

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-1

Грицаенко Г.И.

**Влияние организационной культуры
на развитие человеческого капитала
в малых предприятиях туристской индустрии**

Мелитопольский государственный университет,
пр. Богдана Хмельницкого, 18, Мелитополь 272312, Россия
e-mail: hrytsaienkogi@mail.ru
ORCID 0000-0001-7168-2836

*Статья поступила 15 апреля 2025г.; принята 21 мая 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация. В развитии туристской индустрии важную роль играют малые предприятия. На их производительность и устойчивость оказывает влияние человеческий капитал, предиктором формирования которого является организационная культура предприятия. В этом контексте особенно важно изучение сущности организационной культуры малых предприятий туристской индустрии и её влияния на формирование и развитие их человеческого капитала. В исследовании применялись обобщение, статистический анализ, анкетный опрос, абстрактно-логический методы. Библиографический анализ литературы позволил выявить недостаточную проработку теоретико-методических и практических аспектов формирования организационной культуры малых предприятий туристской индустрии и её влияния на развитие их человеческого капитала. На основе анализа определены тенденции сокращения малого предпринимательства туристской индустрии Российской Федерации. Сформулирована гипотеза о наличии зависимости развития туристской индустрии страны от уровня её социально-экономического развития, которая подтверждена при помощи международных сравнений. В ходе исследования сформулирована дефиниция понятия «организационная культура», рассмотрены факторы её взаимосвязи и взаимозависимости с человеческим капиталом малых предприятий туристской индустрии. При помощи анкетного опроса среди обучающихся факультета туризма и сервиса, проходивших производственную практику в малых предприятиях туристской индустрии, определены недостатки их организационной культуры, преодоление которых поможет усовершенствовать процессы формирования и эффективного использования их человеческого капитала как важного условия повышения конкурентоспособности и эффективности функционирования.

Ключевые слова: человеческий капитал; малые предприятия; туристская индустрия; организационная культура; производственная функция; анкетный опрос

Для цитирования: Грицаенко Г.И. Влияние организационной культуры на развитие человеческого капитала в малых предприятиях туристской индустрии //

Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 142-155.
DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-1

Публикация выполнена в рамках научной темы: «FRRS-2023-0033 Формирование социально-экономических условий эффективного развития малых форм хозяйственной деятельности региона»

UDC 338.48

Halyna I. Hrytsaienko

The influence of organizational culture on the development of human capital in small businesses of the tourism industry

Melitopol State University,
18 Bogdan Khmelnytsky Ave., Melitopol 272312, Russia
e-mail: hrytsaienkogi@mail.ru
ORCID 0000-0001-7168-2836

Abstract. Small businesses play an important role in the development of the tourism industry. Their productivity and sustainability are influenced by human capital, the predictor of which is the organizational culture of the enterprise. In this context, it is especially important to study the essence of the organizational culture of small tourism industry businesses and its impact on the formation and development of their human capital. The study used generalization, statistical analysis, questionnaire survey, abstract-logical methods. A bibliographic analysis of the literature revealed insufficient elaboration of the theoretical, methodological and practical aspects of the formation of the organizational culture of small businesses in the tourism industry and its impact on the development of their human capital. Based on the analysis, trends towards the reduction of small business in the tourism industry of the Russian Federation have been identified. A hypothesis is formulated about the dependence of the development of the country's tourism industry on the level of its socio-economic development, which is confirmed by international comparisons. In the course of the research, the definition of the concept of "organizational culture" is formulated, the factors of its interrelation and interdependence with the human capital of small businesses in the tourism industry are considered. A questionnaire survey was conducted among students of the Faculty of Tourism and Service who had completed practical training in small tourism industry businesses. The shortcomings of their organizational culture were identified, and overcoming these will help to improve the processes involved in the formation and effective use of their human capital. This is an important condition for increasing competitiveness and operational efficiency.

Keywords: human capital; small businesses; tourism industry; organizational culture; production function; questionnaire survey

For citation: Hrytsaienko, H.I. (2025), "The influence of organizational culture on the development of human capital in small businesses of the tourism industry", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 142-155. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-1

The publication was carried out within the framework of the scientific topic: "FRRS-2023-0033 Formation of socio-economic conditions for the effective development of small forms of economic activity in the region"

Введение (Introduction). В настоящее время одной из самых быстрорастущих отраслей мировой экономики является туризм. В его развитии важную роль играют малые предприятия, которые в условиях высокой конкуренции вынуждены выделяться, предлагая уникальные услуги и опыт, проявляя гибкость и адаптивность к изменениям на рынке.

Важным фактором, способствующим созданию отличительных черт малых предприятий, может стать организационная культура, способствующая инновациям и открытости к новым идеям, помогающая быстрее реагировать на изменения в потребительских предпочтениях и рыночной среде, что, в свою очередь, влияет на удовлетворенность клиентов и лояльность. В условиях растущего внимания к социальной ответственности бизнеса и устойчивому развитию малые предприятия должны учитывать этические аспекты своей деятельности. Организационная культура, основанная на ценностях и этических принципах, может способствовать созданию положительного имиджа малых предприятий и повышению их конкурентоспособности.

Организационная культура формирует рабочую атмосферу и влияет на поведение сотрудников, способствуя повышению мотивации, снижению текучести кадров и улучшению командной работы, что критически важно для малых предприятий, где каждый сотрудник имеет значительное влияние на общий результат. По сути, организационная культура способствует созданию и эффективному использованию человеческого капитала, что напрямую влияет на производительность и устойчивость бизнеса, а также актуализирует изучение взаимосвязи организационной культуры и развития человеческого капитала

малых предприятий туристской индустрии.

Одним из основоположников концепта организационной культуры является Э. Шейн, указавший на социальную природу этого феномена, формирующегося на основе общих ценностей и убеждений, которые передаются через лидерство и взаимодействие сотрудников под влиянием внешней среды и способствуют улучшению адаптивности и устойчивости организации в условиях изменений (Schein, 1985).

Теоретико-методологические и практические аспекты формирования организационной культуры нашли отражение в публикациях отечественных исследователей. Так, И. А. Аренков, В. В. Зябриков и И. Р. Шевазукский рассмотрели деловую культуру фирмы как индикатор степени её зрелости, предложили сделать управляемым процесс перехода фирмы по стадиям её жизненного цикла (Аренков, Зябриков, Шевазукский, 2023). М. А. Измайлова оценила роль корпоративной культуры для обеспечения устойчивости компании в кризисных условиях нестабильности внешней среды (Измайлова, 2022). Е. А. Руднев на основе применения системного и сопоставительного анализа изучил особенности организационной культуры коммерческих организаций и государственных предприятий в условиях структурных трансформаций в экономике (Руднев, 2023). Н. Н. Саксина и С. А. Бабенко разработали и апробировали методическое обеспечение формирования и развития организационной культуры предприятия, ориентированной на инновационный тип трудовой активности персонала (Саксина, Бабенко, 2018). Р. Смара и К. А. Богатурева исследовали важность адаптации организационной культуры фирмы для развития их амбидекстности –

поддержания баланса между стратегиями разведки и эксплуатации (Smara, Vogatyreva, 2023). О. Б. Томилин, И. М. Фадеева и О. О. Томилин провели диагностику организационной культуры промышленных предприятий Республики Мордовия, оценили её зависимость от различных социально-демографических групп (Томилин, Фадеева, Томилин, 2022).

Среди современных зарубежных прикладных исследований организационной культуры можно выделить следующие публикации. Так, З. Арфиансях на примере индонезийских компаний изучил воздействие управления рисками, знаниями и организационной культуры на их способность выживать в постоянно меняющихся условиях (Arifansyah, 2021). Х. Ли и Й. Луо рассмотрели влияние организационной культуры (организационной инновационной атмосферы и организационного обучения) на эффективность цифровой трансформации малых и средних предприятий (Li, Luo, 2025). Н. Р. Оманова на основе эмпирических исследований сформулировала передовые подходы к формированию корпоративной культуры, способствующей повышению эффективности и устойчивости бизнеса (Omanova, 2025). А. Праюди, Б. Бадевин, М. Мачдие и А. Арифансях на примере сотрудников государственного предприятия рассмотрели влияние этического лидерства, корпоративной культуры, расширения прав, возможностей и организационной приверженности работников на производительность труда (Prayudi, Badewin, Machdie, Arifansyah, 2024). А. Протасевич и Е. Залеско разобрали роль организационной культуры предприятий как катализатора инноваций в эпоху Индустрии 4.0 (Protasiewicz, Zalesko, 2024). Д. Чмиелевска-Муциек и Б. Зинцук проанализировали модели организационной культуры, способствующие внедрению корпоративной социальной ответственности на предприятии (Chmielewska-Muciek, Zinczuk, 2023).

Проблемы формирования организационной культуры в туристской индустрии также находились в поле зрения современных исследователей. Так, Е. В. Андреева в рамках изучения профессионально-этического аспекта туристской дестинации оценила уровни этичности предприятий туристской отрасли, определила наличие эмпатических способностей работников туристических фирм и диагностировала типы их организационной культуры (Андреева, 2019). Э. Э. Ибрагимов, В. В. Верна и Д. В. Юрченко исследовали проблемы формирования организационной культуры предприятий туристской индустрии Крыма через призму клиентоориентированности персонала (Ибрагимов, Верна, Юрченко, 2024). К. Какароугкас с применением контент-анализа выявил, смоделировал и обобщил наиболее важные элементы организационной культуры туристических предприятий (Kakarougkas, 2023). Т. Е. Лебедева, А. Л. Лазутина и А. Орлова на основе анализа деятельности турагентства проследили этапы формирования организационной культуры малого предприятия туристской индустрии (Лебедева, Лазутина, Орлова, 2019). А. И. Лесников и Т. П. Котова в своём исследовании акцентировали внимание на возможностях использования дивергентного и конвергентного мышления в построении организационной культуры предприятий индустрии гостеприимства (Лесников, Котова, 2023).

Несмотря на наличие научных публикаций по вопросам формирования организационной культуры предприятий, остаются недостаточно проработанными вопросы их влияния на формирование человеческого капитала малых предприятий туристской индустрии, что обосновывает актуальность, цель и задачи выбранной темы исследования.

Цель исследования (The aim of the work). Цель исследования – рассмотреть сущность организационной культуры и её влияние на развитие человеческого капи-

тала малых предприятий туристской индустрии.

Для достижения поставленной цели были сформулированы задачи исследования:

– по данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации обозначить современные тенденции развития малого предпринимательства в туристской индустрии;

– на примере международных сравнений определить зависимость развития туристской индустрии страны от индексов, оценивающих её экономическое (ВВП на душу населения) и социальное (Индекс человеческого капитала) положение;

– сформулировать сущность понятия «организационная культура» и рассмотреть факторы её влияния на формирование и развитие человеческого капитала малых предприятий туристской индустрии;

– на основе проведённого анкетного опроса выявить основные недостатки организационной культуры малых предприятий туристской индустрии, преодоление которых будет способствовать формированию и эффективному использованию их человеческого капитала как фактора повышения конкурентоспособности.

Объектом исследования являются процессы формирования организационной культуры малых предприятий туристской индустрии. Предмет исследований – сущность организационной культуры и особенности её влияния на формирование человеческого капитала малых предприятий туристской индустрии.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В рамках исследования были применены общенаучные методы, в том числе: обобщение (критический обзор литературных источников по проблемам организационной культуры малых предприятий туристской индустрии), статистический анализ (исследование зависимости состояния туристской индустрии стран мира от уровней их между-

народных индексов, характеризующих экономическое (ВВП на душу населения) и социальное (Индекс человеческого капитала) развитие), анкетный опрос (выявление недостатков организационной культуры малых предприятий туристской индустрии), абстрактно-логический (теоретико-методические обобщения и формулирование выводов).

Информационными ресурсами исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, Рейтинг ВВП по странам мира (GDP Ranked by Country), Индекс развития путешествий и туризма (Travel & Tourism Development Index), Индекс человеческого капитала (Human Capital Index), научные публикации отечественных и зарубежных учёных, данные анкетного опроса, собственные исследования.

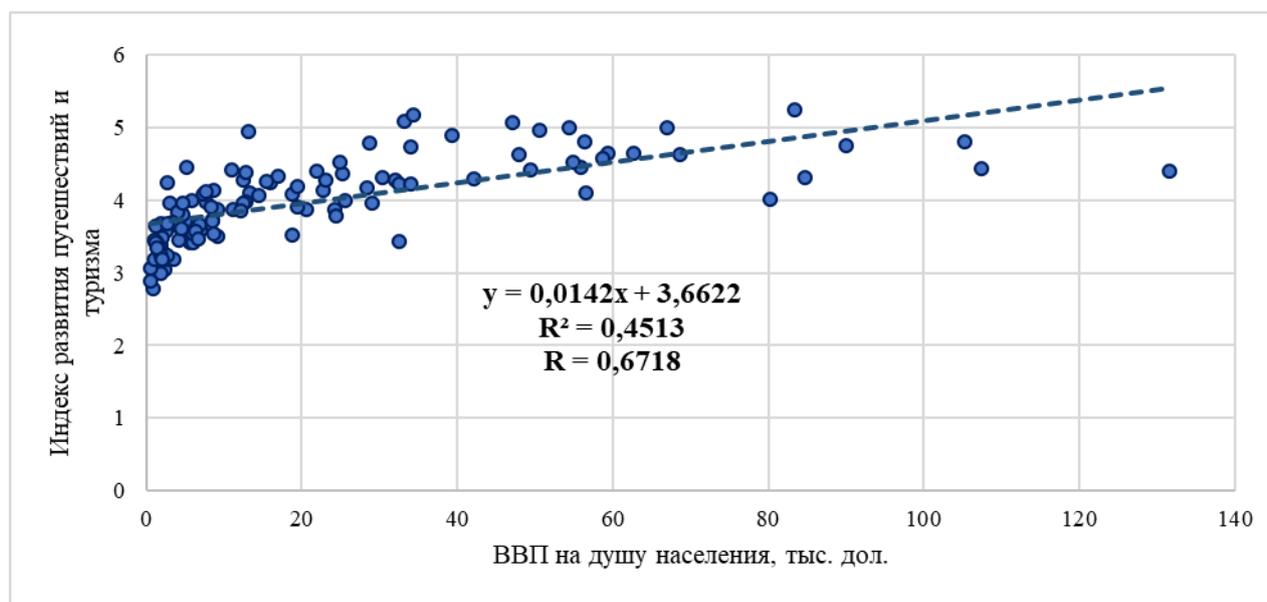
Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). По данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, в 2023 г. по сравнению с 2019 г. количество малых предприятий туристской индустрии сократилось на 13,1% и составило 39890 ед., средняя численность их работников, соответственно, снизилась на 17,9%, до 45,5 тыс. чел. в 2023 г. Безусловно, одним из важнейших факторов такого сокращения стало катастрофическое влияние пандемии COVID-19. Ограничения на поездки, закрытие границ и снижение потребительского доверия к путешествиям привели к резкому сокращению потока туристов и, как следствие, к банкротству многих малых туристских предприятий. Кроме того, колебания валютных курсов, инфляция и экономические санкции негативно сказались на покупательской способности населения, что привело к снижению спроса на туристические услуги и, как следствие, к закрытию малых предприятий. Эти и многие другие факторы в совокупности создали сложные условия для

функционирования малых предприятий в туристской индустрии, что привело к их сокращению.

Нами была сформулирована гипотеза о зависимости развития туристской индустрии в стране от уровня её социально-экономического развития. Для её подтверждения были использованы международные индексы. Для оценки развития туризма в стране использовался Индекс разви-

тия путешествий и туризма (Travel & Tourism Development Index), социальное развитие оценивалось по Индексу человеческого капитала (Human Capital Index), экономический потенциал страны – по размеру ВВП на душу населения (GDP per capita).

На рисунке 1 наглядно изображена зависимость индекса развития путешествий и туризма от ВВП на душу населения.



Источник: рассчитано по данным (Travel & Tourism Development Index, 2024; GDP per capita, 2024)

Source: calculated from the data (Travel & Tourism Development Index, 2024; GDP per capita, 2024)

Рис. 1. Зависимость индекса развития путешествий и туризма от ВВП на душу населения, 2024 г.

Fig. 1. Dependence of the Travel and Tourism Development Index on GDP per capita, 2024

Согласно расчётам, развитие туристской индустрии страны имеет прямо пропорциональную зависимость от уровня экономического развития, при этом теснота связи средняя (коэффициент корреляции 0,6718), вариация зависимой переменной (индекса развития путешествий и туризма) на 45,13% определяется изменением независимой переменной (ВВП на душу насе-

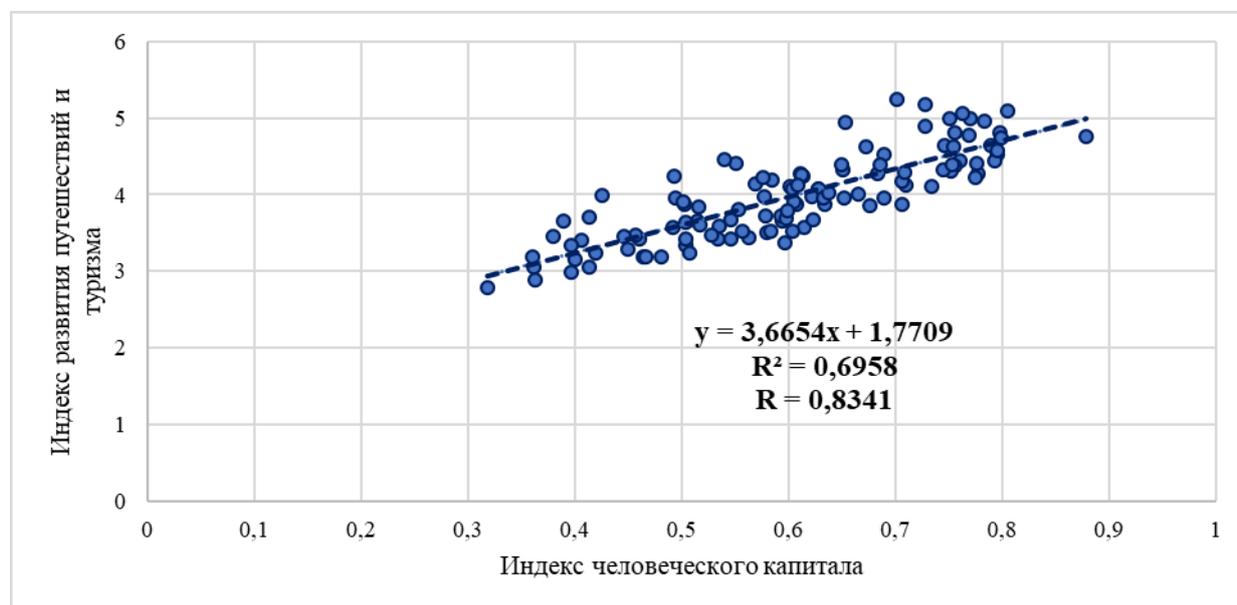
ления), остальные 54,87% – влияние факторов, не включенных в модель.

На рисунке 2 представлена зависимость индекса развития путешествий и туризма от Индекса человеческого капитала.

В соответствии с расчётами связь между индексом развития путешествий и туризма и индексом человеческого капитала сильная (коэффициент корреляции

0,8341), изменение зависимой переменной (индекса развития путешествий и туризма) на 69,58% определяется вариацией независимой переменной (индекса человеческого

капитала), оставшиеся 30,42% – влияние прочих факторов, не использованных в модели.



Источник: рассчитано по данным (Travel & Tourism Development Index, 2024; Human Capital Index, 2020)

Source: calculated from the data (Travel & Tourism Development Index, 2024; Human Capital Index, 2020)

Рис. 2. Зависимость индекса развития путешествий и туризма от индекса человеческого капитала
Fig. 2. Dependence of the Travel and Tourism Development Index on the Human Capital Index

Для выявления зависимости развития туристской индустрии от социально-экономического уровня страны была построена производственная функция по данным 115 государств мира:

$$Y = 4,18696 \cdot x_1^{0,04297} \cdot x_2^{0,30617},$$

где Y – расчётное значение Индекса развития путешествий и туризма;

x_1 – ВВП на душу населения в 2024 г., тыс. дол.

x_2 – Индекс человеческого капитала в 2020 г.

На рисунке 3 представлены фактические значения индекса развития путешествий и туризма и расчётные значения, полученные по построенной зависимости.

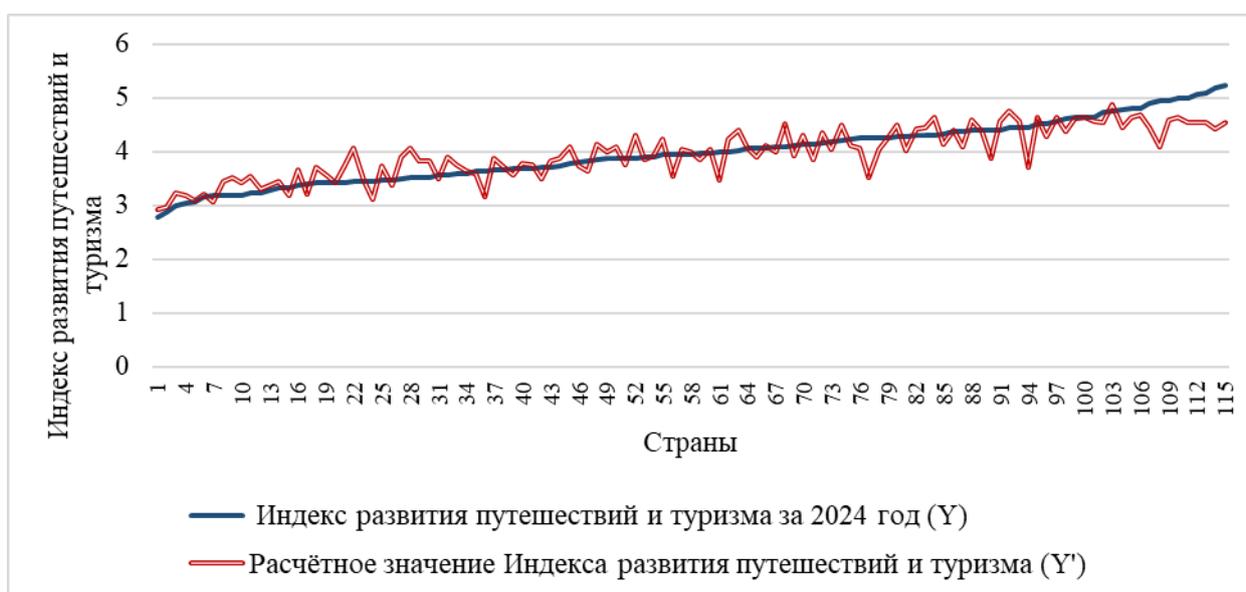
Степени показателей x_1 и x_2 свидетельствуют о том, на сколько процентов изменится индекс развития путешествий и туризма при изменении соответствующих элементов построенной производственной функции на 1%. В соответствии с расчётами наибольшее влияние на результативный показатель оказывает индекс человеческого капитала, так как его изменение на 1% повлечет изменение индекса развития путешествий и туризма на 0,31%. Изме-

ние ВВП на душу населения на 1% будет сопровождаться соответствующим изменением индекса развития путешествий и туризма на 0,043%.

Значимость построенной производственной функции оценивается на основе F-критерия Фишера по формуле:

$$F_{\text{расч.}} = \frac{\sum(Y_i \text{ расч.} - \text{Усред. расч.})^2}{m} \times \frac{n-m-1}{\sum(Y_i - Y_i \text{ расч.})^2}, \quad (1)$$

где n – количество наблюдений;
 m – количество факторов, включенных в модель.



Источник: рассчитано по данным (Travel & Tourism Development Index, 2024; GDP per capita, 2024; Human Capital Index, 2020)

Source: calculated from the data (Travel & Tourism Development Index, 2024; GDP per capita, 2024; Human Capital Index, 2020)

Рис. 3. Фактические и расчётные значения Индекса развития путешествий и туризма
Fig. 3. Actual and calculated values of the Travel and Tourism Development Index

Расчётное значение F-критерия Фишера равно 149,164, что выше, чем табличное значение ($F_{\text{табл}} = 3,074$). Это свидетельствует о том, что построенная производственная функция зависимости индекса развития путешествий и туризма от ВВП на душу населения и индекса человеческого капитала с вероятностью 95% соответствует исходным данным, то есть её целесообразно применять в дальнейших исследованиях.

Таким образом расчёты, проведённые на основе международных сравнений, сви-

детельствуют о наличии тесной взаимосвязи между развитием туристской индустрии и уровнем социально-экономического развития страны, что обосновывает целесообразность дальнейшего научного поиска.

Безусловно, ключевую роль в формировании и развитии человеческого капитала предприятий играет их организационная культура, которую предлагается рассматривать как совокупность ценностей, норм, убеждений и практик, которые формируют уникальную атмосферу и стиль работы в организации, определяют

условия взаимодействия сотрудников друг с другом и с внешней средой, а также влияют на их мотивацию, удовлетворенность и производительность.

Эффективная организационная культура способствует развитию человеческого капитала, создавая условия для обучения, инноваций и сотрудничества, что особенно

актуально для малых предприятий туристской индустрии, так как способствует повышению их конкурентоспособности и устойчивости на рынке. На рисунке 4 наглядно изображена взаимосвязь и взаимозависимость организационной культуры малых предприятий туристской индустрии и их человеческого капитала.



Источник: сформировано автором на основе исследований
 Source: formed by the author on the basis of research

Рис. 4. Факторы взаимного влияния организационной культуры и человеческого капитала малых предприятий туристской индустрии

Fig. 4. Factors of mutual influence of organizational culture and human capital of small businesses of the tourism industry

Организационная культура, ориентированная на *создание среды для обучения и развития*, способствует развитию интеллектуального капитала, так как предприятия, поощряющие обучение и профессио-

нальный рост, помогают своим сотрудникам развивать навыки, что, в свою очередь, повышает их конкурентоспособность и эффективность. Культура, основанная на *поддержке командной работы и сотруд-*

ничестве, способствует формированию социального капитала предприятия, при этом сотрудники, работающие в команде, могут обмениваться знаниями и опытом, что укрепляет их связи и способствует созданию доверительных отношений внутри коллектива. *Забота о здоровье и благополучии своих сотрудников* способствует формированию капитала здоровья и долголетия, программы по поддержанию физической активности, психологической помощи и баланса между работой и личной жизнью помогают снизить уровень стресса и повышают удовлетворенность жизнью сотрудников.

Организационная культура, в которой *признаются и вознаграждаются достижения сотрудников*, способствует повышению их мотивации и вовлеченности, что укрепляет интеллектуальный капитал, так как сотрудники стремятся развивать свои навыки и вносить вклад в успех компании. Организационная культура, поддерживающая *открытость к инновациям и креативность*, способствует развитию интеллектуального капитала, при этом сотрудники, которые чувствуют себя свободными в выражении своих идей и предложений, могут вносить новые идеи, что помогает предприятию адаптироваться к изменениям на рынке.

Нельзя не отметить *создание безопасной и поддерживающей атмосферы* как важный фактор воздействия организационной культуры на формирование важнейших элементов человеческого капитала – социального капитала и капитала здоровья и долголетия, позволяющих сотрудникам лучше справляться с трудностями, повышающих их удовлетворенность работой и снижающих текучесть кадров.

Эти факторы взаимодействуют друг с другом, создавая синергетический эффект, который способствует устойчивому развитию человеческого капитала малых предприятий в туристской индустрии.

В свою очередь, человеческий капитал малых предприятий туристской индустрии формирует их организационную культуру. Так, высокий уровень *квалификации и профессиональных навыков сотрудников* (интеллектуальный капитал) способствует формированию организационной культуры, ориентированной на качество и инновации, так как сотрудники, обладающие необходимыми опытом и знаниями, могут вносить ценные идеи и улучшения, что формирует проактивную рабочую среду. Сотрудники, которые чувствуют себя *вовлеченными и мотивированными* (социальный капитал), способствуют созданию позитивной организационной культуры, где их активное участие в жизни предприятия, стремление к достижению общих целей и желание делиться опытом создают атмосферу сотрудничества и поддержки. Человеческий капитал, представляющий *разнообразие и инклюзивность* по различным критериям (возраст, пол, национальность и т. д.), способствует формированию более богатой и многообразной организационной культуры, так как плюрализм взглядов и подходов может привести к более креативным решениям и улучшению качества услуг.

Эффективные *коммуникационные навыки* сотрудников (социальный капитал) способствуют формированию открытой и прозрачной организационной культуры, так как создают атмосферу доверия и взаимопонимания, что улучшает взаимодействие внутри команды. *Лидерство и управление*, основанные на принципах развития человеческого капитала, формируют организационную культуру, в которой ценятся инновации, достижения и ориентируются на рост и обучение. Человеческий капитал, активно участвующий в процессе *обратной связи и оценки*, способствует формированию организационной культуры постоянного улучшения, когда сотрудники могут открыто делиться своими мнениями и получать конструктивную обратную

связь, что создает атмосферу, в которой ценятся идеи и стремление к совершенствованию.

Эти факторы взаимодействуют, создавая динамичную и адаптивную организационную культуру, что особенно важно для малых предприятий в туристской индустрии, где гибкость и способность к адаптации являются ключевыми факторами успеха.

Для изучения недостатков в организационных культурах малых предприятий туристской индустрии был проведён анкетный опрос 67 обучающихся факультета туризма и сервиса ФГБОУ «Мелитопольский государственный университет» специальности 43.03.02 – Туризм (профиль – «Технология и организация услуг на предприятиях индустрии туризма»), проходивших производственную практику в подобных предприятиях. При возможности выбора нескольких вариантов ответов были получены следующие результаты:

– *недостаток открытой коммуникации*, при которой сотрудники не чувствуют себя свободными в выражении своих мнений и предложений, что приводит к недопониманию и снижению уровня вовлеченности, отметили 47,8% респондентов;

– *отсутствие поддержки инноваций*, консервативный подход к изменениям, связанный с боязнью рисков или нежеланием выходить за пределы привычных методов работы, что затрудняет внедрение новых идей и технологий, выделили 62,7% участников опроса;

– *низкий уровень мотивации*, связанный с недостатком признания достижений сотрудников и отсутствием возможностей для их профессионального роста, зафиксировали 43,3% респондентов;

– *неопределенность в целях и ценностях*, при которой сотрудники не понимают, как их работа влияет на общие цели предприятия, что приводит к путанице и

отсутствию единого направления в работе, указали 35,8% участников опроса;

– *слабую поддержку здоровья и благополучия сотрудников*, приводящую к высокому уровню стресса и выгоранию, а также снижению общей продуктивности, обозначили 32,8% респондентов;

– *недостаток эффективного лидерства и наставничества*, когда сотрудники не получают необходимой поддержки и руководства, что снижает их уверенность и мотивацию, констатировали 26,9% опрошенных.

На наш взгляд, эти недостатки могут существенно влиять на общую эффективность и конкурентоспособность малых предприятий туристской индустрии. Понимание этих проблем позволит этим предприятиям разрабатывать и реализовывать мероприятия по улучшению своей организационной культуры, что позволит существенно улучшить качество формирования и эффективность использования их человеческого капитала.

Заключение (Conclusions). Таким образом, критический обзор научных публикаций выявил недостаточность теоретико-методического и практического осмысления проблем формирования организационной культуры малых предприятий туристской индустрии и её влияния на развитие их человеческого капитала.

Анализ статистических данных Федеральной службы государственной статистики выявил негативные тенденции в развитии малого предпринимательства туристской индустрии Российской Федерации, а международные сравнения определили наличие зависимости развития туристской индустрии страны от индексов, оценивающих её экономическое (ВВП на душу населения) и социальное (индекс человеческого капитала) положение.

В ходе исследования была сформулирована сущность понятия «организационная культура», рассмотрены факторы её взаимного влияния на формирование и

развитие человеческого капитала малых предприятий туристской индустрии.

Анкетный опрос, проведённый среди обучающихся факультета туризма и сервиса, проходивших производственную практику в малых предприятиях туристской индустрии, позволил определить уязвимые места в их организационной культуре, борьба с которыми позволит улучшить формирование и использование человеческого капитала как фактора повышения эффективности, устойчивости и конкурентоспособности.

Перспективными направлениями дальнейших исследований является разработка комплексной методики оценки организационной культуры предприятий для обнаружения и изучения новых форм сотрудничества, усиливающих их конкурентные преимущества.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interests to declare

Литература

Андреева Е. В. Профессионально-этический аспект развития туристской дестинации Республики Саха (Якутия) // *Современные проблемы науки и образования*. 2019. № 3. С. 54.

Аренков И. А., Зябриков В. В., Шевазукский И. Р. Деловая культура во внутренней среде фирмы // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2023. Т. 39, № 3. С. 402-436. DOI: 10.21638/spbu05.2023.306

Ибрагимов Э. Э., Верна В. В., Юрченко Д. В. Клиентоориентированность персонала как элемент организационной культуры предприятий в индустрии туризма и гостеприимства Крыма // *Таврические студии*. 2024. № 37. С. 30-34.

Измайлова М. А. Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2022. Т. 13,

№ 1. С. 8-26. DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.1.8-26

Лебедева Т. Е., Лазутина А. Л., Орлова А. Организационная культура и ее значение для малых предприятий туризма // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2019. № 4. С. 1221-1228.

Лесников А. И., Котова Т. П. Тренды инновационной сервисной системы предприятий индустрии гостеприимства в контексте дивергентного сервиса // *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика*. 2023. № 2 (44). С. 46-56. DOI: 10.17122/2541-8904-2023-2-44-46-56

Руднев Е. А. Организационная культура российских компаний в условиях социально-экономических изменений // *Российский журнал менеджмента*. 2023. Т. 21, № 4. С. 600-618. DOI: 10.21638/spbu18.2023.407

Саксина Н. Н., Бабенко С. А. Стратегия развития трудовой активности персонала: формирование организационной культуры предприятия // *Экономика промышленности*. 2018. Т. 11, № 4. С. 327-337. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-327-337

Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Состояние организационной культуры промышленных кластеров региона // *Регионоведение*. 2022. Т. 30, № 1 (118). С. 178-203. DOI: 10.15507/2413-1407.118.030.202201.178-203

Arfiansyah, Z. (2021), "The effect of enterprise risk management, knowledge management, and organizational culture on organizational resilience", *International Journal of Contemporary Accounting*, 3 (2), pp. 93-114. DOI: 10.25105/ijca.v3i2.9227

Chmielewska-Muciek, D. and Zinczuk, B. (2023), "Organizational culture conducive to the implementation of corporate social responsibility (CSR) in the enterprise", *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 178, pp. 177-189. DOI: 10.29119/1641-3466.2023.178.9

Kakaroukas, C. (2022), "Modeling the Elements of Organizational Culture that Formulate the Design of the Internal Environment of Tourist Businesses: A Literature Review", in Katsoni, V. (ed.), *Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World*, Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, pp.133-142. DOI: 10.1007/978-3-031-29426-6_9

Li, X. and Luo, J. (2025), “Research on Organizational Innovation Atmosphere, Organizational Learning, and Innovation Performance in Enterprise Digital Transformation”, *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 5 (1), pp. 579-590. DOI: 10.60027/ijrsar.2025.4990

Omanova, N. R. q. (2025), “Assessing the impact of corporate culture on enterprise performance in businesses”, *Innovation Science and Technology*, 1 (2), pp. 96-101. DOI: 10.55439/IST/vol1_iss2/51

Prayudi, A., Badewin, B., Machdie, M. and Arifansyah, A. (2024), “The Role of Ethical Leadership, Corporate Culture, Employee Empowerment and Organizational Commitment on Employee Productivity: Case Study of State Owned Enterprise Employee”, *International Journal of Business, Law, and Education*, 5 (2), pp. 2663-2674. DOI: 10.56442/ijble.v5i2.929

Protasiewicz, A. and Zalesko, E. (2024), “The Organizational Culture and Innovation of Businesses in the Era of the Fourth Industrial Revolution”, *Studies in Logic, Grammar and Rhetoric*, 69 (1), pp. 661-681. DOI: 10.2478/slgr-2024-0033

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass, USA.

Smara, R. and Bogatyreva, K. A. (2023), “Moving to ambidextrous organization: a systematic literature review”, *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 22 (2), pp. 191-225.

World Bank Group (2025), *Human Capital Index: HCI Data 2020*, URL: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038030> (Accessed 23 March 2025).

World Economic Forum (2025), *Travel & Tourism Development Index 2024*, URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/> (Accessed 23 March 2025).

World Population Review (2025), *GDP Ranked by Country 2024*, URL: <https://worldpopulationreview.com/countries/by-gdp> (Accessed 23 March 2025).

References

Andreeva, E. V. (2019), “The professional and ethical aspect of the development of a tourist destination in the Republic of Sakha (Yakutia)”,

Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya, 3, p. 54. (In Russ.).

Arenkov, I. A., Zyabrikov, V. V. and Shevazutsky, I. R. (2023), “Business culture in the internal environment of the company”, *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika*, 39 (3), pp. 402-436. DOI: 10.21638/spbu05.2023.306 (In Russ.).

Arfiansyah, Z. (2021), “The effect of enterprise risk management, knowledge management, and organizational culture on organizational resilience”, *International Journal of Contemporary Accounting*, 3 (2), pp. 93-114. DOI: 10.25105/ijca.v3i2.9227

Chmielewska-Muciek, D. and Zinczuk, B. (2023), “Organizational culture conducive to the implementation of corporate social responsibility (CSR) in the enterprise”, *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 178, pp.177-189. DOI: 10.29119/1641-3466.2023.178.9

Ibragimov, E. E. Verna, V. V. and Yurchenko, D. V. (2024), “Customer orientation of personnel as an element of the organizational culture of businesses in the tourism and hospitality industry of Crimea”, *Tavrisheskie studii*, 37, pp. 30-34. (In Russ.).

Izmailova, M. A. (2022), “The importance of corporate culture for the sustainability of companies in the context of crisis phenomena”, *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*, 13 (1), pp. 8-26. DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.1.8-26 (In Russ.).

Kakarougkas, C. (2023), “Modeling the Elements of Organizational Culture that Formulate the Design of the Internal Environment of Tourist Businesses: A Literature Review”, In: Katsoni, V. (eds) *Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World*, IACuDiT 2022, Springer Proceedings in Business and Economics, Springer, Cham, pp. 133-142. DOI: 10.1007/978-3-031-29426-6_9.

Lebedeva, T. E. Lazutina, A. L. and Orlova, A. (2019), “Organizational culture and its importance for small tourism businesses”, *Aktualnye voprosy sovremennoy ekonomiki*, 4, pp. 1221-1228. (In Russ.).

Lesnikov, A. I. and Kotova, T. P. (2023), “Trends in the innovative service system of hospitality industry businesses in the context of divergent service”, *Vestnik UGNTU. Nauka, obra-*

zovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika, 2 (44), pp. 46-56. DOI: 10.17122/2541-8904-2023-2-44-46-56 (In Russ.).

Li, X. and Luo, J. (2025), "Research on Organizational Innovation Atmosphere, Organizational Learning, and Innovation Performance in Enterprise Digital Transformation", *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 5 (1), pp. 579-590. DOI: 10.60027/ijasar.2025.4990

Omanova, N. R. q. (2025), "Assessing the impact of corporate culture on enterprise performance in businesses", *Innovation Science and Technology*, 1 (2), pp. 96-101. DOI: 10.55439/IST/vol1_iss2/51

Prayudi, A. Badewin, B. Machdie, M. and Arifansyah, A. (2024), "The Role of Ethical Leadership, Corporate Culture, Employee Empowerment, and Organizational Commitment on Employee Productivity: Case Study of State-owned Enterprise Employee", *International Journal of Business, Law, and Education*, 5 (2), pp. 2663-2674. DOI: 10.56442/ijble.v5i2.929

Protasiewicz, A. and Zalesko, E. (2024), "The Organizational Culture and Innovation of Businesses in the Era of the Fourth Industrial Revolution", *Studies in Logic, Grammar and Rhetoric*, 69 (1), pp.661-681. DOI: 10.2478/slgr-2024-0033

Rudnev, E. A. (2023), "Organizational culture of Russian companies in the context of socio-economic changes", *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 21 (4), pp. 600-618. DOI: 10.21638/spbu18.2023.407 (In Russ.).

Saksina, N. N. and Babenko, S. A. (2018), "Strategy of development of labor activity of personnel: formation of organizational culture of the enterprise", *Ekonomika promyshlennosti*, 11 (4), pp. 327-337. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-327-337 (In Russ.).

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass, USA.

Smara, R. and Bogatyreva, K. A. (2023), "Moving to ambidextrous organization: a systematic literature review", *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 22 (2), pp. 191-225.

Tomilin, O. B. Fadeeva, I. M. and Tomilin, O. O. (2022), "The state of the organizational culture of industrial clusters in the region", *Regionologiya*, 30, 1 (118), pp. 178-203. DOI: 10.15507/2413-1407.118.030.202201.178-203 (In Russ.).

World Bank Group (2025), *Human Capital Index: HCI Data 2020* [Online], available at: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038030> (Accessed 23 March 2025).

World Economic Forum (2025), *Travel & Tourism Development Index 2024* [Online], available at: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/> (Accessed 23 March 2025).

World Population Review (2025), *GDP Ranked by Country 2024* [Online], available at: <https://worldpopulationreview.com/countries/by-gdp> (Accessed 23 March 2025).

Данные об авторе

Грицаенко Галина Ивановна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики

Information about the author

Halyna I. Hrytsaienko, Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Associate Professor of the Department of Economics