічні підходи та практичні аспекти розвитку організаційної культури у сучасних умовах господарювання. Проведений аналіз показав, що організаційна культура є ключовим фактором ефективності діяльності туристичного підприємства, оскільки визначає рівень внутрішньої згуртованості колективу, якість управлінських процесів, ступінь лояльності працівників та загальний імідж компанії.

У першому розділі було узагальнено теоретичні засади сутності організаційної культури підприємства. Визначено, що вона являє собою сукупність цінностей, норм, традицій, моделей поведінки та управлінських практик, які формуються в процесі діяльності колективу і визначають його здатність до розвитку. Організаційна культура виконує стратегічну, інтеграційну, мотиваційну та комунікаційну функції, виступаючи системоутворювальним елементом у структурі менеджменту підприємства.

Особлива увага була приділена аналізу підходів до класифікації культур - від моделі Е. Шейна до типології Ч. Хенді. Узагальнення теоретичних положень дозволило дійти висновку, що для туристичних підприємств найефективнішою є інноваційно-комунікативна культура, яка базується на цінностях співпраці, орієнтації на клієнта та розвитку персоналу.

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану організаційної культури на МПП «Явір», туристичному підприємстві м. Дрогобич. Підприємство функціонує стабільно, демонструє позитивну динаміку фінансових результатів і зростання кількості клієнтів. Його діяльність характеризується демократичним стилем управління, сприятливим морально-психологічним кліматом і високим рівнем лояльності персоналу.

Результати анкетування показали, що працівники оцінюють командну взаємодію та корпоративну комунікацію на високому рівні, однак виявлено

потребу в розвитку інноваційного мислення, вдосконаленні нематеріальної мотивації та підвищенні внутрішньої комунікаційної узгодженості між відділами. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони організаційної культури (згуртованість, клієнтоорієнтованість, довіра до керівництва) та слабкі місця (відсутність корпоративного кодексу, недостатня інноваційна активність персоналу).

Третій розділ було присвячено розробці напрямів удосконалення організаційної культури МПП «Явір» із урахуванням інноваційного підходу. Визначено, що ефективне функціонування туристичного підприємства потребує створення інноваційно орієнтованої організаційної культури, яка стимулює саморозвиток, ініціативність і відкритість до нововведень.

Запропоновано низку конкретних управлінських рішень:

- цифровізація корпоративних процесів шляхом запровадження CRM-системи, внутрішніх комунікаційних платформ і хмарних сервісів;
- створення системи безперервного навчання персоналу, орієнтованої на розвиток soft skills, лідерських якостей і цифрової грамотності;
- впровадження інноваційних форм мотивації - гейміфікації навчання, публічного визнання досягнень, корпоративних проєктів;
- формування внутрішнього PR та культури відкритого спілкування, що сприяє підвищенню довіри та ідентифікації працівників із підприємством;
- розвиток соціальної відповідальності як складової корпоративних цінностей - участь у регіональних туристичних і благодійних ініціативах, просування культурної спадщини Дрогобича.

З урахуванням запропонованих заходів розроблено стратегічну модель розвитку організаційної культури МПП «Явір», що передбачає поєднання трьох взаємопов'язаних блоків:

- Культурно-ціннісний блок - формування корпоративного кодексу, системи цінностей, орієнтованих на інноваційність, командну взаємодію та клієнтоорієнтованість.

- Інноваційно-кадровий блок - розвиток творчого потенціалу персоналу, створення умов для генерування ідей і впровадження нових технологічних рішень у туристичну практику.
- Комунікаційно-інформаційний блок - запровадження сучасних електронних платформ для обміну інформацією, моніторингу ефективності роботи, формування зворотного зв'язку.

У межах реалізації моделі доцільно передбачити систему індикаторів оцінки ефективності організаційної культури, зокрема: рівень задоволеності персоналу, ступінь залученості у корпоративні ініціативи, швидкість внутрішньої комунікації, кількість інноваційних пропозицій, рівень лояльності клієнтів. Запровадження системи моніторингу дозволить постійно оцінювати ефективність заходів і коригувати управлінські рішення.

Отже, результати дослідження свідчать, що організаційна культура є одним із найважливіших стратегічних ресурсів розвитку туристичного підприємства. Саме через неї реалізуються основні напрями інноваційної політики, забезпечується узгодженість управлінських дій, зміцнюється репутація бренду та підвищується конкурентоспроможність.

Основні пропозиції щодо подальшого розвитку організаційної культури МПП «Явір»:

1. Розробити корпоративний кодекс поведінки з чітко визначеними цінностями, етичними нормами, принципами взаємодії працівників і клієнтів.
2. Створити систему інноваційного навчання (корпоративні тренінги, онлайн-курси, майстер-класи), спрямовану на розвиток компетенцій у сфері digital-комунікацій, маркетингу та сервісного менеджменту.
3. Удосконалити мотиваційний механізм через нематеріальні стимули: визнання досягнень, корпоративні нагороди, систему «працівник місяця».
4. Розвивати внутрішню комунікацію шляхом впровадження єдиного інформаційного порталу, регулярних зборів і відкритих обговорень управлінських рішень.

5. Запровадити практику корпоративних соціальних проєктів, спрямованих на підтримку місцевих ініціатив, екотуризм, культурну популяризацію регіону.
6. Підвищити рівень цифрової трансформації, створивши єдину базу даних клієнтів, систему електронного документообігу та моніторинг KPI працівників.
7. Впровадити систему моніторингу стану організаційної культури, яка включатиме анкетування персоналу, оцінку ефективності управління, аналіз комунікаційних процесів.

Реалізація запропонованих напрямів сприятиме формуванню інноваційно активної, згуртованої та соціально відповідальної організаційної культури МПП «Явір». Така культура забезпечить підвищення ефективності управління, стійкість до зовнішніх викликів і створить сприятливі умови для довгострокового розвитку підприємства на основі партнерства, творчості та довіри.

Розвиток організаційної культури МПП «Явір» у контексті інноваційної трансформації є стратегічним чинником зміцнення його конкурентних позицій на ринку туристичних послуг. Проведений аналіз показав, що ключовим завданням для підприємства є поєднання традиційних цінностей — орієнтації на якість, довіру клієнтів, командність — із новими принципами цифрової взаємодії, відкритості та гнучкості управлінських процесів.

Упровадження програмного забезпечення у сферу внутрішніх комунікацій, навчання та управління персоналом формує підґрунтя для створення інноваційно-активного організаційного середовища, де ініціатива працівників, їхня креативність і здатність до співпраці стають головними рушійними силами розвитку. Впровадження CRM-, HR- та аналітичних систем забезпечить не лише підвищення ефективності управління, але й створення нової моделі корпоративної поведінки, заснованої на цифровій прозорості, об'єктивності оцінювання та орієнтації на результат.

Таким чином, стратегічні напрями розвитку організаційної культури МПП «Явір» передбачають комплексну цифровізацію всіх управлінських і комунікаційних процесів, формування системи безперервного навчання,

розвиток культури зворотного зв'язку та інтеграцію аналітичних інструментів у стратегічне планування. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству створити сучасну інноваційну культуру, здатну забезпечити його стійкість, динамічне зростання та високу репутацію на ринку туристичних послуг України.

У підсумку, можна стверджувати, що формування інноваційної організаційної культури є не лише умовою підвищення внутрішньої ефективності підприємства, але й ключовим чинником його стратегічного успіху на ринку туристичних послуг. Перехід від традиційних форм управління до культури інновацій, гнучкості та відкритості забезпечить МПП «Явір» конкурентні переваги, зміцнить його позиції як сучасного та соціально орієнтованого туристичного підприємства регіонального рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Т. О. Управління змінами в організаційній культурі: теорія і практика. К.: НАДУ, 2019. 184 с.
2. Бутенко Н. В. Організаційна культура: сутність, структура, функції. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2020. №1. С. 14–22.
3. Білецька О.О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*, №1. 2012. С. 80-84
4. Вікарчук О.І. Інноваційна культура як ефективний метод управління. 2013. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eprints.zu.edu.ua/>
5. Глушенко В. В. Організаційна культура підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 204 с.
6. Дяченко Ю. Психологічна адаптація працівників в умовах нової організаційної культури. *Психологія і суспільство*. 2020. №1. С. 130–135.
7. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2009, 276 с.
8. Зозуля О.І. Організаційна культура: теоретичні підходи до сутності та класифікації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №4. С. 64–69.
9. Іванова Т. М. Роль організаційної культури в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 38. С. 107–112.
10. Камінська А. О. Психологічні засади організаційної культури: Монографія. К.: НАУ, 2020. 216 с.
11. Каменська О. М. Організаційна культура підприємства: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2022.
12. Князева О.І. Інноваційні технології управління персоналом у сфері туризму. Львів: Сполом, 2021

- 13.Копчак Ю.С. Дорошенко Т.М. Біланич Л.В. Формування організаційної культури підприємства в умовах нестабільного внутрішнього середовища. *Наукові перспективи*. №4 (22). 2022.
- 14.Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки *Менеджмент*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf
- 15.Кравченко В.О. Організаційна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, № 8, 2015, 228 с.
- 16.Кузьменко О. В. Типологія організаційної культури та її вплив на стратегічний розвиток підприємства. *Стратегія розвитку України*. 2021. №2. С. 116–120.
- 17.Козловський Ю. Agile-методології, як стратегічний інструмент для підвищення ефективності управління іт-проектами та скорочення часу впровадження нових продуктів. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstreams/35b73e80-d876-49c9-a264-9f04bf5cdc21/download>
- 18.Мартиненко О. В. Формування організаційної культури на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №2. С. 42–47.
- 19.Офіційні матеріали МПП «Явір», внутрішня звітність, 2024 р.
- 20.Овчаренко М.І. Корпоративна культура організації як економічна категорія: її сутність і зміст. *Економічний простір*. 2011. № 52/2. С. 250-259.
- 21.Савченко В. Г. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2021. №172. С. 83–88.
- 22.Періг О. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. *Керівник*. ІНФО, 2012. URL: <https://kerivnyk.info/2012/03/perig.html>
- 23.Устинов Р. Г. Обґрунтування взаємозв'язку культури підприємства та його конкурентоспроможності. *Вісник Донецького державного університету управління. Серія Економіка*. 2018. № 4(81). С. 85–92.

24. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств промисловості: монографія . К. 2024. 344 с.
25. Чумак В. В. Корпоративна культура як фактор розвитку організації. Харків: ХНЕУ, 2023.
26. Фурман І.В. Формування організаційної культури сучасного органу публічного управління та напрями її удосконалення. 2020. № 10. Vol. 3. Р. 10-28. 34.
27. Чернобай Л.І. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_39/.
28. Чопко Н.С. Оцінка впливу різних підходів до формування організаційної культури на стратегічний розвиток підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2023. Т. 28, Вип. 1. С. 45-49.
29. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading: Addison-Wesley, 1982. 256 p.
30. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 2010. 416 p.
31. Schein E. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 2017. 464 p.
32. Fleury M.T.L. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competences. BAR, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, 1–14
33. Szczepańska-Woszczyńska K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, № 34, pp. 396–402.
34. Cabrera A., Cabrerab E.F., & Barajas S. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management*, vol. 21, issue 3, pp. 245–261.
34. Lunneburg C.F. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. *National Forum of Education Administration and Supervision Journal*, 29: 4.

- 35.Yıldız E. (2014). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science*. Vol. 3. No. 4. Pp. 52–67.
- 36.Daulatram B.L. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business an Marketing*. Vol. 18. No. 2/3. Pp. 219–236.
- 37.Prajogo D.I., & McDermott C.M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operation and Production Management*. Vol. 31. No. 7. Pp. 712–735.
38. Fleury M.T.L. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competences. *BAR, Curitiba*, v. 6, n. 1, art. 1, 1–14. 2
39. Szczepańska-Woszczynaa K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, № 34, pp. 396–402.
40. Cameron K., Quinn R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 272 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для працівників

Інструкція: оберіть відповідь, яка найточніше відображає вашу думку. Анкета є анонімною.

№ Питання	Варіанти відповідей
1 Чи задоволені Ви психологічним кліматом у колективі?	Так / Частково / Ні
2 Наскільки легко Вам спілкуватися з керівництвом?	Дуже легко / Нейтрально / Важко
3 Як би Ви оцінили стиль управління на підприємстві?	Демократичний / Авторитарний / Міксований
4 Чи заохочується ініціатива працівників у вашому відділі?	Так / Частково / Ні
5 Чи відчуваєте Ви мотивацію до розвитку у межах компанії?	Так / Частково / Ні
6 Наскільки ефективною є внутрішня комунікація між підрозділами?	Дуже ефективна / Задовільна / Неефективна
7 Яке твердження найкраще описує культуру компанії?	Орієнтована на результат / На людей / На порядок / Важко сказати

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1.

Вплив організаційної культури на ефективність підприємства

№ Назва ефекту	Сутність впливу	Потенційний результат для підприємства
1 Ефект спілкування	Забезпечення відкритого інформаційного обміну між працівниками та керівництвом	Підвищення прозорості, зменшення конфліктів, швидше ухвалення рішень
2 Ефект прийняття рішень	Формування цінностей, які підтримують участь працівників у процесах ухвалення рішень	Підвищення відповідальності та мотивації персоналу
3 Ефект довіри	Створення атмосфери взаємоповаги й підтримки всередині організації	Зміцнення командної роботи, лояльності та згуртованості
4 Ефект стресу	Культура впливає на рівень стресу через стиль управління, цінності та норми взаємодії	Помірний стрес стимулює продуктивність, надмірний - знижує її
5 Ефект конфлікту	Культура може або придушувати, або керовано стимулювати конфлікти для покращення інноваційності	«Розумний» конфлікт - джерело розвитку; деструктивний - шкодить
6 Ефект відчуження	Недовіра до організації або її цілей через слабку/токсичну культуру	Зростання плинності кадрів, зниження мотивації
7 Ефект мотивації	Підтримка та розвиток внутрішньої мотивації на основі спільних цінностей	Зростання продуктивності та ініціативності працівників
8 Ефект організаційних змін	Здатність культури сприяти або опиратися змінам	Гнучка культура сприяє інноваціям та адаптивності

ДОДАТОК В

Анкета для фокус-групового опитування
з метою проведення соціального мережевого аналізу (SNA)
МПП «Явір»

Мета опитування: з'ясувати фактичні комунікаційні зв'язки, інтенсивність взаємодій між працівниками, визначити неформальних лідерів і ключові канали передачі інформації в організації.
Анонімність гарантовано. Дані будуть використані лише в узагальненому вигляді.

I. Загальна інформація1. **Ваш підрозділ:**

- ☐ Адміністративний
☐ Операційний
☐ Туристичний відділ
☐ Бухгалтерія
☐ Маркетинг
☐ Інший (вказати): _____

2. **Ваш стаж роботи в МПП «Явір»:**

- ☐ Менше 1 року
☐ 1–3 роки
☐ 3–5 років
☐ Понад 5 років

II. Ключові комунікаційні взаємодії (SNA)

1. З ким Ви найчастіше взаємодієте під час виконання щоденних робочих завдань?
(Вкажіть до 5 осіб)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

2. До кого Ви найчастіше звертаєтесь за порадою або допомогою у складних робочих ситуаціях?
(Неформальні експерти / неформальні лідери)

1. _____
2. _____
3. _____

3. Чи є в колективі люди, які фактично впливають на прийняття рішень, але не займають формальних керівних посад?

- ☐ Так
☐ Ні

Якщо так, хто саме? (вказати до 3 осіб):

4. З ким Ви найчастіше обмінюєтесь неформальною інформацією (новини, обговорення, поради)?

(Вкажіть до 5 осіб)

5. Хто з колег найкраще передає важливу інформацію іншим працівникам?

(“Комунікаційні хаби”)

III. Інтенсивність та якість комунікацій

6. Оцініть частоту Ваших контактів із ключовими колегами (1 – майже ніколи, 5 – щодня)

Працівник 1 2 3 4 5

Працівник	1	2	3	4	5
1) _____	☐	☐	☐	☐	☐
2) _____	☐	☐	☐	☐	☐
3) _____	☐	☐	☐	☐	☐

7. Оцініть, наскільки ефективними є Ваші комунікації з цими працівниками (1 – низька ефективність, 5 – дуже висока):

Ті самі особи, що й у попередньому питанні.

IV. Канали отримання інформації

8. З яких джерел Ви найчастіше отримуєте робочу інформацію?

(можна вибрати кілька варіантів)

- ☐ Пряме спілкування з керівником
- ☐ Колеги у підрозділі
- ☐ Колеги з інших підрозділів
- ☐ Корпоративні чати (Viber, Telegram)
- ☐ Електронна пошта
- ☐ Наради
- ☐ Неформальні зустрічі
- ☐ Інше (вказати): _____

9. Наскільки прозорими Ви вважаєте комунікаційні процеси в підприємстві?

1 – зовсім непрозорі, 5 – повністю прозорі

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

V. Виявлення потенційних комунікаційних проблем

10. Які основні бар'єри Ви спостерігаєте у внутрішній комунікації?

- ☐ Недостатня відкритість керівництва
- ☐ Надмірна ієрархічність
- ☐ Брак оперативності
- ☐ Низька цифрова грамотність окремих колег
- ☐ Конфлікти між підрозділами
- ☐ Інше (вказати): _____

11. Які підрозділи, на Вашу думку, взаємодіють найгірше?

VI. Підсумкові запитання

12. Кого з колег Ви вважаєте ключовою особою, без якої комунікації в колективі будуть значно ускладнені?

(1–3 особи)

13. Які зміни у комунікаціях Ви б запропонували для покращення взаємодії та ефективності роботи?

ДОДАТОК Г
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ФОРМА №2)
МПП «Явір»
за 2022–2024 роки

Стаття	Код рядка	2022 р.	2023 р.	2024 р.
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	2000	5 820	7 150	8 320
Собівартість реалізованих послуг	2050	4 950*	6 020*	6 780*
Валовий прибуток	2090	870	1 130	1 540
Інші операційні доходи	2120	45	52	60
Адміністративні витрати	2130	280*	310*	350*
Витрати на збут	2150	95*	110*	140*
Інші операційні витрати	2180	30	38	45
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	2190	510	724	1 065
Інші доходи	2200	18	20	25
Інші витрати	2250	10	12	15
Прибуток до оподаткування	2290	518	732	1 075
Податок на прибуток	2300	38	52	65
Чистий прибуток	2350	480	680	1 010