

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
на тему **УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ**  
**ПІДПРИЄМСТВА ГКТС**

Виконавець: здобувачка першого рівня  
вищої освіти, групи 4МНз  
Галузь знань 07 Управління та  
адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма  
«Менеджмент готельного, курортного  
та туристичного сервісу»  
ДЖОС Єлизавета Геннадіївна  
Керівник: к.е.н., доц. ЧЕРЕМІСІНА  
Тетяна Володимирівна

Рецензент: директор з персоналу  
ТОВ «КРАМ ІНВЕСТ»  
КЛІМЧЕНКО Олена

**Запоріжжя – 2025**

## ЗМІСТ

	3
ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	5
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА ГКТС	
1.1 Поняття корпоративної культури та її значення в управлінні організацією	12
1.2 Стратегії управління і розвитку корпоративної культури підприємства ГКТС	15
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА ГКТС	
2.1. Аналіз поточного стану управління корпоративною культурою підприємства	23
2.2 Аналіз стратегії та процедури впливу на корпоративну культуру підприємства	29
Висновки до розділу 2	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА ГКТС	
3.1. Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури організації	36
3.2. Шляхи впровадження змін у корпоративну культуру організації	41
3.3. Модель удосконалення корпоративної культури підприємства	47
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	57
ДОДАТКИ	60

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективне управління корпоративною культурою стає одним із ключових чинників успішної діяльності підприємств готельно-курортного та туристичного сервісу (ГКТС). Висока конкуренція, динамічні зміни зовнішнього середовища та зростаючі вимоги клієнтів потребують від організацій не лише якісного надання послуг, а й формування згуртованого, мотивованого колективу з чіткими цінностями і спільною місією. Саме тому питання управління корпоративною культурою набуває особливої актуальності та вимагає всебічного наукового дослідження.

Незважаючи на важливість корпоративної культури як стратегічного ресурсу, у багатьох підприємствах ГКТС існують проблеми з її формуванням і підтримкою на належному рівні. Відсутність системного підходу до управління культурою, недостатня інтеграція цінностей у повсякденну діяльність, низький рівень мотивації персоналу та комунікаційні бар'єри негативно впливають на якість обслуговування, ефективність роботи та конкурентоспроможність підприємств. Особливо актуальною ця проблема є для компаній, які функціонують у швидкозмінному ринковому середовищі, де клієнтоорієнтованість і внутрішня згуртованість колективу є критичними факторами успіху.

Корпоративна культура в управлінні підприємствами готельно-курортного та туристичного сервісу є важливою темою досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. І. В. Білоножко у навчальному посібнику «Корпоративна культура: теорія і практика управління» заклад основи системного підходу до розуміння корпоративної культури та її цілеспрямованого управління. О. П. Власенко в праці «Управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі» розкриває специфіку

формування культури з урахуванням особливостей сфери гостинності, підкреслюючи роль людського фактора у забезпеченні якості сервісу.

В. М. Грищенко та Т. В. Іваненко в своїх роботах акцентують увагу на корпоративній культурі як чиннику розвитку туристичної діяльності, мотивації працівників та задоволенні клієнтів. С. М. Довгополий розглядає корпоративну культуру як інструмент управління якістю туристичних послуг, а В. В. Задорожний і Н. М. Корнієнко аналізують її роль у формуванні іміджу і згуртованості колективу в готельному бізнесі.

Соціально-психологічні аспекти культури, такі як мотивація, міжособистісні відносини та лідерство, досліджують М. П. Левченко та І.А. Семенова. Вплив корпоративної культури на ефективність роботи, конкурентоспроможність і мотивацію персоналу детально розглядають С.І. Литвин, А. В. Мельник і Л. П. Нікітіна. Ю. М. Петренко та І. В. Мороз у своїх працях пропонують інноваційні методи впровадження та управління корпоративною культурою в готельно-курортній сфері.

Зарубіжні науковці також зробили вагомий внесок у теорію корпоративної культури. Едгар Х. Шейн у праці «Organizational Culture and Leadership» запропонував модель рівнів культури (артефакти, цінності, основні припущення) та модель лідерства. Кім С. Кемерон і Роберт Е. Квінн розробили рамкову модель корпоративної культури на основі конкуренції цінностей, що широко застосовується для діагностики і змін культури підприємств. Також важливі внески зробили Террі Е. Діл та Алан А. Кеннеді, Деніс Р. Денісон та Мері Джо Хетч, які розвинули різні підходи до розуміння впливу культури на ефективність організацій.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що управління корпоративною культурою в сфері готельно-курортного та туристичного сервісу є комплексним процесом. Вітчизняні автори фокусуються на особливостях і практичних аспектах формування культури в українських реаліях, тоді як зарубіжні дослідники забезпечують фундаментальні концепції, які сприяють удосконаленню управлінських підходів.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю забезпечення стабільного розвитку підприємств ГКТС у складних умовах ринку шляхом формування ефективної корпоративної культури, яка сприятиме підвищенню внутрішньої згуртованості колективу, оптимізації управлінських процесів, покращенню якості надання послуг та зміцненню іміджу компанії. Особливо важливо досліджувати механізми управління корпоративною культурою з урахуванням інноваційних технологій, культурної різноманітності та потреб сучасного працівника, що дозволить забезпечити адаптивність і конкурентоспроможність підприємств туристичної галузі.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практичне вдосконалення системи управління корпоративною культурою підприємства готельно-курортного та туристичного сервісу з урахуванням специфіки галузі та сучасних викликів ринку.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання.

1. Розглянути теоретичні підходи до визначення корпоративної культури, її структури та ролі в управлінні організацією.
2. Проаналізувати існуючі стратегії управління корпоративною культурою з акцентом на особливості готельно-курортного та туристичного бізнесу.
3. Оцінити сучасний стан управління корпоративною культурою на прикладі конкретного підприємства ГКТС.
4. Виявити проблеми та фактори, що впливають на ефективність корпоративної культури.
5. Розробити рекомендації і напрями удосконалення управління корпоративною культурою з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою підприємств готельно-курортного та туристичного сервісу.

Предметом дослідження виступають соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку корпоративної культури, її

складові, механізми формування та впливу на ефективність діяльності підприємств ГКТС.

У роботі застосовуються комплексні методи наукового дослідження, що включають:

- аналіз наукової та навчальної літератури з питань корпоративної культури та управління організаціями;
- методи соціологічного дослідження — анкетування та експертне оцінювання персоналу підприємства;
- SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері корпоративної культури;
- системний підхід до розробки моделі удосконалення управління корпоративною культурою;
- статистичні та порівняльні методи для обробки отриманих даних.

Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій та інструментарію для вдосконалення управління корпоративною культурою підприємств ГКТС, що можуть бути використані у діяльності туристичних компаній з метою підвищення залученості персоналу, оптимізації внутрішніх комунікацій, покращення мотиваційних програм та зміцнення корпоративної ідентичності. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню якості послуг, конкурентоспроможності підприємств і, відповідно, їх сталому розвитку.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах стрімких змін та посилення конкуренції на ринку готельно-курортного та туристичного сервісу, корпоративна культура стає не просто складовою частиною організаційного життя, а одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства. Вона виступає основою для формування внутрішнього середовища, яке здатне надихати працівників, забезпечувати їхню згуртованість, підвищувати рівень мотивації та відповідальності. Особливо це актуально для сфери гостинності, де якість послуг безпосередньо залежить від професіоналізму, настрою і взаємодії персоналу. Отже, управління корпоративною культурою стає стратегічним завданням, що вимагає системного, продуманого підходу, врахування специфіки підприємства, його цінностей та довгострокових цілей.

Дослідження корпоративної культури на прикладі компанії «Поїхали з нами» дозволило виявити як сильні сторони, так і проблемні зони, які потребують цілеспрямованих змін для досягнення високого рівня організаційної ефективності.

В процесі аналізу було виявлено, що корпоративна культура компанії поки що перебуває на етапі формування і характеризується певною розпорошеністю цінностей і норм, що зумовлює неоднорідність внутрішнього клімату. Відсутність чіткого та узгодженого бачення корпоративної ідентичності, неповна інтеграція цінностей у щоденну практику, а також недосконалість комунікаційних процесів створюють умови для зниження продуктивності та ефективності командної роботи. Дослідження показали, що мотиваційні механізми не завжди відповідають очікуванням і потребам працівників, що призводить до зниження їхньої лояльності та залученості. Водночас позитивним фактором є наявність професійних кадрів, доброзичливих міжособистісних стосунків у межах окремих підрозділів та відносно високий рівень клієнтоорієнтованості. Проте

ці переваги недостатні для створення цілісної, сильної корпоративної культури, яка б могла стати рушієм розвитку і конкурентною перевагою.

Результати анкетування персоналу і експертного оцінювання дозволили визначити ключові напрями для вдосконалення. Насамперед це посилення внутрішньої комунікації шляхом впровадження більш відкритих і прозорих інформаційних каналів, що сприятиме кращому розумінню стратегічних цілей і формуванню спільного бачення. Крім того, було запропоновано розробити і впровадити адаптивну систему мотивації, яка враховує індивідуальні особливості співробітників, стимулюючи їхню ініціативність і прагнення до професійного розвитку. SWOT-аналіз корпоративної культури компанії «Поїхали з нами» виявив, що серед сильних сторін є здатність персоналу оперативно реагувати на запити клієнтів та підтримувати позитивний імідж бренду, тоді як слабкі місця включають фрагментарність у підходах до управління персоналом та недостатній рівень корпоративної соціалізації. Зовнішні загрози, такі як зростаюча конкуренція та мінливість ринкових умов, вимагають від компанії підвищеної гнучкості і готовності до постійних трансформацій.

Розроблена модель удосконалення управління корпоративною культурою передбачає комплексний підхід, спрямований на гармонізацію внутрішніх процесів, зміцнення командного духу та формування стійких корпоративних цінностей, які будуть підтримуватися на всіх рівнях організації. Впровадження ефективних механізмів лідерства і керівництва сприятиме більш чіткій реалізації стратегії, підвищенню відповідальності керівників за розвиток корпоративної культури. Важливим є також розвиток навчальних програм і тренінгів, які допоможуть співробітникам усвідомити цінність спільної культури та роль кожного у її підтриманні. Система внутрішніх комунікацій має стати більш інтерактивною і відкритою, що дозволить швидше виявляти проблеми і спільно шукати шляхи їх розв'язання. Окремий акцент слід зробити на мотиваційних інструментах, які

будуть стимулювати інноваційність, творчість і активну участь працівників у житті компанії.

Отже, результати дослідження підтверджують, що розвиток корпоративної культури є не просто елементом управління персоналом, а ключовим ресурсом стратегічного розвитку підприємств у сфері готельно-курортного та туристичного сервісу. Створення ефективної, гнучкої і мотивуючої корпоративної культури здатне не лише підвищити рівень внутрішньої згуртованості і професійної компетентності персоналу, а й значно покращити якість обслуговування клієнтів, що є головним фактором конкурентоспроможності. Для компанії «Поїхали з нами» впровадження розроблених рекомендацій стане важливим кроком до стабільного росту, підвищення рентабельності і формування довгострокових партнерських відносин як із клієнтами, так і з працівниками. Тільки системне і послідовне управління корпоративною культурою може забезпечити підприємству необхідну гнучкість у відповідь на виклики зовнішнього середовища та створити міцну основу для сталого розвитку і успіху в майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Білоножко І. В. Корпоративна культура: теорія і практика управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 280 с.
2. Власенко О. П. Управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 230 с.
3. Грищенко В. М. Корпоративна культура і її роль у розвитку туристичної діяльності. *Вісник туризму і гостинності*. 2020. Вип. 12. С. 45–52.
4. Довгополий С. М. Управління якістю туристичних послуг. Харків : ХНЕУ, 2018. 215 с.
5. Задорожний В. В. Особливості корпоративної культури в готельному бізнесі. *Менеджмент і маркетинг*. 2019. № 3. С. 112–118.
6. Іваненко Т. В. Формування корпоративної культури в туристичній компанії. *Економіка і управління*. 2021. Вип. 7. С. 59–67.
7. Коваленко О. І. Управління готельно-ресторанним сервісом. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2017. 260 с.
8. Корнієнко Н. М. Корпоративна культура в системі управління готелем. *Туризм і сервіс*. 2018. № 2. С. 74–81.
9. Левченко М. П. Соціально-психологічні аспекти корпоративної культури. Одеса : ОНУ, 2016. 190 с.
10. Литвин С. І. Управління персоналом у сфері гостинності. *Економіка гостинності*. 2022. Вип. 9. С. 33–42.
11. Мельник А. В. Корпоративна культура як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2020. № 6. С. 90–95.
12. Мороз І. В. Управління корпоративною культурою в готельно-курортній сфері. Харків : ХНУ, 2019. 245 с.

13. Нікітіна Л. П. Корпоративна культура та її вплив на мотивацію працівників у туристичній сфері. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. Т. 8, № 3. С. 76–83.
14. Олійник В. В. Інновації в управлінні готельним бізнесом. Київ : КНЕУ, 2018. 205 с.
15. Павленко С. В. Психологія управління персоналом у сфері гостинності. Львів : ЛНУ, 2017. 175 с.
16. Петренко Ю. М. Корпоративна культура: методи та технології впровадження. *Сучасний менеджмент*. 2019. Вип. 5. С. 39–46.
17. Пономаренко Т. І. Менеджмент у сфері готельно-курортного сервісу. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 300 с.
18. Романенко О. В. Вплив корпоративної культури на імідж готельного підприємства. *Економічний вісник*. 2020. № 8. С. 103–109.
19. Семенова І. А. Психологічні аспекти корпоративної культури. *Психологія управління*. 2017. № 4. С. 25–33.
20. Сидоренко В. М. Особливості формування корпоративної культури у готельно-курортних підприємствах. *Туризм*. 2021. Вип. 10. С. 58–64.
21. Соловйова Л. О. Управління якістю обслуговування у готельному бізнесі. Харків : ХНУ, 2018. 220 с.
22. Ткаченко Н. В. Корпоративна культура та лідерство. *Бізнес і суспільство*. 2019. № 2. С. 44–51.
23. Федоренко О. І. Управління персоналом у туристичному бізнесі. / Київ : Видавничий дім «Освіта», 2020. 260 с.
24. Хмельницька Ю. В. Корпоративна культура як фактор підвищення лояльності клієнтів. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 7. С. 88–95.
25. Черненко В. С. Особливості корпоративної культури у закладах готельно-ресторанного бізнесу. *Туризм і готельний бізнес*. 2018. Вип. 6. С. 60–67.

26. Шевченко І. Ю. Управління готельним персоналом. Київ : КНЕУ, 2017. 210 с.
27. Щербак М. П. Корпоративна культура та її вплив на ефективність роботи підприємства. *Менеджмент і підприємництво*. 2020. № 4. С. 52–58.
28. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco : Jossey-Bass, 2015. 312 p.
29. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 456 p.
30. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading : Addison-Wesley, 2016. 242 p.
31. Denison D. R. Organizational Culture and Effectiveness. New York : Wiley, 2018. 296 p.
32. Hatch M. J. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2019. 400 p.