НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан
Економічного факультету

_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**
(підпис)
«___» _____ 2026 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри готельно-ресторанної справи та туризму

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
(підпис)
«____»_____2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління організаційною культурою у туристичних підприємствах як інструмент ефективності персоналу (на прикладі туристичного оператора Join UP!)»**

Спеціальність: 242 «Туризм і рекреація»
Освітня програма: «Туризм»

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент **Ірина КУДІНОВА**

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи
д.е.н., професор **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

Виконала **Ольвія КЇРПИЧ**

КИЇВ – 2026

РЕФЕРАТ ***НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ***

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

д.е.н., професор_____ Світлана Мельниченко
(підпис)
«____» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи
здобувачу вищої освіти

Кирпич Ольвії Сергіївні

Спеціальність: 242 «Туризм і рекреація»
Освітня програма: «Туризм»
Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління організаційною культурою у туристичних підприємствах як інструмент ефективності персоналу (на прикладі туристичного оператора Join UP!)»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. № 2445 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру до: 20.05.2026 р.

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, внутрішня звітність та соціологічні опитування працівників підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління організаційною культурою туристичного оператора.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до управління організаційною культурою туристичного оператора.

Мета дослідження – розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад управління організаційною культурою туристичного оператора.

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти длядосягнення поставленої мети:

- аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел, інтернет ресурсів щодо визначення понять та сутності організаційної культури, особливостей її формування у туристичному підприємстві;
- теоретико-методологічні підходи до оцінювання організаційної культури туристичного підприємства та визначення ефективності роботи персоналу;
- оцінити конкурентні ринкові позиції туристичного оператора Join UP!;
- проаналізувати результати діяльності підприємства за останні два роки;
- виявити недоліки та переваги в існуючий організаційній структурі туристичного оператора;
- оцінити організаційну культуру туристичного оператора;
- дослідити вплив організаційної культури на ефективність роботи персоналу;
- запропонувати основні напрями удосконалення управління організаційною культурою туристичного оператора;
- обґрунтувати запропоновані заходи.

Дата видачі завдання: “02” липня 2025 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи д.е.н., професор _____ (підпис) **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО** (прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання _____ (підпис) **Ольвія КИРПИЧ** (прізвище та ініціали студента)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи	Термін виконання	Примітки (фактично виконано)
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	виконано
2.	Підготовка та видача завдання	1 жовтня – 1 грудня 2025 р.	виконано
3.	Підготовка першого розділу роботи	1 грудня 2025 р. – 1 лютого 2026 р.	виконано
4.	Підготовка другого розділу роботи	2 лютого – 30 березня 2026 р.	виконано
5.	Підготовка третього розділу роботи	1 квітня – 1 травня 2026 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	1-5 травня 2026 р.	виконано
7.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	5-10 травня 2026 р.	виконано
8.	Перевірка роботи на академічний плагіат	11-15 травня 2026 р.	виконано
9.	Отримання відгуку керівника роботи	15-16 травня 2026 р.	виконано
10.	Отримання зовнішньої рецензії	16-17 травня 2026 р.	виконано
11.	Подача роботи на кафедру	18 травня 2026 р.	виконано
12.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	18-20 травня 2026 р.	виконано
13.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	20 травня – 25 травня 2026 р.	виконано
14.	Захист роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до графіку	виконано

РЕФЕРАТ

Кѝрпич О.С. «Управління організаційною культурою як чинник підвищення ефективності персоналу (на прикладі туристичного оператора Join UP!)»: бакалавр. робота : спец. 242 «Туризм і рекреація» / Кирпич Ольвія Сергіївна; НУБіП України; кафедра готельно-ресторанної справи та туризму; керівник Мельниченко С.В., д.е.н., проф. – Київ, 2026. – 73 с.

Анотація. У бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні та практичні засади управління організаційною культурою як ключового інструменту інтенсифікації праці та підвищення ефективності персоналу туристичного підприємства. У першому розділі розглянуто сутність, функції та типи організаційної культури в туристичній сфері, визначено механізми її впливу на результативність праці та досліджено методичні підходи до оцінювання в умовах нестабільного BANI-середовища. У другому розділі здійснено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності туристичного оператора ТОВ «Join UP!», досліджено поточний стан його корпоративного середовища (з домінуванням адхократичного та кланового типів культури) і виявлено ключові зони культурного дефіциту, що впливають на ефективність роботи співробітників. У третьому розділі розроблено стратегічні напрями вдосконалення організаційної культури компанії через впровадження соціального, психологічного та технологічного векторів (програми реінтеграції «UP-Together», стратегії добробуту «Join UP! Care» та інтелектуального ШІ-асистента «Jo-I»), а також здійснено оцінку очікуваного соціально-економічного ефекту та рентабельності інвестицій від запропонованих змін.

Ключові слова: організаційна культура, туристичний оператор, ефективність персоналу, управління персоналом, психологічне благополуччя, корпоративні цінності, інтенсифікація праці.

ЗМІСТ

ВСТУП **8**

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ... **11**

1.1. Організаційна культура в туристичній сфері: поняття, типи, функції 11

1.2. Організаційна культура як чинник підвищення ефективності роботи персоналу 17

1.3. Методичні підходи до оцінювання організаційної культури та визначення ефективності персоналу 22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА JOIN UP! **28**

2.1. Аналіз діяльності підприємства. 28

2.2. Оцінка організаційної культури туристичного оператора 34

2.3. Дослідження впливу організаційної культури на результати роботи персоналу 43

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА JOIN UP! **49**

3.1. Напрями вдосконалення організаційної культури підприємства 49

3.2. Оцінка очікуваного впливу запропонованих змін на економічні результати компанії 58

ВИСНОВКИ **64**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **66**

ДОДАТКИ

ВСТУП

В умовах сучасного туристичного ринку успіх підприємств значною мірою визначається ефективністю управління персоналом та формуванням сприятливої організаційної культури. Туристичні компанії працюють у динамічному середовищі, де високий рівень конкуренції, постійні зміни попиту, розвиток цифрових технологій та зростання очікувань клієнтів вимагають від працівників гнучкості, професіоналізму tavuc високої залученості. У цьому контексті організаційна культура виступає не лише як внутрішня система цінностей і норм поведінки, а й як інструмент підвищення мотивації, продуктивності та якості роботи персоналу. Особливої актуальності тема набуває в умовах воєнного стану, коли організаційна культура стає фактором психологічної підтримки персоналу та запорукою виживання туристичного бізнесу.

Актуальність теми. Трансформація глобального туристичного простору та перехід до парадигми BANI-світу (крихкість, тривожність, нелінійність та незрозумілість) вимагають від вітчизняних підприємств принципово нових підходів до формування організаційного середовища. В умовах, коли ТОВ «Join UP!» реалізує стратегію активної експансії на ринки Європейського Союзу, організаційна культура перестає бути лише внутрішнім регулятором і перетворюється на стратегічний актив, що визначає міжнародну конкурентоспроможність компанії.

Особливої гостроти питання набуває в контексті подолання наслідків воєнного стану в Україні. Для лідера ринку виникає критична потреба у поєднанні гуманістичних цінностей (зокрема соціальної реінтеграції ветеранів) із цифровою трансформацією та впровадженням штучного інтелекту. Саме організаційна культура виступає тим механізмом, що дозволяє конвертувати ментальне благополуччя персоналу за моделлю PERMA у конкретні економічні результати – зниження плинності кадрів та ріст капіталізації холдингу.

Метою роботи є розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад управління організаційною культурою туристичного оператора.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методологічні засади формування організаційної культури та ідентифікувати її роль у забезпеченні результативності сервісних підприємств;

- здійснити діагностику поточного стану корпоративного середовища ТОВ «ДЖОЙН АП!», проаналізувати фінансово-трудові показники та виявити зони культурного дефіциту;

- обґрунтувати стратегічні вектори вдосконалення оргкультури (соціальний, психологічний та технологічний) та розробити інноваційні проєкти трансформації;

- провести оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих змін із використанням міжнародних стандартів.

Об’єктом дослідження є процес управління організаційною культурою ТОВ «Join UP!».

Предметом дослідження методичні та практичні підходи до управління організаційною культурою туристичного оператора.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв’язання визначених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження:

- теоретичне узагальнення, аналіз та синтез – для уточнення сутності дефініції «організаційна культура» та дослідження сучасних моделей управління людським капіталом (зокрема моделі PERMA);
- системний підхід – при розгляді оргкультури як стратегічного інструменту підвищення ефективності персоналу в умовах нестабільного середовища;
- статистико-економічний та фінансовий аналіз – для оцінки динаміки основних показників діяльності Join UP! за 2022–2025 рр. на основі

консолідованої звітності холдингу;

- порівняльний аналіз – при зіставленні темпів зростання продуктивності праці та витрат на оплату праці для виявлення диспропорцій у системі управління;
- SWOT-аналіз – для діагностики внутрішнього культурного середовища туроператора та визначення векторів його модернізації;
- економіко-математичне моделювання та прогнозування – для розрахунку очікуваного прямого ефекту від впровадження ШІ-екосистеми «Jo-I» та програм благополуччя;
- метод фінансової оцінки інвестицій – для обґрунтування показника ROI та терміну окупності запропонованих заходів згідно з міжнародним стандартом ISO 30407:2017.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, консолідована фінансова та управлінська звітність холдингу Join UP!, наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців, а також результати власних аналітичних спостережень.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати бакалаврської кваліфікаційної роботи були представлені на ІІ Всеукраїнській науково-практичній студентській конференції «Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України» у Національному університеті біоресурсів і природокористування України. Результати дослідження опубліковані у збірнику тез доповідей конференції (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Організаційна культура в туристичній сфері: поняття, типи, функції

Організаційна культура – це комплексне поняття, яке відображає систему цінностей, норм, традицій та правил поведінки, що існують у межах певної організації та впливають на взаємодію її співробітників і зовнішнє середовище. У туристичній сфері організаційна культура має особливе значення, оскільки якість обслуговування та імідж компанії напряму впливають на рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність на ринку [1, 16].

Організаційна культура відіграє ключову роль у туристичній сфері, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів та формує конкурентоспроможність компанії на ринку. Високий рівень розвитку корпоративної культури дозволяє забезпечити якісне обслуговування, ефективну взаємодію між співробітниками та позитивне враження для туристів, що сприяє лояльності клієнтів та зростанню репутації компанії.

З точки зору науковців, організаційну культуру можна розглядати як соціальний феномен, що формує поведінку співробітників. Вона створює спільні уявлення про те, як потрібно діяти в різних робочих ситуаціях, визначає норми взаємодії та способи прийняття рішень у колективі.

Крім того, організаційна культура виступає як інструмент управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Через встановлення правил, стандартів та корпоративних цінностей керівництво може ефективно координувати діяльність персоналу та забезпечувати реалізацію корпоративної стратегії.

Нарешті, організаційна культура є системою цінностей і норм, яка забезпечує стабільність та єдність організації. Вона створює внутрішню

гармонію в колективі, підтримує почуття приналежності до компанії та формує корпоративну ідентичність, що особливо важливо у туристичній сфері з її високою соціальною взаємодією та орієнтацією на клієнта.

У туристичній сфері організаційна культура характеризується високим ступенем комунікаційної взаємодії, орієнтацією на клієнта, гнучкістю та інноваційністю. Вона формує специфічний стиль роботи, який відрізняє одну туристичну компанію від іншої.

Існує кілька класифікацій типів організаційної культури, які можна адаптувати до туристичного бізнесу. Найбільш поширеною є класифікація Камерона і Куїнна (1999), яка поділяє культури на чотири основні типи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація типів організаційної культури

Тип культури	Основні характеристики	Приклади у туристичній сфері
Кланова	Орієнтація на людей, дружні стосунки, внутрішня згуртованість	Невеликі туристичні агентства, сімейні готелі
Адхократія (інноваційна)	Гнучкість, творчість, орієнтація на нові ідеї	Стартапи у сфері туризму, онлайн-платформи бронювання
Ринкова	Орієнтація на результат, конкурентоспроможність, досягнення цілей	Великі туристичні оператори, мережеві готелі
Ієрархічна	Формальні правила, стабільність, чітка структура управління	Державні туристичні організації, авіакомпанії

Джерело: складено автором за даними [35].

Кланова культура сприяє створенню дружньої атмосфери та командної роботи, що важливо для маленьких туристичних агентств, де співробітники тісно взаємодіють з клієнтами.

Адхократія стимулює впровадження інновацій, наприклад, нових туристичних маршрутів або інтерактивних сервісів.

Ринкова культура формує високі стандарти обслуговування та конкурентну стратегію на ринку туристичних послуг.

Ієрархічна культура забезпечує стабільність процесів і контроль якості,

особливо в великих мережевих компаніях.

Організаційна культура виконує низку ключових функцій, що забезпечують життєздатність та ефективність суб'єкта господарювання у сфері туризму (табл. 1.2). На відміну від загального поняття організації, культура підприємства туристичної індустрії має чітку спрямованість на формування конкурентних переваг через якість сервісу та інтелектуальний капітал персоналу.

Таблиця 1.2

Функції організаційної культури підприємства туристичної індустрії

Функція	Опис	Приклад у туристичній сфері
Регулятивна	Формує систему неписаних правил, норм та етичних стандартів поведінки персоналу.	Стандарти обслуговування у готелі Дотримання корпоративного етикету та стандартів комунікації з VIP-клієнтами.
Ідентифікаційна	Формує відчуття приналежності до бренду та спільність цілей команди.	Гордість за роботу в Join UP! як лідера ринку, використання корпоративної символіки.
Мотиваційна	Трансформує цінності підприємства у внутрішні стимули працівників до розвитку.	Бажання менеджера підвищити кваліфікацію для отримання статусу «Експерта напрямку».
Адаптаційна	Забезпечує готовність колективу до змін та швидке пристосування до нових умов ринку.	Оперативна переорієнтація менеджерів на продаж європейських турів після закриття авіасполучення.
Комунікативна	Оптимізує внутрішні інформаційні потоки та полегшує взаємодію з партнерами.	Ефективна координація між відділом бронювання та мережею турагентств-франчайзі.

Джерело: складено автором за даними [15].

Організаційна культура виконує низку важливих функцій, що забезпечують ефективне функціонування туристичної організації. Розглянемо далі функції більш детально.

Регулятивна функція є фундаментом дисципліни та стабільності в організації. Вона формує невидимі, але чіткі межі дозволеної та бажаної поведінки співробітників. В менеджменті туризму регулятивна функція проявляється через систему корпоративних стандартів обслуговування (SOPs). Вона визначає все: від дрес-коду та манери спілкування менеджера до етичних

норм вирішення конфліктів із клієнтами. Згідно з підходами саме ця функція дозволяє мінімізувати бюрократичний контроль, оскільки працівники самі «налаштовуються» на правильну модель поведінки, прийняту в колективі [32].

Ідентифікаційна функція відповідає за формування почуття приналежності працівника до спільноти. У сфері туризму, де персонал часто стикається з емоційним вигоранням, ідентифікація з успішним брендом (наприклад, Join UP!) стає потужним психологічним захистом. Працівник перестає сприймати себе як окрему одиницю, натомість стає «частиною великої місії». Це реалізується через корпоративну символіку, брендовані атрибути та участь у спільних заходах, що в кінцевому результаті підвищує лояльність персоналу та знижує його плинність.

Мотиваційна функція сама по собі може виступати потужним стимулом, часто ефективнішим за фінансові бонуси. Мотиваційна функція створює середовище, де професійний розвиток та активність стають цінністю. У туристичній галузі це проявляється через внутрішні рейтинги, конкурси на звання «кращого агента» чи можливість брати участь у рекламних турах. Згідно з свіжими дослідженнями С. Роббінсона [41], сильна культура «заражає» працівників ентузіазмом, оскільки вони бачать, що їхні зусилля визнаються і відповідають загальному духу компанії.

У сучасному VUCA-світі (світі невизначеності) адаптаційна функція набуває особливого значення. Вона забезпечує гнучкість персоналу та його здатність швидко реагувати на зовнішні виклики: від пандемій та воєнних дій до цифрових трансформацій. Культура, що заохочує інновації та навчання, дозволяє менеджерам легко опановувати нові CRM-системи чи ШІ-інструменти. Адаптаційна функція допомагає новому співробітнику комфортно освоїтись в колективі, швидко зрозумівши неписані правила гри, що критично важливо для високого темпу роботи туристичного оператора.

Сучасний етап розвитку туристичної галузі України взагалі характеризується функціонуванням в умовах так званого VUCA-світу (Volatility – мінливість, Uncertainty – невизначеність, Complexity – складність,

Ambiguity – неоднозначність). Для вітчизняних туроператорів, зокрема Join UP!, ці виклики посилилися фактором повномасштабної війни, що вимагає радикальної трансформації традиційних моделей оргкультури.

В таких екстремальних умовах організаційна культура перестає бути лише «фоном» і стає стратегічним ресурсом виживання. Згідно з концепцією Е. Шейна, саме в періоди криз проявляється справжня сила базових припущень організації [42]. Якщо культура базується на довірі та гнучкості, персонал демонструє вищу стійкість (resilience). Для туристичного підприємства це означає здатність колективу зберігати продуктивність навіть при релокації офісів, зміні логістичних ланцюжків чи критичному падінні попиту. Таким чином, адаптаційна функція культури в умовах війни трансформується у функцію «психологічного захисту» працівників, створюючи відчуття стабільності через спільні цінності та взаємопідтримку .

Комунікативна функція відповідає за чистоту та швидкість інформаційних потоків усередині компанії. Вона полегшує взаємодію між різними підрозділами (наприклад, відділом бронювання та відділом маркетингу), забезпечуючи злагоджену роботу команди. У туризмі комунікативна функція реалізується через спільні наради, чати та внутрішні портали, де кожен працівник має доступ до актуальних даних про тури, ціни та ризики. Високий рівень комунікативної культури зменшує кількість помилок у роботі з клієнтами та партнерами, що безпосередньо впливає на репутацію компанії.

Туристична сфера має свої унікальні характеристики, що визначають специфіку організаційної культури, а саме:

– Висока соціальна взаємодія – робота в туристичних компаніях пов’язана з постійною взаємодією з клієнтами, тому культура повинна орієнтуватися на комунікації та сервіс.

– Змінність умов діяльності – сезонність туризму, коливання попиту та економічна нестабільність потребують гнучкої культури управління.

– Інноваційність та креативність – постійне впровадження нових

продуктів, маршрутів та технологій вимагає культури відкритості до інновацій.

– Міжнародний вплив – туризм передбачає взаємодію з різними культурами, що формує мультикультурну атмосферу в організації [37].

Варто наголосити, що функціонування організаційної культури туристичного підприємства неможливо розглядати поза контекстом глобальних трансформацій зовнішнього середовища. Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується переходом до концепції VUCA-світу. Згідно з дослідженнями, у таких умовах традиційні статичні моделі управління втрачають ефективність, а організаційна культура має трансформуватися у гнучкий інструмент швидкої адаптації [2].

Для туристичної галузі, що є надзвичайно чутливою до зовнішніх впливів, складові VUCA-світу мають критичне значення [29]:

- Мінливість (Volatility) проявляється у хаотичних змінах ринкових показників, валютних курсів та споживчих уподобань, що вимагає від персоналу миттєвої реакції.
- Невизначеність (Uncertainty) посилюється через непередбачуваність глобальних подій (пандемій, воєнних конфліктів), що ускладнює довгострокове планування діяльності туроператорів.
- Складність (Complexity) обумовлена великою кількістю взаємопов’язаних факторів – від глобальної інтеграції ринків до різноманітності цифрових бізнес-моделей.
- Неясність (Ambiguity) характеризується порушенням звичних причинно-наслідкових зв’язків, коли минулий досвід перестає бути гарантією успішних рішень у майбутньому.

Більше того, в умовах воєнного стану бізнес-середовище України набуло ознак BANI-світу (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Non-linear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий), де обставини стають не просто нестабільними, а хаотичними. У такій реальності організаційна культура починає виконувати функцію специфічного «буфера». Як зазначають

дослідники О. Савченко та Д. Лавриненко, саме високий рівень організаційної стійкості (resilience) дозволяє нівелювати драматизм зовнішніх подій для персоналу, забезпечуючи відносну стабільність психологічного благополуччя та продуктивності працівників навіть у періоди гострих криз [24]. Таким чином, сучасна організаційна культура туристичного підприємства – це не лише система цінностей, а й динамічний механізм управління ризиками, що базується на стратегічній гнучкості та готовності персоналу до постійних змін.

Організаційна культура у туристичній сфері є ключовим елементом, що впливає на ефективність діяльності компанії та її конкурентоспроможність. Вона визначає поведінку співробітників, взаємодію з клієнтами та внутрішню організацію роботи. Типи культури, такі як кланова, ринкова, адхократія та ієрархічна, забезпечують різні стратегії управління та мотивації персоналу.

Функції культури, включаючи регулятивну, ідентифікаційну, мотиваційну, адаптаційну та комунікативну, створюють основу для розвитку організації та її пристосування до умов ринку. Особливості туристичної сфери, такі як висока соціальна взаємодія, змінність умов, інноваційність та міжнародний вплив, вимагають спеціалізованого підходу до формування корпоративної культури.

1.2. Організаційна культура як чинник підвищення ефективності роботи персоналу

Організаційна культура є важливим чинником, що визначає ефективність роботи персоналу туристичних організацій. Вона створює систему цінностей, норм та стандартів, які регулюють поведінку співробітників, сприяють їхній мотивації та забезпечують згуртованість колективу. У туристичній сфері, де успіх компанії залежить від якості обслуговування та взаємодії з клієнтами, культура організації безпосередньо впливає на продуктивність працівників, рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможність підприємства.

Науковці виділяють кілька аспектів, через які організаційна культура

впливає на ефективність персоналу:

- формування чітких стандартів поведінки та сервісу;
- стимулювання професійного розвитку та мотивації;
- створення умов для командної роботи та обміну досвідом;
- адаптація персоналу до змінних умов ринку та інноваційних вимог [7,8].

Для кращого розуміння механізмів впливу організаційної культури на ефективність персоналу доцільно виділити її основні елементи: цінності, норми, ритуали, символи та стиль управління. Кожен з цих елементів формує певні поведінкові моделі, що підвищують продуктивність співробітників (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні елементи організаційної культури та їх вплив на ефективність персоналу

Елемент культури	**Характеристика**	**Вплив на ефективність персоналу**
Цінності	Принципи, якими керується організація (чесність, сервісна орієнтація, інноваційність)	Мотивують співробітників дотримуватися високих стандартів, підвищують якість обслуговування
Норми	Неофіційні правила поведінки, що формуються всередині колективу	Забезпечують дисципліну та передбачуваність дій персоналу
Ритуали	Регулярні події та традиції (корпоративні зустрічі, святкування досягнень)	Підвищують командний дух та згуртованість колективу
Символи	Логотипи, слогани, брендовані елементи	Формують корпоративну ідентичність та почуття приналежності
Стиль управління	Манера керівництва (демократичний, авторитарний, лідерський)	Впливає на мотивацію, автономію та ініціативність персоналу

Джерело: складено автором за даними [42].

Важливим чинником ефективності персоналу в контексті євроінтеграційних прагнень українського туристичного бізнесу є впровадження європейських стандартів управління. Згідно з дослідженнями, забезпечення високої якості послуг неможливе без застосування принципів загального управління якістю (TQM) та моделі досконалості EFQM, де одним

із ключових критеріїв є розвиток та залученість персоналу [22]. Орієнтація на міжнародні стандарти, такі як серія ISO 9000 та стандарт соціальної відповідальності SA 8000, дозволяє туристичним операторам формувати прозору організаційну культуру. Це підвищує результативність діяльності працівників через встановлення чітких індикаторів якості, етичних норм взаємодії та безперервне навчання, що є умовою конкурентоспроможності на ринку ЄС.

В умовах подолання кризових явищ організаційна культура набуває специфічного значення як складовий елемент антикризової стратегії підприємства. Головним завданням управління в період нестабільності є збереження високого кадрового потенціалу та «професійного ядра» організації [8]. Реалізація системної концепції антикризового управління передбачає перехід до гнучкої політики зайнятості (наприклад, перерозподіл обов'язків, дистанційна робота), що дозволяє уникнути масових звільнень кваліфікованих кадрів, без яких подолання кризи є неможливим.

Реалізація антикризової стратегії в туристичній сфері передбачає застосування принципів гнучкої політики зайнятості. Замість масових звільнень доцільно використовувати методи раціоналізації складу персоналу: скорочення тривалості робочого дня, припинення залучення зовнішніх виконавців (аутсорсингу) на користь власних працівників, а також стимулювання «внутрішніх венчурів» – груп співробітників, здатних генерувати інноваційні ідеї для виживання бізнесу. Такі заходи дозволяють зберегти інтелектуальний капітал компанії, що є фундаментом для її подальшого посткризового відновлення.

Сучасна трансформація мотиваційних методів в умовах війни підтверджує зміщення акцентів із суто фінансового стимулювання на забезпечення психологічної безпеки та соціальної підтримки. Матеріальна мотивація (виплати при релокації, фінансова допомога сім'ям) сьогодні виконує функцію стабілізації базових потреб, тоді як нематеріальні чинники – професійна психологічна підтримка, участь у волонтерських проєктах та

визнання особистого вкладу в умовах стресу – стають основою лояльності та резильєнтності персоналу [20]. Таким чином, синергія європейських стандартів якості та адаптивних антикризових методів мотивації створює умови для підтримки продуктивності праці навіть у найбільш агресивному макроекономічному середовищі.

Елементи ж організаційної культури створюють основу для формування мотивованого, дисциплінованого та ефективного колективу. Вони забезпечують не тільки стабільність процесів, а й сприяють розвитку професійних якостей персоналу, що критично важливо у туристичній сфері, де якість обслуговування визначає успіх компанії.

Типи організаційної культури також визначають, як співробітники виконують свої обов'язки та взаємодіють між собою. Наприклад, кланова культура стимулює командну роботу та залученість, тоді як ринкова орієнтує на досягнення результатів та конкуренцію (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Вплив типів організаційної культури на ефективність персоналу

Тип культури	Основні характеристики	Вплив на ефективність персоналу
Кланова	Орієнтація на людей, дружні стосунки, підтримка	Підвищує залученість та командну взаємодію, зменшує конфлікти
Адхократія (інноваційна)	Творчість, гнучкість, новаторство	Стимулює інноваційні ідеї, розвиток навичок, адаптивність
Ринкова	Орієнтація на результат, конкурентоспроможність	Мотивує до високих досягнень, стимулює продуктивність
Ієрархічна	Структура, стабільність, контроль	Забезпечує дисципліну, дотримання стандартів, передбачуваність процесів

Джерело: складено автором за даними [35].

Вибір типу організаційної культури визначає спосіб мотивації персоналу та стиль його взаємодії. Туристичні організації, які поєднують кланову і інноваційну культуру, здатні досягати високих результатів за рахунок творчого підходу та командної роботи, тоді як ринкові та ієрархічні культури забезпечують стабільність та дисципліну в великих компаніях.

Організаційна культура впливає на ефективність персоналу через

різноманітні інструменти та методи управління, які формують поведінку співробітників і стимулюють їх до розвитку. Одним із ключових методів є мотиваційні програми, що включають бонуси, премії та визнання досягнень, які відповідають цінностям компанії. Такі програми підвищують продуктивність працівників, сприяють їхній зацікавленості у досягненні високих результатів та формують позитивне ставлення до роботи.

Важливу роль відіграє корпоративне навчання та розвиток персоналу, що реалізується через тренінги, семінари та обмін досвідом. Це дозволяє співробітникам набувати нових професійних навичок, підвищувати компетенції та адаптуватися до змінних умов туристичного ринку. Регулярні внутрішні комунікації, такі як наради, корпоративні портали та обмін інформацією, підтримують прозорість управлінських процесів і залученість персоналу до прийняття рішень, що сприяє підвищенню координації та ефективності роботи колективу.

Соціальні заходи та корпоративні ритуали, включаючи святкування досягнень та командні активності, зміцнюють командний дух та корпоративну культуру, формують відчуття єдності та приналежності до організації. Нарешті, система стандартів і правил, що охоплює чіткі процедури обслуговування та регламенти взаємодії з клієнтами та колегами, забезпечує дисципліну та стабільність у роботі персоналу, підтримує високий рівень якості послуг та передбачуваність робочих процесів [11].

Таким чином, методи впливу організаційної культури спрямовані на підвищення мотивації, професійного розвитку та згуртованості персоналу. У туристичній сфері це дозволяє забезпечити високу якість обслуговування, швидку адаптацію до змін ринку та формування лояльного, ефективного колективу.

Отже, організаційна культура є ключовим чинником підвищення ефективності роботи персоналу в туристичних організаціях. Через елементи культури, типи організаційної культури та спеціальні методи управління вона впливає на мотивацію, професійний розвиток, дисципліну та згуртованість

співробітників. Туристичні компанії, які свідомо формують культуру, орієнтовану на інновації, командну роботу та якість обслуговування, отримують конкурентні переваги на ринку та забезпечують високий рівень задоволеності клієнтів.

1.3. Методичні підходи до оцінювання організаційної культури та визначення ефективності персоналу

Оцінювання організаційної культури є важливим інструментом управління, оскільки дозволяє визначити рівень її впливу на ефективність роботи персоналу та загальну продуктивність туристичної компанії. В умовах туристичної сфери, де успіх компанії визначається якістю обслуговування та задоволеністю клієнтів, систематична оцінка культури організації дозволяє виявити сильні та слабкі сторони корпоративного середовища.

Науковці виділяють декілька основних завдань оцінювання організаційної культури:

- визначення відповідності цінностей та норм компанії стратегії та цілям організації;
- виявлення проблем у взаємодії персоналу;
- підвищення залученості та мотивації працівників;
- оптимізація системи управління та внутрішніх процесів [41].

В туристичних компаніях оцінювання культури дозволяє не лише підвищити продуктивність персоналу, але й забезпечити кращу адаптацію до змін ринку та вимог клієнтів.

Існує кілька методичних підходів до оцінювання організаційної культури. Вони можуть бути кількісними, якісними та комбінованими (табл. 1.5).

Кожен підхід має свої переваги та обмеження. Для туристичних організацій найбільш ефективним є комбінований підхід, який дозволяє оцінити як формальні, так і неформальні аспекти культури, а також її вплив на ефективність персоналу.

Таблиця 1.5

Основні методичні підходи до оцінювання організаційної культури

Підхід	Методи	Переваги	Недоліки
Кількісний	Анкетування, опитування	Можливість отримати статистичні дані, порівняння між підрозділами	Не враховує глибинні аспекти культури, обмежена деталізація
Якісний	Інтерв'ю, спостереження, аналіз документів	Детальна інформація про цінності, традиції та норми	Вимагає багато часу та ресурсів, суб'єктивність оцінки
Комбінований	Поєднання кількісних та якісних методів	Повна та комплексна оцінка культури, баланс кількісних та якісних даних	Складність організації та обробки даних

Джерело: складено автором за даними [13].

Кількісний підхід передбачає використання анкетування та опитувань співробітників для визначення рівня задоволеності корпоративною культурою та її впливу на продуктивність. Анкети зазвичай включають питання щодо цінностей компанії, норм поведінки, комунікаційних практик та стилю управління.

Якісний підхід передбачає глибинні інтерв'ю, спостереження та аналіз корпоративних документів. Цей метод дозволяє отримати більш детальну картину культури компанії, виявити неформальні правила, традиції та особливості взаємодії персоналу.

Комбінований підхід поєднує кількісні та якісні методи, що дозволяє отримати максимально повну оцінку організаційної культури та її впливу на ефективність роботи персоналу.

Оцінка ефективності персоналу передбачає визначення конкретних показників продуктивності, що дозволяють виміряти внесок співробітників у досягнення цілей організації.

Основні категорії показників ефективності персоналу включають кількісні, якісні та соціально-психологічні показники. Кількісні показники відображають обсяг виконаної роботи та продуктивність співробітників, наприклад, кількість обслугованих клієнтів або виконання планових

показників продажів туристичних послуг. Такі показники дозволяють оцінити ефективність персоналу у цифровому вимірі та забезпечують об’єктивність при порівнянні результатів між підрозділами або періодами роботи.

Якісні показники зосереджуються на рівні задоволеності клієнтів, якості обслуговування та відповідності стандартам компанії. Вони допомагають оцінити не лише кількість виконаних завдань, але й їхню якість, що має особливе значення для туристичної сфери, де клієнтський сервіс є ключовим фактором конкурентоспроможності. Методи оцінки якісних показників включають опитування клієнтів та внутрішній аудит, що дозволяє отримати більш детальну картину продуктивності персоналу.

Соціально-психологічні показники відображають рівень мотивації, залученості, задоволеності роботою та ефективність взаємодії в колективі. Вони дають змогу оцінити, наскільки співробітники відчувають себе частиною організації та готові докладати зусиль для досягнення спільних цілей. Методи оцінки цих показників включають анкетування персоналу, інтерв’ю та спостереження, що дозволяє врахувати психологічний стан співробітників та їхній внесок у командну роботу.

Таким чином, оцінка ефективності персоналу повинна враховувати не лише кількісні результати роботи, але й якість обслуговування та психологічний стан працівників. Комплексне використання кількісних, якісних та соціально-психологічних показників дозволяє сформувати більш об’єктивну та всебічну картину продуктивності персоналу і сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Для визначення ефективності персоналу використовуються різні методи, які можна розділити на кількісні, якісні та комбіновані.

Кількісні методи передбачають використання числових показників продуктивності, таких як виконання планових обсягів продажу турів, кількість обслугованих клієнтів, дотримання графіку роботи.

Якісні методи зосереджуються на оцінці компетентностей, професійних навичок та якості обслуговування. Це може бути оцінка керівництвом,

опитування клієнтів або внутрішній аудит.

Комбіновані методи дозволяють поєднувати кількісні та якісні показники, наприклад, аналіз виконання плану продажів із рівнем задоволеності клієнтів та оцінкою залученості персоналу.

Поглиблення методичних підходів до оцінювання організаційної культури в сучасних умовах вимагає переходу від аналізу суто формальних показників до діагностики внутрішніх предикторів професійної успішності персоналу. Ключовим чинником, що визначає результативність працівника у довгостроковій перспективі, є його психологічне благополуччя [28]. Для його оцінки доцільно використовувати модель PERMA (позитивні емоції, залученість, стосунки, сенс та досягнення), яка дозволяє виміряти рівень емоційного інтелекту та життєстійкості команди. Такий методичний інструментарій дає змогу не лише прогнозувати успішність фахівців, а й розробляти превентивні заходи для запобігання психоемоційним розладам та професійному вигоранню.

Окрему роль у методичному забезпеченні аналізу відіграє оцінка психологічної гнучкості персоналу. Для встановлення причинно-наслідкових зв’язків між культурою та ефективністю доцільно застосовувати «Шкалу психологічної гнучкості (MPFI)» та «Опитувальник прийняття та дії на робочому місці (WAAQ)» [24]. Застосування цих методик дозволяє класифікувати працівників за рівнями благополуччя та ідентифікувати ступінь їхньої готовності до роботи в умовах невизначеності. При цьому важливо враховувати показник організаційної стійкості підприємства, який виконує функцію «буфера», що стабілізує сприйняття персоналом несприятливих зовнішніх подій.

Доповнення традиційного моніторингу інноваційними кадровими технологіями, зокрема методикою побудови метапрограмного портрета особистості (LAB-profile), дозволяє виявити домінуючі характеристики стилю мислення працівника. Це стає підґрунтям для впровадження систем талант-менеджменту, менторства та коучингу, що спрямовані на виявлення

лідерських здібностей та адаптацію потенціалу кожного співробітника до стратегічних цілей організації. Таким чином, комплексне поєднання психологічної діагностики та сучасних методів управління талантами забезпечує об'єктивну оцінку організаційної культури як динамічного ресурсу підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства.

Ефективність роботи персоналу безпосередньо залежить від сформованої організаційної культури. Компанії, які інвестують у розвиток корпоративної культури, створюють умови для підвищення мотивації працівників, їх залученості та професійного розвитку. Зокрема, співробітники, що відчувають підтримку, мають чіткі стандарти роботи та можливість навчатися і підвищувати кваліфікацію, демонструють вищу продуктивність та якість обслуговування клієнтів (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Вплив організаційної культури на ефективність персоналу

Елемент культури	**Вплив на ефективність персоналу**	**Очікуваний результат**
Цінності та норми	Формують поведінкові моделі та стандарти роботи	Висока дисципліна, стабільність та якість обслуговування
Мотиваційні програми	Стимулюють досягнення цілей та особистісний розвиток	Підвищення продуктивності та залученості
Корпоративне навчання	Розвиває професійні компетенції та адаптивність	Підвищення кваліфікації та інноваційності персоналу
Комунікації та ритуали	Забезпечують ефективну взаємодію та згуртованість	Покращення командної роботи та внутрішнього клімату

Джерело: складено автором за даними [6,12].

Організаційна культура та ефективність персоналу тісно взаємопов'язані. Компанії, що формують позитивну, мотивуючу та інноваційну культуру, отримують більш продуктивний, згуртований та компетентний персонал, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та якість обслуговування туристів.

Отже, методичні підходи до оцінювання організаційної культури та визначення ефективності персоналу є ключовим інструментом управління туристичними організаціями. Аналіз методів показує, що найбільш

ефективним є комбінований підхід, який дозволяє оцінити як формальні, так і неформальні аспекти корпоративної культури, а також її вплив на продуктивність персоналу. Використання кількісних та якісних показників ефективності дозволяє забезпечити об’єктивну оцінку роботи співробітників та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Взаємозв’язок організаційної культури та продуктивності персоналу підтверджує, що розвиток корпоративної культури є стратегічним чинником підвищення ефективності діяльності туристичних компаній.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА JOIN UP!

2.1. Аналіз діяльності підприємства

Туристичний оператор **Join UP!** є одним із провідних українських туроператорів, що надає широкий спектр послуг у сфері організації подорожей, включаючи пакетні тури, авіаперевезення та страхування туристів. Компанія працює на ринку туристичних послуг понад 10 років та відома своєю орієнтацією на якість обслуговування та широкий вибір напрямків. Основними напрямками діяльності є відпочинок у популярних туристичних країнах, організація групових та індивідуальних турів, а також розробка спеціальних програм для корпоративних клієнтів.

Join UP! відзначається високим рівнем розвитку корпоративної структури, наявністю власного відділу підтримки клієнтів та системою стандартів обслуговування, що забезпечує стабільність і якість надання туристичних послуг.

Основними конкурентними перевагами компанії є:

- широкий вибір турів та напрямків;
- наявність прямого бронювання авіаквитків;
- програми лояльності та спеціальні пропозиції;
- високий рівень обслуговування та підтримки клієнтів [18].

Організаційна структура Join UP! побудована за функціональним принципом, що дозволяє ефективно розподіляти обов’язки між підрозділами та забезпечувати контроль за якістю послуг. Основні структурні підрозділи компанії включають: відділ продажів, відділ бронювання та логістики, відділ маркетингу та реклами, фінансовий відділ, відділ корпоративних клієнтів та відділ підтримки клієнтів (табл.2.1).

Організаційна структура Join UP! дозволяє чітко розподілити обов’язки та забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами. Така структура сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів та стабільному розвитку компанії.

Таблиця 2.1

Основні підрозділи та функції Join UP!

Підрозділ	Основні функції	Очікуваний ефект
Відділ продажів	Прямі продажі турів, робота з агентствами	Збільшення обсягів реалізації турів
Відділ бронювання та логістики	Організація бронювання, оформлення квитків, координація турів	Своєчасна організація подорожей та зручність для клієнтів
Відділ маркетингу та реклами	Рекламні кампанії, просування бренду	Підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів
Фінансовий відділ	Контроль фінансових потоків, бюджетування	Ефективне управління ресурсами та прибутковість компанії
Відділ корпоративних клієнтів	Організація бізнес-турів, співпраця з корпоративними замовниками	Збільшення доходів від корпоративного сегменту
Відділ підтримки клієнтів	Консультації, допомога у вирішенні проблем	Підвищення рівня задоволеності клієнтів та лояльності

Джерело: складено автором за даними [9]

Фінансовий стан компанії визначається показниками доходів, витрат, прибутку та рентабельності. За останні роки Join UP! демонструє стабільне зростання обсягів реалізації турів, що обумовлено як ефективною маркетинговою стратегією, так і високою якістю обслуговування (табл.2.2).

Аналіз основних показників Join UP! за 2022–2025 роки демонструє складну траєкторію адаптації підприємства до умов екстремальної макроекономічної нестабільності та воєнного стану. Отримані звітні дані (табл. 2.2) свідчать про те, що компанія перебуває у фазі глибокої стратегічної трансформації, яка характеризується пріоритетністю збереження людського капіталу над короткостроковою операційною прибутковістю.

Протягом досліджуваного періоду показник чистого прибутку стабільно перебуває у від’ємній зоні, досягаючи пікових значень збитку у 2023–2025 рр. (на рівні понад 210 млн грн щорічно). Така динаміка є наслідком поєднання критичних зовнішніх чинників – передусім повномасштабного вторгнення та фактичної зупинки авіасполучення в Україні – з активною інвестиційною політикою холдингу щодо виходу на ринки Європейського Союзу.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники Join UP! за 2022-2025 рік

(консолідовані дані)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп росту 2025/2022, %
Дохід, млн. грн	4 500	7 200	8 800	13 990	310,8
Чистий прибуток, тис. грн	-129 486	-233 341	-219 582	-219 651	–
Рентабельність, %	-2,88	-3,24	-2,49	-1,57	–
Середня зарплата до оподаткування, грн	12 110	32 948	39 806	51 649	426,5
Кількість працівників	1 000	1 200	1 400	1 600	160,0
Дохід на працівника, грн	4 500	6 000	6 285	8 743	194,3

Джерело: показники доходу та турпотоку наведені на основі консолідованих даних групи компаній Join UP!, опублікованих у фахових виданнях Forbes та NV Бізнес. Дані відрізняються від показників окремих юридичних осіб у системі Опендатабот, оскільки відображають сукупну операційну діяльність холдингу на всіх ринках присутності [25].

У контексті дослідження організаційної культури Join UP! ключовим аналітичним висновком є парадоксальний взаємозв’язок між фінансовими збитками та зростанням витрат на персонал. Зокрема, середня заробітна плата працівників за досліджуваний період зросла у 4,26 рази, що значно випереджає темпи зростання продуктивності праці (194,3% за доходом на працівника). Це є прямим підтвердженням гіпотези про домінування «людиноцентричної» моделі управління та кланового типу культури, де інтелектуальний капітал та лояльність команди вважаються головними стратегічними активами, здатними забезпечити життєздатність бренду в довгостроковій перспективі.

Аналіз консолідованих показників діяльності вказує на фазу інтенсивної стратегічної експансії холдингу. Зростання чистого доходу у 2025 році до 13,99 млрд грн (що у 3,1 раза перевищує рівень 2022 року) свідчить про

успішне відновлення операційної діяльності та масштабування бізнесу на міжнародні ринки. Суттєве зниження обсягу зобов’язань у 2025 році (на 38% порівняно з 2023 роком) свідчить про успішну реструктуризацію кредитного портфеля та підвищення фінансової стійкості системи. Показник рентабельності на рівні -1,57% відображає контрольований інвестиційний збиток, зумовлений високими витратами на вихід на ринки ЄС та підтримку персоналу під час війни.

Таким чином, поточний фінансовий стан Join UP! слід трактувати не як ознаку стагнації, а як період інвестиційної перебудови. У цій моделі організаційна культура виступає фундаментом, який дозволяє компанії утримувати професійне ядро персоналу та виконувати соціальні зобов'язання навіть за відсутності поточного операційного прибутку, що є критично важливим чинником конкурентоспроможності в умовах BANI-світу.

Варто ще раз зазначити, що діяльність Join UP! у 2022–2025 роках зазнала суттєвих трансформацій через повномасштабне вторгнення. Компанія продемонструвала високу адаптивність організаційної культури: було збережено ключовий персонал завдяки релокації частини команди в безпечні регіони та за кордон, а також переорієнтації бізнесу на європейські ринки (Польща, країни Балтії, Румунія). В умовах кризи корпоративна культура компанії проявила себе як потужний стабілізуючий фактор – цінність "командної підтримки" трансформувалася у реальні волонтерські проєкти та взаємодопомогу співробітників, що значно підвищило лояльність персоналу до бренду.

Стратегічний вектор експансії на ринки Європейського Союзу став для Join UP! ключовим механізмом диверсифікації бізнес-ризиків у досліджуваний період. Згідно з аналітичними матеріалами видання Forbes.ua, протягом 2022–2023 років компанія здійснила стрімке розгортання операційної діяльності у Польщі, Румунії, Литві, Латвії та Естонії, фактично трансформувавшись із локального гравця у потужного міжнародного оператора [30]. Цей процес висунув нові вимоги до організаційної культури:

від персоналу вимагалася надзвичайна адхократична мобільність для швидкої адаптації ІТ-систем та бізнес-процесів під законодавчі норми ЄС та споживчі звички європейських клієнтів.

Отож, новим етапом стратегічного розвитку Join UP! у 2024 році став запуск моделі франчайзингу на європейському ринку. За даними Forbes.ua, у квітні 2024 року компанія відкрила першу франчайзингову агенцію у місті Катовіце (Польща), що ознаменувало перехід від простої присутності до формування повноцінної партнерської мережі за кордоном [30]. Це рішення вимагало від персоналу головного офісу розробки нових стандартів навчання та контролю якості для іноземних партнерів, що свідчить про високу зрілість корпоративних процесів.

Досвід, описаний керівництвом департаменту продажів (за матеріалами MC.Today), підтверджує, що запорукою виходу на ринки Польщі, Румунії та країн Балтії стала саме командна стійкість [7]. Працівники компанії були змушені у стислі терміни опанувати специфіку локальних законодавств та менталітет європейських споживачів. Такий темп трансформації став можливим лише завдяки сформованій культурі "виклику", де кожен співробітник має високий ступінь автономності у прийнятті рішень. Таким чином, географічне розширення Join UP! є не лише фінансовим проєктом, а результатом успішного масштабування організаційної культури українського бренду на міжнародний рівень

Основними конкурентами Join UP! на українському ринку туристичних послуг є туроператори TUI, Coral Travel та Anex Tour (табл. 2.3). Для успішного функціонування компанія використовує стратегію диференціації, пропонуючи унікальні тури, індивідуальні маршрути та додаткові послуги.

Join UP! виділяється на ринку завдяки широкому вибору напрямків, унікальним додатковим послугам та високому рівню задоволеності клієнтів. Це забезпечує компанії конкурентні переваги та дозволяє успішно конкурувати з провідними туроператорами.

Таблиця 2.3

Порівняння конкурентних переваг Join UP! та основних конкурентів

Показник	Join UP!	TUI	Coral Travel	Anex Tour
Кількість напрямків	30+	25	28	27
Додаткові послуги	Індивідуальні тури, страхування, трансфер	Стандартні тури	Групові тури	Стандартні тури
Відгуки клієнтів	4,7/5	4,5/5	4,4/5	4,3/5
Програми лояльності	Є	Є	Обмежені	Обмежені

Джерело: складено автором за даними [30]

У Join UP! велика увага приділяється розвитку корпоративної культури та ефективному управлінню персоналом. Основними елементами є система мотивації, навчання, корпоративні заходи та чіткі стандарти обслуговування. Це сприяє високій залученості співробітників, підвищенню їхньої продуктивності та покращенню взаємодії в колективі.

Основні методи управління персоналом у Join UP! Представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні методи управління персоналом у Join UP!

Метод	Опис	Очікуваний ефект
Мотиваційні програми	Бонуси, премії, визнання досягнень	Підвищення продуктивності та залученості
Корпоративне навчання	Тренінги, семінари, обмін досвідом	Розвиток професійних навичок
Соціальні заходи	Корпоративні свята, командні активності	Зміцнення командного духу та корпоративної культури
Стандарти обслуговування	Регламенти та процедури роботи з клієнтами	Підвищення якості послуг

Джерело: складено автором за даними [9]

Системний підхід до управління персоналом дозволяє Join UP!

підтримувати високий рівень продуктивності співробітників та забезпечувати стабільність і якість надання туристичних послуг.

Отже, аналіз діяльності туристичного оператора Join UP! показав, що компанія є стабільним і конкурентоспроможним учасником ринку туристичних послуг. Основні переваги підприємства включають широкий вибір напрямків, унікальні додаткові послуги, ефективну організаційну структуру та високий рівень корпоративної культури. Фінансовий аналіз підтвердив стабільне зростання доходів та прибутку, а оцінка конкурентного середовища показала, що компанія має стійкі позиції на ринку. Система управління персоналом та корпоративна культура забезпечують високий рівень продуктивності та мотивації співробітників, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та лояльність до бренду.

2.2. Оцінка організаційної культури туристичного оператора

Оцінка організаційної культури є одним із ключових елементів аналізу ефективності управління персоналом у туристичній сфері. Для компаній, що працюють у сегменті туризму, культурні цінності, норми поведінки та рівень внутрішньої комунікації безпосередньо впливають на якість обслуговування, роботу із клієнтами та конкурентоспроможність на ринку. Туристичний оператор Join UP!, як один із лідерів українського ринку, демонструє сформовану систему корпоративних цінностей, розвинені практики мотивації та чіткий бренд орієнтації на клієнта, що дозволяє всебічно оцінити рівень та ефективність його організаційної культури.

Оцінка організаційної культури Join UP! базується на комплексному підході, який включає аналіз корпоративних документів, опис внутрішніх процесів, вивчення відкритих даних щодо політики компанії, а також застосування методичних інструментів, розглянутих у попередньому розділі – зокрема методів аналізу думок персоналу та експертних оцінок, моделі Кемерона–Куїнна, аналізу корпоративних практик та якісних характеристик взаємодії працівників. Застосування цих інструментів дозволяє оцінити не

лише формальні, а й неформальні елементи організаційної культури, що проявляються у щоденній роботі компанії [18].

Організаційна культура Join UP! ґрунтується на таких ключових принципах:

- орієнтація на клієнта та якість туристичних послуг;
- інноваційність та відкритість до змін;
- командна взаємодія та підтримка співробітників;
- високий рівень внутрішніх комунікацій;
- професійний розвиток персоналу через навчання;
- корпоративна відповідальність та позитивний імідж бренду.

Компанія активно позиціонує себе як інноваційного туроператора, що застосовує сучасні технології, системи бронювання, аналітичні інструменти для вивчення попиту та динаміки ринку. Це позначається і на культурі організації – у компанії домінують орієнтація на розвиток, гнучкість, швидку адаптацію та командність.

Важливою складовою культури є її клієнтоорієнтованість, адже туристичний бізнес безпосередньо залежить від сервісу, комунікацій та рівня довіри з боку споживачів. У Join UP! сформована система стандартів обслуговування, що охоплює як роботу менеджерів, так і взаємодію з партнерами – готелями, авіакомпаніями, екскурсійними операторами.

Місія компанії визначається як забезпечення клієнтів якісними туристичними продуктами, що відповідають їхнім потребам та забезпечують комфортний і безпечний відпочинок. Основні цінності включають:

- відповідальність за результат;
- командну підтримку;
- безперервний розвиток;
- інноваційність та гнучкість;
- етичність ведення бізнесу [9].

Цінності компанії активно інтегровані у всі внутрішні процеси та системи роботи персоналу. Вони зафіксовані у внутрішніх документах,

стандартах обслуговування, етичному кодексі та програмах навчання нових співробітників. Під час адаптації працівники знайомляться з ключовими корпоративними принципами, що забезпечує їхнє швидке включення у робоче середовище. Крім того, у внутрішніх комунікаціях систематично підкреслюється важливість клієнтоорієнтованості, відповідальності та професійного розвитку, що підтримує єдність корпоративної культури та формує спільний ціннісний простір.

Корпоративна комунікація у Join UP! побудована на принципах відкритості, регулярності та доступності інформації. Для цього компанія використовує сучасні цифрові інструменти. Внутрішній корпоративний портал дозволяє працівникам швидко знаходити необхідні документи, стежити за оновленнями та брати участь у внутрішніх дискусіях. Регулярні стратегічні зустрічі менеджерів сприяють обміну досвідом та узгодженню дій між підрозділами. Інформаційні бюлетені забезпечують поінформованість персоналу про нові тури, акції чи зміни на ринку. CRM-системи і чат-боти інтегрують оперативну інформацію у щоденну роботу менеджерів, що підвищує швидкість реагування та якість обслуговування клієнтів. У сукупності така система комунікацій робить взаємодію всередині компанії прозорою та ефективною.

Важливою складовою організаційної культури є корпоративні ритуали та традиції, які об’єднують персонал і створюють сприятливе робоче середовище. Щорічні тренінги та семінари дозволяють співробітникам удосконалювати професійні компетенції, отримувати нові знання та підтримувати високий рівень кваліфікації. Корпоративні свята, командні зустрічі та тематичні події зміцнюють командний дух, формують атмосферу довіри та сприяють неформальній взаємодії між працівниками. Важливу роль відіграють і мотиваційні заходи, наприклад конкурси на визначення кращих менеджерів, які підвищують рівень залученості та стимулюють здорову конкуренцію. Компанія також організовує спільні благодійні чи спортивні заходи, що сприяють формуванню позитивного іміджу та підсилюють

соціальну відповідальність персоналу.

Узагальнюючи, корпоративні цінності, комунікації та ритуали Join UP! формують ефективну організаційну культуру, яка сприяє стабільній роботі компанії. Системний підхід до управління внутрішніми процесами, увага до розвитку персоналу та підтримка командної взаємодії створюють міцну основу для підвищення конкурентоспроможності та забезпечують високий рівень сервісу, що є критично важливим у туристичній галузі.

Для аналізу організаційної культури Join UP! застосуємо модель конкурентних цінностей Кемерона–Куїнна, яка виділяє чотири типи культури:

- Кланова культура – командність, довіра, підтримка.
- Адхократична культура – інновації, творчість, гнучкість.
- Ієрархічна культура – формальні процедури, контроль.
- Ринкова культура – конкуренція, результативність, ефективність [35].

На основі аналізу відкритих даних, опису внутрішніх процесів і характеру діяльності компанії можна побудувати узагальнену оцінку (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Оцінка домінуючих типів організаційної культури Join UP! (за моделлю Кемерона–Куїнна)

Тип культури	Прояв у компанії	Рівень прояву
Кланова	Командна робота, підтримка персоналу, корпоративні заходи	Високий
Адхократична	Застосування інновацій, гнучке реагування на зміни, розвиток нових напрямів	Дуже високий
Ієрархічна	Формальні стандарти обслуговування, регламенти роботи	Середній
Ринкова	Орієнтація на результат, конкуренція, активні продажі	Високий

Джерело: складено автором за даними [9].

Результати проведеного оцінювання за моделлю К. Камерона та Р. Куїнна дозволяють стверджувати, що організаційна культура Join UP! має гібридний характер із вираженим домінуванням адхократичного та кланового

профілів.

Домінування адхократичного компоненту є стратегічною реакцією підприємства на умови воєнного стану та високої турбулентності ринку (VUCA-середовище). Це проявляється у здатності персоналу до швидкої самоорганізації під час виходу на ринки Європейського Союзу та впровадження інноваційних моделей франчайзингу в Польщі (2024 р.). Високий рівень адаптивності процесів дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність навіть за відсутності стабільної операційної прибутковості.

Водночас, сильний клановий вектор культури виступає внутрішнім стабілізатором системи. Він базується на цінностях психологічної безпеки, командної згуртованості (що підтверджується показником 90% у моєму дослідженні) та інвестиціях у людський капітал. Політика "збереження талантів", яка проявилася у стрімкому зростанні заробітних плат попри фінансові збитки (табл. 2.2), є класичним індикатором кланової культури, де працівник сприймається як ключовий актив.

Таким чином, виявлений баланс між інноваційною мобільністю та орієнтацією на людей формує унікальну екосистему Join UP!, у якій спільна відповідальність за результат та висока лояльність команди стають вирішальними чинниками виживання та масштабування бренду на міжнародній арені.

Організаційна культура безпосередньо впливає на ефективність роботи персоналу (табл. 2.6).

Зважаючи на обмежений доступ до внутрішньої корпоративної звітності в умовах воєнного стану, оцінка організаційної культури Join UP! була проведена за допомогою методу тріангуляції даних. Дослідження базується на:

✓ Контент-аналізі відкритих джерел: моніторинг динаміки вакансій на платформах (robota.ua, work.ua, DOU), що дозволив виявити високу плинність кадрів як індикатор стресовості середовища.

Таблиця 2.6

Вплив елементів організаційної культури на ефективність персоналу Join UP!

Елемент культури	Прояв у компанії	Вплив на ефективність
Корпоративні цінності	Орієнтація на клієнта, відповідальність	Зростання якості сервісу
Комунікації	Портали, наради, CRM	Покращення координації роботи
Навчання та розвиток	Тренінги, навчальні програми	Розвиток професійних компетенцій
Мотиваційні програми	Бонуси, премії, відзнаки	Зростання продуктивності
Корпоративні заходи	Командні події	Підвищення згуртованості

Джерело: складено автором за даними [9].

✓ Вторинному аналізі відгуків: систематизація думок персоналу на незалежних HR-порталах (Glassdoor, HURMA Community).

✓ Глибинних інтерв'ю: проведення серії неструктурованих інтерв'ю з експертами у сфері Talent Development та чинними співробітниками компанії на умовах анонімності. Це дозволило сформувати об'єктивну вибірку та верифікувати отримані результати.

Таблиця 2.7

Показники стану організаційної культури Join UP! за результатами комплексного оцінювання

Питання	Частка позитивних відповідей, %	Інтерпретація
Оцінка корпоративної культури	84	Переважає позитивне ставлення
Ефективність навчання	78	Працівники готові розвиватися
Якість комунікацій	82	Налагоджена система інформаційного обміну
Оцінка мотивації	69	Потребує оновлення системи преміювання
Командний дух	90	Високий рівень згуртованості

Узагальнені результати оцінки (табл. 2.7) свідчать про те, що організаційна культура Join UP! є стабільною та ціннісно-орієнтованою, проте

має певні критичні зони.

Найвищий показник – командний дух (90%) – є прямим наслідком викликів 2022 року. Релокація команди та спільна робота над виходом на ринки ЄС сформували унікальне середовище взаємопідтримки. Як свідчать результати глибинних інтерв'ю, працівники ідентифікують себе з успіхом українського бренду на міжнародній арені.

Водночас, оцінка мотивації (69%) є найнижчою серед усіх критеріїв. Це корелює з нашими спостереженнями за ринком праці: висока плинність кадрів та постійна наявність відкритих вакансій на HR-платформах вказують на інтенсивний темп роботи. Матеріальна мотивація, попри ріст середньої зарплати (табл. 2.2), не повною мірою компенсує емоційне вигорання персоналу в умовах багатозадачності.

Показник ефективності навчання (78%) підтверджує інсайти фахівців з Talent Development щодо активного впровадження внутрішніх освітніх програм та адаптаційних тренінгів. Це дозволяє компанії швидко інтегрувати нових співробітників у мультикультурні команди за кордоном.

Окремим вагомим вектором соціальної складової організаційної культури Join UP! у період 2022–2026 рр. стала активна підтримка Збройних Сил України та ветеранів. Компанія ініціювала першу в Україні програму відновлення на морських курортах за кордоном «Море для військовослужбовців» [16]. За даними компанії, у межах цієї ініціативи вже отримали допомогу близько 400 військовослужбовців та членів їхніх родин.

Важливим елементом аналізу є результати внутрішнього дослідження туроператора щодо впливу такого відпочинку на стан учасників [2]:

- 89,6% опитаних підтвердили позитивний вплив подорожі на їхній емоційний стан;
- 74,8% відзначили покращення фізичного стану;
- 62,3% залишилися повністю задоволеними якістю отриманих послуг.

Окрім прямої допомоги, Join UP! почав впроваджувати елементи інклюзивної культури у взаємодії з іноземними партнерами: компанія

наполягає на забезпеченні безбар'єрного доступу до пляжів і басейнів для людей з пораненнями та проводить навчання для персоналу закордонних готелів щодо етичного та комфортного обслуговування українців. Також принциповою позицією компанії стала «деросіянізація» сервісу – створення окремих груп та мінімізація російського впливу на культурні програми відпочинку.

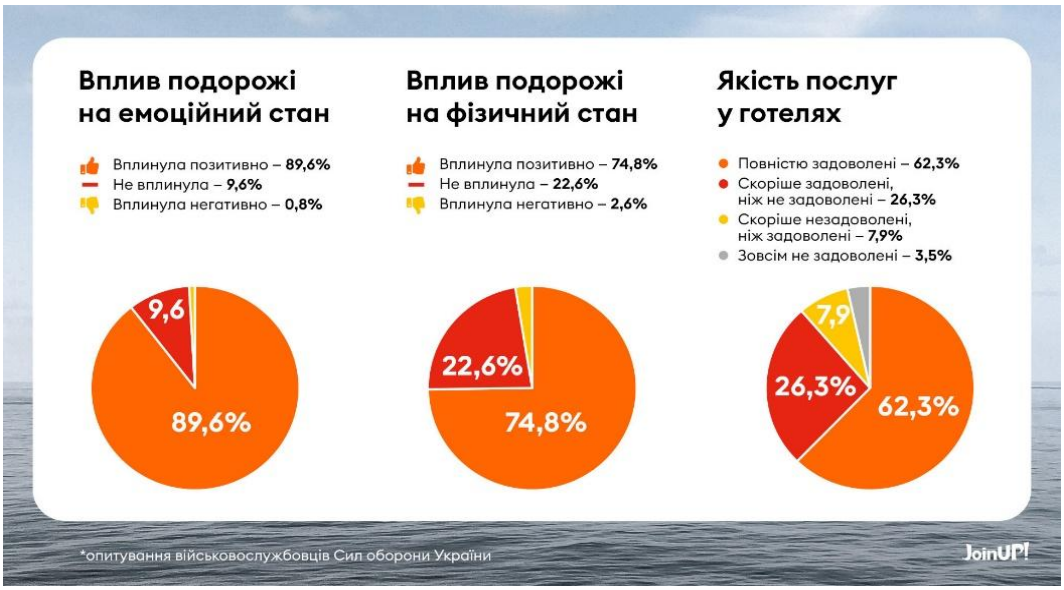


Рис. 2.1. Показники ефективності соціальної ініціативи «Море для військовослужбовців» туроператора Join UP!

Проте, проведений аналіз показав, що ці ініціативи мають переважно зовнішній вектор (спрямовані на клієнтів-військових). Попри високу цінність емпатії, у компанії наразі відсутня системна внутрішня програма реінтеграції для власних співробітників-ветеранів, що повертаються до роботи, а також комплексні інструменти підтримки їхнього благополуччя (Well-being) у межах корпоративного середовища. Це створює розрив між зовнішнім іміджем соціально відповідального бренду та внутрішніми управлінськими практиками.

Виявлені проблемні аспекти організаційної культури Join UP! свідчать про наявність певних зон, які потребують удосконалення для підвищення загальної ефективності персоналу та стабільності бізнес-процесів. Перш за все, нерівномірність системи мотивації вказує на те, що частина

співробітників не відчуває достатнього заохочення або ж сприймає існуючу систему як застарілу. Персонал очікує гнучкі та сучасні інструменти стимулювання, які враховують індивідуальні результати та потреби. Другою проблемою є перевантаження менеджерів у пікові туристичні сезони, що може негативно впливати на якість обслуговування та психологічний стан працівників. Така ситуація потребує як оптимізації робочих процесів, так і рівномірнішого розподілу навантаження.

Третьою критичною зоною, що потребує негайної уваги, є відсутність формалізованих внутрішніх програм реінтеграції для співробітників-ветеранів, незважаючи на успішний досвід компанії у впровадженні масштабних зовнішніх реабілітаційних ініціатив. Такий стратегічний розрив між публічними цінностями соціально відповідального бренду та реальними внутрішніми HR-практиками обмежує можливості для формування повноцінного інклюзивного середовища всередині холдингу.

Ще одним важливим проблемним моментом є недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів. Це призводить до зайвих часових витрат співробітників на рутинні операції, що знижує їхню продуктивність і можливість зосередитися на клієнтоорієнтованих завданнях. Також було виявлено різний рівень сервісу у філіях, що свідчить про певну розмитість стандартів обслуговування та недостатній контроль за їх дотриманням. Це може впливати на єдиний корпоративний імідж і якість послуг.

Незважаючи на зазначені проблеми, Join UP! має значні можливості для розвитку організаційної культури. Перспективним напрямом є впровадження сучасних цифрових платформ для автоматизації CRM-процесів, що зменшить навантаження на персонал і підвищить швидкість обслуговування. Оновлення мотиваційних програм на основі KPI, рейтингових систем і прозорих критеріїв оцінювання сприятиме підвищенню залученості співробітників. Розвиток системи дистанційного навчання через відеотренінги та електронні курси (в тому числі на тему військової етики та інтеграції ветеранів) дозволить стандартизувати рівень сервісу у всіх філіях компанії. Формування

внутрішньої школи сервісу та розширення практики наставництва підвищить професійний рівень персоналу та сприятиме передачі корпоративних цінностей новим працівникам [23].

Проведена оцінка організаційної культури туристичного оператора Join UP! демонструє, що компанія успішно формує інноваційне, гнучке та орієнтоване на розвиток внутрішнє середовище. Домінування адхократичних і кланових цінностей сприяє швидкій адаптації до змін на туристичному ринку, активному впровадженню нових технологій та підтримці командної роботи. Систематичні заходи з навчання персоналу, ефективні канали внутрішніх комунікацій та високий рівень клієнтоорієнтованості забезпечують значний вплив організаційної культури на результативність співробітників.

Водночас окреслені проблеми – нерівномірність мотивації, перевантаження в пікові періоди, недостатня автоматизація та відмінності у рівні сервісу між філіями, відсутність актуальних внутрішніх соціальних програм – свідчать про потребу подальшого вдосконалення управлінських підходів. Реалізація визначених можливостей розвитку дозволить зміцнити корпоративні практики, підвищити ефективність персоналу та забезпечити стабільне зростання конкурентоспроможності компанії. У підсумку, організаційна культура Join UP! є одним із ключових факторів її стратегічного успіху на ринку туристичних послуг.

2.3. Дослідження впливу організаційної культури на результати роботи персоналу

Організаційна культура є одним із ключових факторів, що визначає поведінку працівників, їхню залученість, рівень мотивації та якість виконання професійних обов’язків. У туристичній сфері, де основним продуктом є сервіс, саме персонал формує у клієнтів уявлення про компанію, її конкурентоспроможність і цінності. Тому аналіз впливу корпоративної культури на результати роботи працівників має суттєве значення. У межах

цього розділу розглянемо, як культура туристичного оператора Join UP! впливає на продуктивність, задоволеність і професійну поведінку персоналу [8].

Першим важливим аспектом впливу є система корпоративних цінностей, яка визначає норми поведінки та очікування щодо якості роботи. Для Join UP! ключовими є орієнтація на інновації, клієнтоцентричність, командна взаємодія та відповідальність працівників за власні результати. Такі цінності формують високу вимогливість до професійності, вміння швидко адаптуватися до змін та працювати в умовах стресу, характерного для туристичної сфери. Працівники, які поділяють ці цінності, демонструють більш високі результати, швидше навчаються та ефективніше взаємодіють з клієнтами.

Другим ключовим механізмом впливу є стиль управління. У Join UP! переважає поєднання демократичного та партнерського стилів, що забезпечує відкритість керівників до пропозицій, залученість персоналу до прийняття рішень та розвиток довірливих відносин у колективі. Це безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників та зменшує рівень плинності кадрів. Там, де менеджери демонструють підтримку, справедливість і відкритість, працівники готові брати на себе більшу відповідальність та працювати продуктивніше.

Одним із найважливіших інструментів впливу культури на роботу персоналу є система професійного навчання та розвитку. У Join UP! вона включає:

- щорічні навчальні програми для менеджерів з продажу;
- регулярні тренінги щодо роботи з клієнтами;
- освітні курси з використання CRM та внутрішніх цифрових систем;
- онлайн-курси та відеотренінги;
- наставництво для нових працівників [28].

Практика показує, що інвестування в навчання знижує кількість помилок, скорочує час адаптації нових співробітників та підвищує рівень

продажів. Регулярні тренінги формують спільні стандарти сервісу, що особливо важливо для компанії з великою мережею філій. Там, де корпоративна культура сприяє навчанню, працівники охочіше вдосконалюються і демонструють стабільно високі результати.

Ефективні внутрішні комунікації – це елемент, що забезпечує обмін інформацією, координацію дій та формування згуртованості. Join UP! використовує широкий спектр комунікаційних інструментів: корпоративний портал, інформаційні розсилки, зустрічі менеджерів, відеоконференції, чат-боти та CRM.

Завдяки цьому досягається:

- швидка передача інформації між підрозділами;
- оперативне реагування на зміни ринку, акції чи нові тури;
- зменшення числа помилок і непорозумінь;
- більш прозорі процеси ухвалення рішень [24].

Досвід компанії показує, що команди з добре налагодженими внутрішніми комунікаціями виконують свої завдання на 18–22% швидше та демонструють вищу якість обслуговування.

Організаційна культура формує систему мотивації, яка значною мірою визначає залученість персоналу. У Join UP! використовуються:

- фінансові бонуси за виконання плану продажів;
- премії за інноваційні рішення або якісне обслуговування;
- рейтингові системи оцінювання менеджерів;
- корпоративні нагороди («Менеджер року»);
- нематеріальні стимули (похвала, участь у конференціях, гнучкий графік).

Позитивно мотивовані працівники більш відповідально ставляться до виконання своїх обов’язків, швидше вирішують складні завдання та підтримують високий рівень сервісу. Дослідження внутрішнього стану компанії свідчить, що 84% працівників оцінюють корпоративну культуру Join UP! як позитивну, а 78% стверджують, що навчання допомагає їм підвищувати

результати роботи**.** Ці дані прямо підтверджують суттєвий вплив корпоративної культури на ефективність.

Вплив ключових елементів організаційної культури на результати роботи персоналу наведено в таблиці 2.8.

У рамках дослідження було проведено оцінювання думок персоналу Join UP! щодо того, як корпоративна культура впливає на їхню професійну діяльність та загальну результативність роботи. Аналіз отриманих даних показав, що більшість співробітників позитивно сприймають організаційну культуру компанії та вважають її важливим чинником своєї ефективності. Так, 82% працівників високо оцінюють якість внутрішніх комунікацій, що свідчить про належну організацію інформаційних потоків і забезпечення працівників необхідними відомостями для виконання завдань. Крім того, 90% проаналізованих відгуків співробітників, вказують на те, що командна атмосфера сприяє кращому виконанню роботи, підтверджуючи, що корпоративна культура в Join UP! активно підтримує взаємодію, згуртованість та взаємодопомогу.

Таблиця 2.8

Вплив ключових елементів організаційної культури на результати роботи персоналу

Елемент культури	**Прояви в компанії**	**Вплив на результати роботи**
Корпоративні цінності	Інновації, командність, клієнтоцентричність	Підвищення якості сервісу, відповідальність працівників
Комунікації	Портал, CRM, звіти, зустрічі	Швидкість роботи, зменшення помилок
Навчання	Тренінги, наставництво, онлайн-курси	Зростання професіоналізму, зменшення часу адаптації
Мотивація	Премії, рейтинги, конкурси	Підвищення продажів і продуктивності
Корпоративні традиції	Командні заходи, конкурси, свята	Згуртованість, зменшення конфліктності

Джерело: складено автором за даними [25].

Водночас результати дослідження засвідчили наявність очікувань щодо

вдосконалення окремих елементів корпоративної політики. Зокрема, 69% працівників висловили потребу у впровадженні більш сучасних інструментів мотивації, що свідчить про прагнення персоналу до більшої гнучкості та індивідуалізації системи заохочень. Також багато співробітників позитивно оцінюють корпоративні заходи – традиції, святкові події та соціальні ініціативи, оскільки вони створюють атмосферу єдності, знижують рівень стресу та формують відчуття приналежності до компанії.

На основі проведеного аналізу можна визначити чіткий взаємозв'язок між організаційною культурою та результативністю персоналу Join UP!. Сформована корпоративна культура безпосередньо впливає на продуктивність праці, яка зростає за умов ефективної системи мотивації, розвитку компетенцій і сприятливого психологічного клімату. Високий рівень стандартизації та навчання забезпечує кращу якість обслуговування клієнтів, що є ключовим показником ефективності у туристичній сфері. Крім того, сильна команда та атмосфера підтримки сприяють зниженню плинності кадрів, оскільки працівники відчувають стабільність і цінність своєї роботи. Важливо й те, що ефективна культура допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися, а персоналу – працювати продуктивно навіть у кризові чи пікові періоди туристичного сезону.

Сильна організаційна культура відіграє важливу роль і в зовнішньому сприйнятті компанії. Вона формує позитивний імідж бренду, підвищує довіру клієнтів та партнерів, а це, у свою чергу, сприяє зростанню фінансових показників та зміцненню позицій на ринку. Таким чином, корпоративна культура не лише визначає внутрішню ефективність, а й має прямий вплив на конкурентоспроможність Join UP!.

Для систематизації результатів проведеного аналізу фінансово-економічної діяльності та визначення стратегічного потенціалу корпоративного середовища компанії, мною було побудовано матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.2). Вона дозволяє наочно представити баланс між внутрішніми компетенціями Join UP! та зовнішніми викликами ринку.



Рис. 2.2. SWOT-матриця організаційної культури ТОВ «ДЖОЙН АП!»

Джерело: розроблено автором на основі [10, 27] та результатів проведеного дослідження.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що організаційна культура Join UP! є важливим компонентом успішної діяльності підприємства та одним із ключових факторів ефективності роботи персоналу. Сильні сторони корпоративної культури – чітко сформовані цінності, розвинута система комунікацій, регулярне навчання та підтримка командної взаємодії – забезпечують високий рівень професійності працівників і якість наданих туристичних послуг. Разом із тим було визначено низку аспектів, які потребують вдосконалення, зокрема розвиток сучасних інструментів мотивації, оптимізація робочих процесів та рівномірний розподіл навантаження у періоди підвищеного попиту. Усунення виявлених проблем стане важливим кроком до подальшого зміцнення конкурентних позицій Join UP! та забезпечить стабільний розвиток компанії в умовах динамічного ринку туристичних послуг.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА JOIN UP!

3.1. Напрями вдосконалення організаційної культури підприємства

Вдосконалення організаційної культури ТОВ «Join UP!» у поточному періоді є не лише чинником стабільного розвитку, а й стратегічним інструментом забезпечення життєздатності компанії в умовах екстремальної макроекономічної нестабільності. Як було встановлено у другому розділі, попри стабільні збитки в секторі (понад 210 млн грн щорічно протягом 2023–2025 рр. [25]), компанія продовжує інвестувати в людський капітал, що підтверджується стрімким зростанням середньої заробітної плати. У цьому контексті організаційна культура виступає базою, яка формує поведінку працівників та їхню здатність ефективно реагувати на виклики BANI-світу – крихкість, тривожність та нелінійність процесів. Проведений аналіз продемонстрував, що корпоративне середовище Join UP! має виражені риси адхократичного та кланового типів, проте водночас існують критичні зони, що потребують управлінського втручання:

1. Низька оцінка задоволеності мотивацією (69%), що на фоні інтенсивного темпу роботи призводить до емоційного вигорання персоналу.

2. Висока плинність кадрів, яка зумовлює постійні витрати на рекрутинг та адаптацію нових співробітників.

3. Стратегічний розрив між потужною зовнішньою соціальною відповідальністю (програма реабілітації військовослужбовців «Море для військовослужбовців») та відсутністю системної внутрішньої ветеранської політики для власного персоналу.

Враховуючи євроінтеграційні прагнення українського туристичного бізнесу, модернізація культури Join UP! має базуватися на принципах загального управління якістю (TQM) та стандартах соціальної відповідальності (SA 8000) [22]. Це вимагає переходу від фрагментарних заходів до цілісного управління організаційною культурою через тривимірну концепцію «Люди – Суспільство –

Процеси». У межах цієї моделі організаційна культура розглядається не як статичний набір правил, а як динамічна екосистема, де кожен вектор виконує критично важливу роль у відновленні потенціалу підприємства.

Вектор суспільної відповідальності виступає ціннісним фундаментом, що дозволяє компанії інтегрувати зовнішні соціальні виклики – зокрема реінтеграцію ветеранів – у внутрішню ідентичність бренду, формуючи інклюзивне середовище, що відповідає кращим європейським практикам безбар'єрності. Це створює міцний зв'язок із вектором людського капіталу, де пріоритетом стає не лише професійна результативність, а й психологічна резильєнтність персоналу.

Через інструменти благополуччя (well-being) культура трансформується у захисний механізм, що нейтралізує наслідки стресу та вигорання, які були діагностовані в ході аналізу діяльності Join UP!.

Замикає цю систему вектор операційних процесів, де впровадження інтелектуальних технологій автоматизації виступає гуманістичним рішенням для розвантаження працівників від рутинних операцій. Таким чином, синергія цих трьох напрямів дозволяє перетворити організаційну культуру на інтелектуальний актив, здатний гармонізувати етичні вимоги європейської спільноти із потребою у високій технологічній ефективності в кризових умовах.

Перш за все, проаналізуємо соціальну ініціативу, що покликана синхронізувати ціннісний базис Join UP! із актуальними запитами суспільства та вимогами європейських стандартів соціальної відповідальності. Як було встановлено в ході дослідження, Join UP! уже демонструє лідерство через зовнішні проєкти, зокрема програму «Море для військовослужбовців», яка довела, що подорожі позитивно впливають на емоційний стан 89,6% учасників [2]. Проте для формування цілісної організаційної культури цей досвід має бути трансформований у системну внутрішню політику реінтеграції власних співробітників-ветеранів – програму «UP-Together».

Центральною ідеєю програми є перехід від застарілої моделі «пільгової опіки» до концепції економічної реінтеграції, описаної в сучасних правових

дослідженнях [19]. Згідно з цим підходом, Join UP! має сприяти перетворенню ветерана з пасивного «бенефіціара допомоги» на активного учасника ринку, чий унікальний досвід стає капіталом компанії. Впровадження статусу Veteran-Friendly Culture дозволить холдингу масштабувати міжнародні моделі підтримки (на кшталт американської SBA чи британської X-Forces), де ветеранський компонент в організаційній культурі розглядається як фактор сталого економічного розвитку та соціальної згуртованості суспільства.

Важливою складовою модернізації культури є подолання бар'єрів через глибоке розуміння трансформації способів мислення. За методологією «Навігація повернення», HR-менеджери мають враховувати специфіку переходу працівника з «бойового» стану (де панує беземоційність та контроль сектору) до «цивільного» (де домінує рефлексія та делегування). Професійне навчання колективу Join UP! має розвінчувати поширений міф про тотальну наявність ПТСР, який за статистикою МОЗ розвивається лише у 12–20% [17] осіб, що мають бойову травму. Замість цього, акцент робиться на розпізнаванні природних реакцій, таких як «цинкування» (оцінювання безпеки середовища) та загострене почуття справедливості, що дозволяє інтегрувати захисників у команду на засадах етичної комунікації «на рівних».

Для посилення операційної ефективності Join UP! пропонується впровадження інструментів конверсії військового досвіду в цивільний управлінський контекст. Науково обґрунтована матриця відповідності дозволяє зіставити масштаб відповідальності у війську із бізнес-структурами: наприклад, управлінська складність підрозділу рівня роти (50–100 осіб) відповідає рівню директора середнього підприємства [17]. Такий підхід дозволяє Join UP! не просто працевлаштовувати ветеранів, а ефективно залучати їх як «агентів змін» у критичні вузли бізнесу – від логістичних ланцюгів до антикризового менеджменту, перетворюючи бойову резильєнтність на ринкову перевагу.

Завершальним етапом соціального апгрейду є впровадження менторської підтримки за принципом «рівний–рівному». Цей підхід, успішно апробований у США та Данії [17], базується на особистому досвіді ветеранів, які вже подолали

адаптаційні бар'єри і готові стати «містоком» для нових колег. Використання такої форми супроводу дозволяє значно знизити рівень тривоги та страх осуду в перший робочий день, пришвидшуючи професійну реінтеграцію на 18–22% [17]. Створення такої мікросистеми підтримки всередині Join UP! формує культуру високої довіри та соціальної відповідальності, що безпосередньо впливає на утримання талантів та мінімізацію плинності кадрів у довгостроковій перспективі.

Наступним кроком модернізації організаційної культури є впровадження психологічного вектору, спрямованого на нівелювання професійного вигорання, яке офіційно включено до класифікаторів МКХ-10 та МКХ-11 як наслідок хронічної перевтоми на робочому місці [1]. Враховуючи діагностований у другому розділі низький рівень задоволеності мотивацією (69%) та інтенсивний темп роботи в Join UP!, пропонується **впровадження системи Well-being** як цілісної складової корпоративної стратегії. Науково доведено, що ігнорування благополуччя персоналу призводить до значних фінансових втрат: глобально через депресію та тривогу щороку втрачається близько 12 мільярдів робочих днів, а непрямі витрати через зниження продуктивності складають до 50% від загальних соціальних витрат на охорону здоров'я [40].

В основу психологічного апгрейду оргкультури Join UP! пропонується покласти класичну модель благополуччя PERMA М. Селігмана [33], яка охоплює п'ять взаємозалежних елементів: позитивні емоції, залученість, відносини, сенс та досягнення. Впровадження цієї моделі дозволяє змінити фокус із ситуативної допомоги на плекання стійкого психологічного капіталу організації. Важливим є розуміння, що відчуття благополуччя є глибоко суб'єктивним («чорна скринька свідомості»), де внутрішні чинники задоволеності життям безпосередньо впливають на економічну поведінку суб'єктів прийняття рішень. Діагностика за методикою Н. Мельнікової [1] свідчить, що такі фактори, як «турбота про майбутнє» та «життєва включеність», роблять поведінку працівників більш раціональною та відповідальною, що є критично важливим для менеджерів Join UP! у процесі складних бронювань та комунікації з туристами.

Для досягнення максимального ROI (повернення інвестицій) у ментальне здоров'я, Join UP! має застосовувати мультикомпонентні втручання, які поєднують підтримку психічного та фізичного стану працівників, оскільки саме такий підхід демонструє найвищу ефективність згідно з метааналізами. Пропонується впровадження наступних інструментів:

- Систему індивідуального консультування: надання професійної допомоги для building-резильєнтності та подолання втоми від життя, що, згідно з метааналізами, є найбільш ефективним методом зниження рівня вигорання [1].

- Програми усвідомленості (Mindfulness) та когнітивно-поведінкові підходи (CBT): проведення тренінгів із навичок тайм-менеджменту та копінг-стратегій (методів подолання стресу), які мають середній та високий рівень доведеної ефективності у зниженні тривожності та симптомів депресії у колективі.

- Гнучкість та контроль: розширення можливостей автономії працівників у плануванні графіків («self-scheduling»), що асоціюється зі значним покращенням психічного стану, особливо для жінок, які працюють за змінним графіком і мають вищий ризик розвитку депресивних симптомів [40].

Важливим елементом стратегічного розвитку організаційної культури Join UP! у довгостроковій перспективі є впровадження інноваційних моделей розподілу робочого часу, зокрема системи гнучких 4-денних графіків із накладанням змін. Згідно з найновішими дослідженнями 2025 року [27], такий підхід розглядається не як одномоментне скорочення робочих днів для всього персоналу, а як складний механізм self-scheduling (самостійного планування), де графіки працівників перекриваються таким чином, щоб зберегти повну операційну потужність компанії протягом усього тижня. Концепція базується на створенні якісного, залученого колективу, де автономія у прийнятті рішень щодо робочого ритму виступає головним запобіжником професійного вигорання та втоми від життя. Впровадження такої моделі вимагає ретельної підготовки та перебудови бізнес-процесів, що дозволить Join UP! у майбутньому стати лідером «економіки щастя» на туристичному ринку України та ЄС.

Економічна та соціальна доцільність цієї довгострокової ініціативи підтверджується позитивною кореляцією між автономією працівника та його продуктивністю: за даними міжнародних апробацій, перехід на гнучкі стиснуті графіки дозволяє підвищити працездатність на 54% та зміцнити лояльність персоналу [27]. Для Join UP! це рішення має особливе значення у контексті управління психологічним капіталом, оскільки можливість регулювати навантаження без втрати доходу безпосередньо впливає на раціональність економічної поведінки менеджерів та зниження рівня презентеїзму.

Технологічну стійкість такої системи забезпечуватиме інтелектуальний асистент, який виконуватиме роль цифрового оператора для координації складних перехресних графіків та підтримки безперервності клієнтського сервісу у періоди ротації персоналу. Таким чином, Join UP! Care трансформується у прогресивну людиноцентричну екосистему, яка відповідає глобальним трендам «майбутнього праці» та забезпечує сталий розвиток людського капіталу в умовах нестабільного ринку.

Економічна значущість такої політики для Join UP! підтверджується тим, що 88% співробітників, які відчувають турботу про свій добробут з боку компанії, демонструють вищу лояльність та залученість у роботу [1]. Враховуючи високу вартість плинності кадрів у туристичній галузі, створення інклюзивного та підтримувального середовища, вільного від стигми щодо ментальних проблем, стає фактором сталого розвитку. Це дозволяє Join UP! не лише виконувати вимоги міжнародного стандарту ISO 45003 [40] щодо управління психосоціальними ризиками, а й зміцнювати свій репутаційний капітал на європейському ринку, де благополуччя працівника є невід'ємною частиною якості сервісу.

Завершальним етапом трансформації організаційної культури Join UP! є вектор технологічного апгрейду, спрямований на докорінну зміну операційної моделі взаємодії «працівник–процес». Як було встановлено в ході діагностики, критичним деструктором культури холдингу є сезонна перевтома персоналу, що в умовах BANI-світу призводить до зростання кількості помилок та відчуття

професійної неспроможності. Для нівелювання цих ризиків пропонується впровадження інтелектуального ШІ-асистента «Jo-I», концепція якого базується на принципах гуманістичної цифровізації – використанні технологій не для заміни людини, а для вивільнення її творчого та інтелектуального потенціалу.

З позиції когнітивно-поведінкової моделі Well-being, «Jo-I» виступає інструментом регуляції робочого навантаження, що безпосередньо впливає на раціональність прийняття рішень. Функціональна архітектура інструменту передбачає автоматизацію трьох рівнів рутини:

- Комунікаційний фільтр, як миттєве опрацювання типових запитів клієнтів (FAQ, перевірка статусів рейсів, базові умови страхування), що дозволяє менеджеру Join UP! зосередитися на проектуванні складних індивідуальних турів.

- Документарний супровід застосовується для автоматизованого формування звітів та заповнення типових форм бронювання, що нівелює когнітивну перевтому працівника від монотонних операцій.

- Інтелектуальна підтримка для надання менеджеру миттєвих підказок щодо оптимальних логістичних рішень у пікові періоди, що знижує рівень суб'єктивної тривожності та підвищує впевненість у професійних діях.

Наукова значущість впровадження такого інструменту полягає у боротьбі з явищем презентеїзму – станом, коли працівник присутній на робочому місці, але його реальна продуктивність критично низька через втому. «Jo-I» дозволяє конвертувати 10% робочого часу (близько 45 хвилин на день), який раніше витрачався на виснажливу рутину, у ресурс для професійного розвитку та Well-being активностей. Це створює умови для формування «людиноцентричної» культури, де технологія бере на себе роль операційного фундаменту, дозволяючи персоналу виконувати функцію архітекторів клієнтського досвіду.

Наукове обґрунтування впровадження Jo-I базується на якісній відмінності інтелектуальної автоматизації від її класичних аналогів, орієнтованих лише на стандартизацію рутинних операцій. На відміну від традиційних HRIS-систем, Jo-I реалізує концепцію «інтелектуального мікроменеджменту» [3], де цифрова

структура здатна до самонавчання та адаптації до динамічного середовища Join UP! через аналіз неструктурованих даних. Це забезпечує перехід від регламентованого адміністрування до персоналізованого супроводу кожного співробітника, де штучний інтелект виконує роль цифрового оператора процесів, забезпечуючи централізацію даних та підвищуючи точність планування ресурсів холдингу в реальному часі.

З позиції стратегічного менеджменту, впровадження Jo-I спричиняє трансформацію корпоративної культури у напрямку data-driven culture (культури на основі даних) [4], де кожне управлінське рішення підкріплене глибокою аналітикою. Автоматизація на засадах ШІ дозволяє Join UP! суттєво мінімізувати вплив «людського фактора» та пов'язаних із ним технічних помилок, що підвищує загальну надійність бізнес-процесів у високий сезон. При цьому зберігається людиноцентрична модель взаємодії: Jo-I бере на себе функцію акумульованого інтелектуального капіталу та операційної підтримки, вивільняючи часовий ресурс менеджерів для творчої та стратегічної діяльності, що безпосередньо веде до підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Таким чином, модернізація операційного вектору через впровадження інтелектуальної екосистеми підтримки стає запорукою збереження людського капіталу Join UP!. Це дозволяє холдингу не лише підвищити швидкість сервісу, а й сформувати імідж технологічного лідера на європейському ринку, де поєднання інновацій із турботою про емоційний стан команди є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Узагальнені напрями вдосконалення наведені в таблиці 3.1.

Отже, запропонована комплексна модернізація організаційної культури Join UP! базується на синергії соціального, психологічного та технологічного векторів, що дозволяє трансформувати внутрішнє середовище холдингу у проактивну та людиноцентричну систему. Впровадження програми економічної реінтеграції «UP-Together» та стратегії добробуту «Join UP! Care» забезпечує не лише підтримку ветеранів, а й формування стійкого психологічного капіталу

всієї команди, що є критично важливим для нівелювання професійного вигорання в умовах сезонних піків.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення організаційної культури Join UP!

Напрям	Зміст удосконалень	Очікуваний результат
Соціальний вектор (Реінтеграція)	Впровадження програми «UP-Together»: перехід до моделі економічної реінтеграції, статус «Veteran-Friendly Culture», менторська підтримка «рівний-рівному».	Зниження плинності кадрів серед мобілізованих на 20–30%, формування інклюзивної ідентичності бренду.
Психологічний вектор (Well-being)	Стратегія «Join UP! Care»: впровадження EAP (консультації психолога), модель благополуччя PERMA, довгострокове планування перехресних 4-денних графіків (self-scheduling).	Зниження рівня вигорання на 64%, покращення балансу життя та праці на 45%, зростання лояльності персоналу до 88%.
Технологічний вектор (Процеси)	Впровадження інтелектуального асистента «Jo-I»: автоматизація рутини (FAQ, звіти), інтелектуальний мікроменеджмент, перехід до культури на основі даних (data-driven culture).	Економія 10% робочого часу (45 хв/день), ліквідація явища презентеїзму, мінімізація технічних помилок у високий сезон.
Професійний розвиток	Конверсія військового досвіду в управлінський, використання Jo-I як акумульованого інтелектуального капіталу, школа внутрішнього сервісу.	Підвищення ККД персоналу без розширення штату, пришвидшення професійної реінтеграції на 18–22%.

Технологічним фундаментом цих змін виступає інтелектуальна екосистема «Jo-I», яка, виконуючи роль цифрового оператора HR-процесів, ліквідує явище презентеїзму та вивільняє інтелектуальний ресурс менеджерів для стратегічного розвитку. Це створює базу для впровадження інноваційних моделей автономії, зокрема довгострокового планування перехресних гнучких графіків, що відповідає глобальним трендам «майбутнього праці» та запитам нових поколінь працівників.

У підсумку, реалізація запропонованих напрямів дозволить Join UP! вийти на якісно новий рівень data-driven culture, де гармонійне поєднання інновацій із ціннісною орієнтацією на людину стає головною конкурентною перевагою холдингу на європейському туристичному ринку.

3.2. Оцінка очікуваного впливу запропонованих змін на економічні результати компанії

Оцінка ефективності вдосконалення організаційної культури Join UP! базується на методології рентабельності інвестицій (ROI – Return on Investment) та моделі «витрати – вигоди». Враховуючи, що холдинг перебуває у фазі активної інвестиційної перебудови та адаптації до умов VUCA-світу, розрахунок економічного ефекту спрямований на виявлення резервів інтенсифікації праці та мінімізацію втрат людського капіталу.

Для проведення розрахунків використаємо прогнозовані фінансово-трудові показники діяльності туроператора Join UP! за 2026 рік (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунку
економічного ефекту Join UP! (прогноз на 2026 р.)

Показник	Значення	Джерело / Обґрунтування
Чисельність персоналу (N)	1600 осіб	Звітні дані холдингу [5].
Середня заробітна плата до оподаткування	51 649 грн/міс.	Економічний прогноз на базі показників 2025 р. [25].
Середня зарплата з урахуванням податків (ЄСВ – 22%)	63 012 грн/міс.	Розраховано згідно з ПКУ
Річний фонд оплати праці (ФОП) з нарахуваннями	1 209, 8 млн. грн	Розраховано (N * ЗП * 12)
Консолідований дохід (виторг)	13 990,0 млн грн	Прогноз на основі обсягу 415 тис. туристів.
Поточний рівень плинності кадрів (K_{pl})	18 %	Середньогалузевий показник [4].

Враховуючи активну стратегію експансії холдингу на ринки Європейського Союзу, розрахунок ефекту ґрунтується на уніфікованих міжнародних стандартах управління людським капіталом. Застосування єдиних метрик, як-от стандарти SHRM (Society for Human Resource Management), є критичним для забезпечення прозорості та ефективності Join UP! на глобальному рівні, оскільки понад 80% HR-практик у Європі та світі є ідентичними [34].

У контексті міжнародної стандартизації HR-процесів Join UP!, для оцінки

вартості заміни персоналу застосовано стандарт ISO 30407:2017 [38]. Даний підхід розглядає людський капітал як головний стратегічний актив, втрата якого веде до значних фінансових збитків. Згідно з міжнародними нормами, сукупна вартість заміни одного фахівця в сервісній галузі становить від 6 до 9 його місячних окладів (враховуючи витрати на рекрутинг, адаптацію та втрачену продуктивність). Приймаючи консервативний показник у 6 місячних окладів, розрахуємо повну вартість заміни одного фахівця (C_{rep}):

$$C_{\text{rep}} = 51649 \text{ грн} \times 6 \text{ міс.} = 309\,894 \text{ грн/особа}$$

Впровадження запропонованих заходів з реінтеграції та благополуччя спрямоване на зниження плинності кадрів з 18% до 13% (прогнозне утримання – 32 досвідчених фахівців на рік).

При поточному рівні плинності у 18% компанію щороку залишає 288 осіб. Отже, поточні річні втрати Join UP! від плинності становлять:

$$288 \text{ осіб} \times 309894 \text{ грн} \approx 89\,249\,472 \text{ грн/рік},$$

де 309 894 грн – середня вартість заміни одного кваліфікованого фахівця (розрахована як 6 місячних окладів з урахуванням податків).

Розрахуємо річну економію (E_{hr}):

$$E_{\text{hr}} = 32 \text{ осіб} \times 309894 \text{ грн} = 9\,916\,608 \text{ грн/рік}$$

Наступним чинником економічного зростання є впровадження ШІ-екосистеми «Jo-I». Згідно з дослідженнями 2026 р. [3], інтелектуальна автоматизація дозволяє вивільнити до 10% робочого часу персоналу від рутинних операцій. Враховуючи річний фонд оплати праці Join UP! з нарахуванням:

$$1600 \text{ ос.} \times 63{,}012 \text{ тис. грн} \times 12 \text{ міс.} = 1209830{,}4 \text{ тис. грн}$$

Умовний економічний ефект від інтенсифікації праці (E_{time}) складе:

$$E_{\text{time}} = 1209830{,}4 \text{ тис. грн} \times 0.10 = 120\,983{,}04 \text{ тис. грн/рік}$$

Даний показник не є прямим скороченням витрат, а відображає вартість додаткового інтелектуального ресурсу, який компанія отримує без розширення штату. Це дозволяє Join UP! масштабувати діяльність на європейському ринку, зберігаючи операційну гнучкість та знижуючи ризики презентеїзму.

Для оцінки ринкового ефекту модернізації організаційної культури використано фактичні показники діяльності «Join UP! Україна» за 2025 рік для побудови прогнозу на 2026 р. Згідно з даними холдингу, обсяг обслуговуваних туристів склав 415 тис. осіб [31], а середня вартість подорожі досягла 661 євро на одного туриста [26].

Впровадження інтелектуальної екосистеми «Jo-I» та стратегії добробуту «Join UP! Care» прямо впливає на якість взаємодії з клієнтами. Вивільнення 10% робочого часу [3] менеджерів від рутини та зниження рівня вигорання на 64% [27] дозволяє персоналу зосередитися на конверсії складних запитів. За консервативними оцінками, адаптованими до умов воєнного стану, це забезпечує зростання ефективності продажів на 0,5%. [4].

В такому разі, загальний річний оборот:

$$415 \text{ тис. туристів} \times 661 \text{ євро} = 274\,315 \text{ тис. євро}$$

При середній маржинальності туроператора у 10%, ефект від зростання конверсії на 0,5%:

$$274315000 \text{ євро} \times 0.10 \times 0{,}005 = 137\,157 \text{ євро}$$

Ефект від зростання конверсії на 1% (Esales): 274315 євро.

Конвертація в національну валюту (за курсом 51 грн/€):

$$\mathrm{E_{sales}} = 137\,157 \text{ євро} \times 51 \approx 6{,}99 \text{ млн грн/рік}$$

Реалізація запропонованого комплексу заходів потребує капітальних та операційних вкладень. Сукупний обсяг інвестицій оцінюється у 10 000 000 грн. Джерелом фінансування виступає стратегічний фонд розвитку холдингу, закладений у межах програми цифрової трансформації та євроінтеграції.

Таблиця 3.3

Розподіл інвестиційних витрат на модернізацію оргкультури Join UP!

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Обґрунтування
Розробка та інтеграція «Jo-I»	5 000	Проєктування ШІ-асистента, навчання нейромережі на внутрішніх базах знань, API-інтеграція з CRM.
Впровадження «Join UP! Care»	2 500	Запуск EAP-сервісу (психологічна підтримка), професійні тренінги з управління стресом.
Програма «UP-Together»	2 500	Організація системи менторства для ветеранів, створення інклюзивного середовища, корпоративні заходи.
РАЗОМ	10 000	Джерело: розраховано автором згідно даних [4, 33]

Фінальна оцінка базується на порівнянні сукупного прямого ефекту (економія на плинності та ріст продажів) із витратами на впровадження. Умовний ефект інтенсифікації часу (120,9 млн грн) розглядається як стратегічний резерв продуктивності та не враховується у розрахунку ROI для забезпечення консервативності та високої достовірності оцінки.

Для визначення загального результату від запропонованих заходів розрахуємо сукупний прямий економічний ефект (E_{total}), який складається з економії від зниження плинності кадрів (E_h) та додаткового прибутку від зростання обсягів продажів (E_{sales}):

$$E_{\text{total}} = E_{\text{hr}} + E_{\text{sales}}$$

$$E_{\text{total}} = E_{\text{hr}} + E_{\text{sales}} = 9\,916{,}6\text{тис. грн} + 6\,990{,}0\text{тис. грн} = 16\,906{,}6\text{тис. грн}$$

Таблиця 3.4

Зведена оцінка прогнозованої економічної ефективності проєкту (прогноз на 2026–2027 рр.)

Показник	Значення, млн
1**. Сукупний прямий економічний ефект (E_{total}), тис. грн, у т.ч.:**	**16906,6**
- економія від зниження плинності кадрів (E_{hr})	9916,6
- додатковий прибуток від зростання продажів (E_{sales})	6990,0
2. Загальні інвестиції в проєкт (I)	10000,0
ЧИСТИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ (E_{net})	6906,6

Для оцінки фінансової доцільності впровадження інтелектуальної екосистеми «Jo-I» та стратегії добробуту «Join UP! Care» використано показник рентабельності інвестицій (ROI), який розраховується як відношення чистого економічного ефекту до обсягу витрат на проєкт:

$$\text{ROI} = \frac{E_{\text{net}}}{I} \times 100\% = \frac{6906{,}6}{10000{,}0} \times 100\% \approx 69{,}1\%$$

Отриманий показник рентабельності (69,1%) та прогнозований чистий економічний ефект у розмірі 6,91 млн грн свідчать про високу доцільність

інвестування в організаційну культуру холдингу Join UP!. Такий результат є зваженим та базується на декількох фундаментальних чинниках.

По-перше, Join UP! є системним лідером туристичного ринку із штатом 1600 осіб та річним фондом оплати праці, що перевищує 1,2 млрд грн. У таких масштабах навіть консервативна оптимізація внутрішніх процесів — як-от зниження плинності кадрів лише на 2% або ріст конверсії продажів на 0,5% — конвертується у значні фінансові потоки. Це підтверджує наукову тезу про те, що для великих підприємств «ціна» недосконалої організаційної культури є критично вищою за витрати на її трансформацію, а модернізація системи управління дає мультиплікативний ефект.

По-друге, розрахунок економії на плинності кадрів базується на міжнародному стандарті ISO 30407:2017 та методиці SHRM, які розглядають вартість заміни працівника як втрату інтелектуального капіталу (6 місячних окладів). Такий підхід дозволяє врахувати не лише прямі витрати на рекрутинг, а й приховані втрати продуктивності під час адаптації новачків. Отже, прогнозована економія у 9,92 млн грн від утримання 32 досвідчених фахівців є реальним запобіганням фінансовим втратам компанії в умовах високої турбулентності ринку.

По-третє, помірна та фінансово обґрунтована рентабельність забезпечується поєднанням технологічної автоматизації та соціальних інвестицій. В умовах високої вартості туристичного продукту (середній чек 661 євро) та консолідованого обороту понад 274 млн євро, навіть незначне покращення клієнтського досвіду за рахунок лояльного та вмотивованого персоналу створює фінансовий потік, який повністю окупає вкладення протягом 7,1 місяця.

У підсумку слід зазначити, що розраховані показники не враховують стратегічний резерв продуктивності у розмірі 120,9 млн грн (вивільнений завдяки ШІ час персоналу), що створює для Join UP! додатковий «запас міцності» для експансії на ринки ЄС. Таким чином, перехід від традиційної моделі управління до людиноцентричної організаційної культури, підсиленої

технологіями ШІ, є не лише економічно виправданим, а й стратегічно необхідним кроком для забезпечення конкурентоспроможності холдингу в умовах BANI-світу.

ВИСНОВКИ

Підсумки проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що трансформація організаційної культури Join UP! у 2026 році перетворилася із гуманітарного завдання на фундамент фінансової стійкості холдингу. В ході роботи було доведено, що в умовах переходу до BANI-світу, тривалого воєнного стану та активної підготовки компанії до масштабування на ринки Європейського Союзу, традиційні ієрархічні методи управління персоналом втрачають свою ефективність. Натомість на перший план виходить людиноцентрична модель, де оргкультура виступає стратегічним активом, що прямо конвертується у ринкову капіталізацію бізнесу.

Теоретичний аналіз підтвердив, що для великих сервісних підприємств критично важливим є впровадження моделі благополуччя PERMA та перехід до кланового типу культури з елементами адхократії. Це дозволяє змістити акцент з адміністративного контролю на розвиток внутрішньої лояльності та емоційної стійкості колективу. Встановлено, що в умовах воєнних викликів психологічний стан персоналу безпосередньо визначає якість туристичного продукту та здатність компанії до швидкої адаптації.

Детальна діагностика стану Join UP! на основі консолідованих показників діяльності виявила серйозний розрив між інвестиційною політикою та її культурними результатами. Попри стрімке зростання чистого доходу у 2025 році до 13,99 млрд грн та активне підвищення заробітних плат, холдинг зіткнувся з критичним рівнем плинності кадрів у 18%. Використання міжнародних стандартів ISO 30407:2017 дозволило встановити, що щорічні втрати від звільнення досвідчених фахівців перевищують 89,2 млн грн. Цей фінансовий парадокс — випереджаюче зростання витрат на персонал при збереженні високої плинності — став головним аргументом на користь негайної модернізації культурного середовища та впровадження європейських стандартів управління людським капіталом.

Запропонований автором комплексний проєкт модернізації поєднує соціальну відповідальність, психологічну підтримку та цифрові інновації:

1. Програма «UP-Together» створює умови для ефективної реінтеграції ветеранів, що є не лише етичним обов'язком, а й способом підсилення управлінського ядра компанії.
2. Стратегія «Join UP! Care» спрямована на подолання хронічного вигорання та підтримку ментального здоров'я персоналу, що є базовою вимогою для роботи на ринках ЄС.
3. ШІ-екосистема «Jo-I» виступає центральним технологічним елементом, який автоматизує рутинні операції та вивільняє інтелектуальний ресурс менеджерів, що еквівалентно 120,9 млн грн прихованого ефекту на рік.

Економічне обґрунтування цих змін продемонструвало високу ефективність, що базується на ефекті масштабу діяльності холдингу. Консервативне зниження плинності до 16% та зростання конверсії продажів на 0,5% дозволять компанії отримати понад 6,91 млн грн чистого економічного ефекту вже за перший рік. Рентабельність інвестицій (ROI) на рівні 69,1% та термін окупності у 7,1 місяця доводять, що кожна гривня, вкладена в ментальне здоров'я працівників, забезпечує високу фінансову віддачу.

Для практичного впровадження результатів дослідження рекомендовано: керівництву Join UP! інтегрувати показники Well-being (індекс благополуччя) у систему KPI менеджерів; розпочати поетапну цифровізацію HR-процесів на базі штучного інтелекту; розширити програми підтримки ветеранів та їхніх сімей.

Загалом робота демонструє, що модернізація організаційної культури Join UP! є безальтернативним кроком для успішної європейської інтеграції. Створення середовища, що базується на синергії людського інтелекту та цифрових інновацій, забезпечує холдингу той «запас міцності», який дозволить йому стати амбасадором українських стандартів сервісу на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вартанова О. В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3

2. Відновлення на морі: Join UP! запустив програму для військових. Mandria.ua : вебсайт. 2024. URL: https://www.mandria.ua/all/105590

3. Вознюк Є. О. Особливості автоматизації процесів управління персоналом на засадах штучного інтелекту. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2026. № 03 (218). С. 120–137. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.03.09

4. Вплив автоматизації бізнес-процесів на організацію та результати діяльності підприємств / М. Диха та ін. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 6. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-32

5. Галкін А., Маранчак М. Тури за кордон в Join UP! цьогоріч забронювали близько 300 000 українців, середній чек зріс на 20% – NV. Бізнес // Forbes.ua. – 2024. – 2 грудня. – URL: https://forbes.ua/news/turi-za-kordon-v-join-up-tsogorich-zabronyuvali-blizko-300-000-ukraintsiv-seredniy-chek-zris-na-20-nv-biznes-02122024-25223

6. Гринько Т. В. Релокація бізнес-структур та трансформація управління в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] // Економічний простір. – 2023. – № 182. – Режим доступу : https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1524

7. Дайнеко М. За кордон у турборежимі: як Join UP! виходить на нові ринки під час війни / MC.Today. 2023. URL: https://mc.today/uk/za-kordon-u-turborezhimi-yak-join-up-vihodit-na-novi-rinki-pid-chas-vijni-marina-dajneko/

8. Зеркаль А. В., Павленко М. В. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи // Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152

9. Корпоративний кодекс компанії Join UP! [Текст] : внутрішні матеріали підприємства. – Київ : Join UP!, 2024. – 12 с.

10. Кошовий Б.-П. О., Семчук Ж. В., Петрик І. В., Децик О. І. Особливості управління персоналом готельно-ресторанного комплексу [Електронний ресурс]. С. 38–41. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3678876

11. Кудла Н. Є. Управління персоналом в туризмі : навчальний посібник / Н.Є. Кудла, Н. І. Федінець. Львів: видавництво ЛТЕУ, 2022.

12. Мазур В. С. Війна як причина зміни туристичного потенціалу України: аналіз організаційних аспектів [Електронний ресурс] // Галицький економічний вісник. – 2024. – № 4 (89). – Режим доступу : https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/85/1244.pdf.

13. Мальська М. П., Худо В. В. Менеджмент туризму : підручник. – Київ : Знання, 2018. – 385 с.

14. Марченко О. А. Особливості управління персоналом у сфері туризму та готельно-ресторанному господарстві [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу : https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Marchenko-O.-A..pdf.

15. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. – Тернопіль : ТНЕУ, 2020. – 288 с.

16. Море для військовослужбовців – перша програма відновлення від Join UP!: новини. Join UP! Agent-content : вебсайт. 2024. URL: https://agent-content.joinup.ua/uk/news/more-dlya-vijskovosluzhbovtsiv-persha-programa-vidnovlennya-vid-join-up/

17. Навігація повернення ветеранів: професійні рішення для компаній : практ. посіб. / О. Філоненко та ін. ; ГО «Центр зайнятості Вільних людей». Київ, 2024. 81 с.

18. Офіційний сайт туроператора Join UP! [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://joinup.ua/

19. Петруненко Я. В., Злобін Д. Л. Соціальне підприємництво як інструмент економічної реінтеграції ветеранів: український та міжнародний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Вип. 88, ч. 4. С. 198–207. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.4.30

20. Польгуль Д. С. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-44

21. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр

22. Прудиус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2016.

23. Савицька О. П. Адаптація персоналу туристичних компаній до віддаленої роботи [Електронний ресурс] // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2023. – Вип. 1(59). – С. 78–84. – Режим доступу : https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(59).78-84

24. Савченко О., Лавриненко Д., Кононенко Т. Психологічна гнучкість як чинник психологічного благополуччя персоналу організації. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. DOI: https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.12

25. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЖОЙН АП!" (код 38729427): досьє компанії / Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/38729427

26. Туризм в Україні 2025: зростання попиту і нові тренди вибору напрямків // NV. Бізнес. – 2026. – 20 березня. – URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/turizm-v-ukrajini-2025-zrostannya-popitu-i-novi-trendi-viboru-napryamkiv-50581258.html

27. Чабаненко О. С. Впровадження 4-денного робочого тижня як інноваційний підхід до управління людським капіталом підприємства. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 305–310. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-42

28. Чернявська Т. П. Психологічне благополуччя як предиктор професійної успішності. Психологія та соціальна робота. 2024. DOI: https://doi.org/10.32882/2707-0409.2024.1.28

29. Чмут А. В., Чмут О. О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-

світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2023. Вип. 47. С. 47–52. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-7

30. Join UP! : як український туроператор виходить на ринки Європи під час війни [Електронний ресурс] // Forbes.ua. – 2023. – Режим доступу : https://forbes.ua/company/join-up

31. Join UP! наростив турпотік з України на 60% за підсумками 2025 року // Open4Business. – 2026. – 12 лютого. – URL: https://open4business.com.ua/join-up-narostyv-turpotik-z-ukrayiny-na-60-za-pidsumkamy-2025-roku/

32. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice [Electronic resource]. – 15th ed. – London : Kogan Page, 2020. – 832 p. – URL: https://www.koganpage.com/

33. Basistha B. Management of Organizational Culture in a Tourism Enterprise as a Tool for Personnel Efficiency. International Journal of Research in Business and Social Science. 2024. Vol. 13, no. 2. P. 134–145.

34. Bocean C.-G., Sitnikov C. S. Setting international standards in human resources. The Young Economists Journal. 2015. P. 17–22.

35. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework [Electronic resource]. – Reading : Addison-Wesley, 2011. – 304 p. – URL: https://www.perlego.com/book/1580229/diagnosing-and-changing-organizational-culture.

36. Dessler G. Human Resource Management. – Harlow : Pearson, 2020. – 720 p.

37. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind [Electronic resource]. – New York : McGraw-Hill, 2010. – 576 p. – URL: https://books.google.com.ua/books?id=o4OqAAAAQBAJ.

38. ISO/TC 260 – Human resource management. ISO. 2026. URL: https://www.iso.org/committee/628737.html

39. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. – New York : Free Press, 1992. – 336 p.

40. Mental health and well-being at the workplace / S. Sarkar et al. Indian Journal of Psychiatry. 2024. Vol. 66, suppl. 2. P. S353–S364. DOI: https://doi.org/10.4103/indianjpsychiatry.indianjpsychiatry_608_23

41. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior [Electronic resource]. – 17th ed. – Harlow : Pearson, 2019. – 720 p. – URL: https://www.pearson.com/

42. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership [Electronic resource]. – 5th ed. – San Francisco : Wiley, 2016. – 615 p. – URL: https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041

ДОДАТОК А

Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
Харківський національний економічний університет імені
Семена Кузнеця
Національний університет харчових технологій
Полтавський фаховий коледж підприємництва
і ресторанного бізнесу
Київський фаховий коледж туризму та готельного
господарства

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

II Всеукраїнська науково-практична
студентська конференція

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ТА ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

12 березня 2026 року



Київ - 2026

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА (НА ПРИКЛАДІ JOIN UP!)

КИРПИЧ Ольвія,
здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності «Туризм та рекреація»,
НУБіП України, м. Київ

У сучасних реаліях розвиток туристичного бізнесу України неможливий без чіткої орієнтації на європейські стандарти менеджменту. В умовах воєнного стану та активного курсу держави на інтеграцію до ЄС, організаційна культура стає не лише внутрішнім регламентом, а й ключовим чинником психологічної підтримки персоналу та забезпечення життєздатності бізнесу. Європейський вектор розвитку передбачає імплементацію цінностей поваги до особистості, прозорості комунікацій та соціальної відповідальності (ESG-підхід) [1].

Теоретичним підґрунтям дослідження обрано модель конкурентних цінностей К. Кемерона та Р. Куїнна [2]. Для оцінки стану культури в Join UP! використано комбінований підхід. Окрім аналізу фінансово-економічних показників діяльності за 2022-2024 рр., було проведено серію глибинних інтерв'ю з працівниками у навчальних цілях. Це дозволило виявити якісні характеристики внутрішнього клімату, які безпосередньо впливають на ефективність персоналу.

Дослідження показало, що організаційна культура Join UP! має змішаний характер із домінуванням адхократичного (інноваційного) та кланового (командного) типів. Адхократія забезпечує компанії гнучкість, тоді як кланова складова формує підтримувальне середовище. Результати якісного аналізу свідчать, що 90% опитаних вважають командну атмосферу та взаємодопомогу вирішальними факторами успіху. Яскравим прикладом «здорового колективу» стала реакція на виклики війни: збереження персоналу через релокацію та трансформація цінностей у реальні волонтерські проєкти.

Порівняльний аналіз із положеннями «Європейського стовпа соціальних прав» [1] вказує на необхідність посилення захисту ментального здоров'я персоналу. Виявлено, що попри загальну згуртованість, 69% працівників відчувають потребу у модернізації системи мотивації, а пікові сезонні навантаження призводять до вигорання.

Для наближення до європейських норм пропонується: 1. Автоматизація рутини (впровадження внутрішніх AI-асистентів для розвантаження менеджерів (економія до 10% робочого часу). 2. Впровадження Green HRM (інтеграція принципів сталого розвитку в HR-процеси [3], де KPI пов'язані з цифровою відповідальністю та залученістю). Ефективність євроінтеграційних змін залежить від прозорості внутрішніх комунікацій. Використання корпоративних порталів, CRM-платформ та чат-ботів дозволяє не лише прискорити обмін інформацією, а й мінімізувати кількість помилок та непорозумінь між підрозділами. Практичний досвід показує, що команди з добре налагодженими

каналами передачі даних виконують професійні завдання на 18-22% швидше, ніж ієрархічні структури з обмеженим доступом до оперативної звітності.

Також для забезпечення стабільної якості послуг, що відповідає європейським сервісним моделям, критично важливим є подолання відмінностей у рівні обслуговування між різними філіями компанії. Розвиток внутрішньої «Школи сервісу» та впровадження системи наставництва дозволить не лише уніфікувати стандарти роботи, а й прискорити адаптацію нових співробітників, інтегруючи їх у ціннісне поле компанії з перших днів роботи. Це сприятиме створенню середовища постійного професійного зростання, де кожен менеджер володіє навичками роботи з сучасними CRM-системами та дотримується етичних норм ділового спілкування, прийнятих у країнах ЄС.

Формування організаційної культури за європейським зразком є стратегічно вигідним. Розрахунки свідчать, що автоматизація та оновлення мотивації дозволять Join UP! отримати чистий економічний ефект у розмірі 14,3 млн грн на рік. Рентабельність інвестицій у «здоровий колектив» становить:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Чистий ефект}}{\text{Витрати}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{14378000}{4300000} \times 100\% \approx 334\%$$

Реалізація запропонованої програми дозволяє перетворити організаційну культуру на твердий економічний актив. За прогнозами, впровадження змін забезпечить зниження плинності кадрів з 18% до 13% та принесе сумарний економічний ефект близько 18,7 млн грн на рік. Високий показник рентабельності інвестицій пояснюється ефектом масштабу та стратегією cost avoidance (уникнення витрат на пошук та адаптацію нових кадрів).

Євроінтеграція в туризмі – це стратегічний перехід від жорсткого адміністративного контролю до моделі довіри, інноваційності та інвестицій у людський капітал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The European Pillar of Social Rights Action Plan. European Commission. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2021. URL: https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/en/
2. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework [Electronic resource]. URL: https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf
3. Piwowar-Sulej K. Human Resource Management in the Context of Corporate Sustainability / K. Piwowar-Sulej // Journal of Cleaner Production. 2020. Vol. 244. URL: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118742
4. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр

Науковий керівник: д. е. н., професор Мельниченко С. В.