

**Черниш Ірина Володимирівна,**

**Бакало Надія Віталіївна,**

**Маховка Вікторія Михайлівна**

**Формування корпоративної культури як фактору  
конкурентоспроможності підприємств сфери туризму**

В сучасних умовах практика управління потребує нових інструментів підвищення ефективності діяльності та підтримки сталого розвитку соціально-економічної системи. Сучасні керівники вбачають основні важелі впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємства переважно в чинниках економічного характеру, але необхідно пам'ятати, що люди є одним з ключових факторів внутрішнього середовища підприємства і від культури його персоналу та культури підприємства в цілому залежить результативність діяльності. Саме тому корпоративну культуру необхідно та потрібно вважати одним з основних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства туристичної сфери. Отже, корпоративна культура є управлінським інструментом та одним з сучасних дієвих методів управління персоналом, оскільки «вона дозволяє м'яко та ненав'язливо» прищепити певні цінності, традиції, що приводять до організаційної єдності й створення фірмового стилю поведінки підприємства сфери туризму [1].

В рамках управління трудовими ресурсами керівництво більшості сучасних підприємств вбачають у підтримці сильної культури, починаючи з набору та вибору кандидатів, які поділять переконання підприємства та процвітатимуть в рамках цієї культури. Впровадження корпоративної культури на туристичному підприємстві урівноважують та балансують економічні та виробничі відносини шляхом формування конкурентних переваг через культурні цінності, дотримання працівниками яких дозволяє сформувати унікальність туристичного підприємства на ринку. Це є досить актуальним та важливим, оскільки підприємства сфери туризму в рамках своєї господарської діяльності співпрацюють з багатьма

підприємствами суміжних галузей, а також не тільки з вітчизняними, а й закордонними партнерами. Тому питання ефективної корпоративної культури для туристичних підприємства є досить важливим.

Пропонуємо більш детально визначити сутність поняття «корпоративна культура» як комплекс матеріальних і духовних цінностей, які поєднуються між собою та відображають індивідуальність підприємства, проявляються в поведженні, взаємозв'язках та комунікаціях працівників між собою із зовнішнім оточенням [2]. Ми погоджуємося з думкою Т. Чернишова та Т. Немченко, які визначають сутність корпоративної культури як специфічної форми існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [3].

Узагальнюючи вище вказане, корпоративну культуру доцільно визначати як комплексну систему цінностей, принципів, вірувань, бачення, очікувань, символів, норм поведінки співробітників підприємства, його традицій, ритуалів, які складаються протягом часу його існування та приймаються більшістю. Зауважимо, що більшість конкурентоспроможних та відомих туристичних підприємств й організацій мають власну корпоративну структуру, яка формує ключові елементи упізнаваності серед інших та формує атмосферу індивідуальності та причетності серед персоналу, які є її частиною. Так, наприклад, відомі мережі готелів Hilton, Reikartz Hotel GroupB, Radisson, або відомих туроператорів Join UP!, PEGAS Touristik, Coral Travel і TEZ TOUR, або авіакомпаній та інші мають чітко сформовану корпоративну культуру. Відомий соціолог С. Роббінс застосував досить оригінальний підхід до трактування корпоративної культури як своєрідного спеціального клею, що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення власних стандартів мислення й поведінки [4]. Отже, можна зробити висновок, що корпоративна культура є певним показником рівня розвитку підприємства, оскільки вона в першу чергу впливає на внутрішній соціально-

психологічний клімат в колективі, що формує загальний настрій та емоційний фон, а відповідно впливає й на продуктивність праці, відданості працівників спільній справі. Зауважимо, що корпоративна культура підприємства сфери туризму являє собою ефективний управлінський інструмент, що дає змогу керувати колективом, формувати унікальні конкурентні переваги, ефективно здійснювати позитивні зміни. Зазначимо, що впровадження ефективної корпоративної культури на туристичному підприємстві дозволить вирішити два ключові завдання: по-перше, сформувати збалансовані взаємозв'язки підприємства з зовнішнім оточенням (шляхом органічної адаптації до зовнішнього середовища), а по-друге, сформувати здорову атмосферу в колективі, що сприятиме продуктивній праці та партнерству (внутрішня інтеграція) [4]. Відповідним чином, виділяють наступні напрями корпоративної культури: внутрішньо фірмову культуру та культуру, яка орієнтована на зовнішнє середовище – корпоративну бізнес-культуру.

На рис. 1. представлені основні етапи формування ефективної корпоративної культури на туристичному підприємстві.

Етап 1. Опрацювання місії підприємства, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки).

Етап 2. Вивчення існуючої корпоративної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей.

Етап 3. Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.

Етап 4. Цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії.

Етап 5. Оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

Рис. 1. Етапи формування корпоративної культури на туристичному підприємстві (систематизовано на основі [5])

Визначимо основні чинники, що впливають на формування внутрішньофірмової культури: демократичність у взаємовідносинах працівників

підприємства; доступ до інформації; рівень довіри персоналу керівництву підприємства; рівень освіти, досвід, кваліфікація та професіоналізм керівництва всіх рівнів; рівень розвитку комунікацій на підприємстві та їх ефективність; система мотиваційних заходів; система управління персоналом, кадрова політика, управління кар'єрою та навчання персоналу; тип управління, стиль керівництва, форма влади керівника тощо [6].

До чинників, що впливають на формування бізнес-культури туристичного підприємства відносять:

етичні норми, цінності, особливості культури, які притаманні зовнішньому середовищу в якому функціонує підприємство;

менталітет, що є характерний для певної національності;

рівень адаптованості підприємства до змін в зовнішньому середовищі;

рівень взаємної довіри між партнерами;

шляхи та інструменти впровадження стратегії підприємства, виконання основних завдань для досягнення поставленої мети [6].

На основі визначних чинників охарактеризуємо визначимо основні складові корпоративної культури підприємств сфери туризму:

корпоративні цінності – цінності підприємства складаються з кодексу поведінки і очікуваного поведінки персоналу, який при впровадженні направляє повсякденні ділові операції і допомагає в більш ефективному прийнятті рішень і комунікаціях;

атмосфера на робочому місці – робоче середовище на підприємстві повинно бути позитивним, стимулювати формування мотивованого і щасливого колективу;

графік робочого часу – час роботи і тривалість робочого дня є частиною культури прийнятої на підприємстві. Якщо графіки зручні, а тривалість робочого часу відповідає універсальним стандартам, працівники матимуть додатковий стимул виконувати свої посадові інструкції;

дрес-код працівника, будь то формальний або неформальний, є частиною культури підприємства. Зазвичай традиційно підприємства туризму мають уніформу, що сприяє дисципліні і одноманітності. На сьогодні, дедалі більше підприємств з новим сприйняттям допускають повсякденний дрес-код для забезпечення комфорту співробітників і підвищення їх творчого потенціалу та продуктивності;

персоналізація на робочому місці – корпоративна культура передбачає дозвіл співробітникам оформляти свій робочий простір особистими речами (фотографіями, квітами, іншими предметами декору), щоб вони відчували себе як вдома;

взаємодія з співробітниками – досить часто на підприємствах, де існує жорстка конкуренція серед співробітників, відсутнє дружнє інтерактивне середовище, з цією метою для формування командної роботи і координації між працівниками, заохочують більше спілкування;

взаємодія зі спільнотою – підприємство також несе певну відповідальність перед місцевою громадою, де вона працює. Це частина його корпоративної культури та нагадує, як компанія взаємодіє з спільнотою в цілому;

організація вільного часу – те, як співробітники проводять неробочий час, наприклад, у вихідні або святкові дні, відображає культуру компанії. Якщо вільний час проводиться з колегами і друзями, в організації з'являється більше дух товариства;

громадський активізм – для деяких підприємств прибуток – це ще не все. Вони з нетерпінням чекають досягнення задоволення, вносячи свій внесок в розвиток суспільства. Таким чином, ці підприємства підтримують культуру, що сприяє благодійності, внескам для різних соціальних цілей, таких як освіта, розширення прав і можливостей жінок тощо [7].

Доцільно зазначити, що загальні цінності, взаємовідносини в колективі, стандарти, які характеризують трудовий колектив туристичного підприємства і визначають її природу. В основі корпоративної культури лежать цілі, стратегія,

структура та підходи до організації трудового процесу, підходи до співпраці з клієнтами, інвесторами, партнерами та суспільством в цілому. Тому підходи до формування корпоративної культури являється важливим компонентом для кінцевого успіху чи невдачі в сфері туристичного бізнесу.

Отже, у підсумку доцільно зауважити, що корпоративну культуру підприємства повинна бути визначена як така, що охоплює цінності, правила, переконання та припущення щодо поведіння та поведінки підприємств зацікавлених сторін, що відображає як внутрішню, так і зовні поведінку підприємства.

#### Список літератури:

1. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В.С. Шевченко // Комунальне господарство міст. 2014. №114. С. 157-161.
2. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб. : Питер, 2001. 352 с.
3. Чернишова Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т. О.Чернишова, Т. А. Немченко //Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17.
4. Роббинс С. П. Менеджмент / С. П. Роббинс, М. Коултер ; пер. с англ. О. В. Медведь ; 8-е изд. М. : Издат. дом «Вильямс», 2007. 1056 с.
5. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації / О. Дяків // Міжн. наук.-практ. конференція "Соціально-трудова відносини: теорія та практика. К. : КНЕУ, 2010. т.3 с. 94-100.
6. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. М. : Дело, 2003. 115 с.
7. Електронний ресурс. Доступно за адресою: <https://www.careeraddict.com/best-company-culture>. (Дата звернення 20 вересня 2020).