

## ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА FORMATION OF THE CORPORATE CULTURE OF TOURIST ENTERPRISE

УДК 338.48:331.1

**Нездоймінов С.Г.**

к.е.н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу  
Одеський національний економічний університет

**Гонцова В.В.**

студентка  
Одеський національний економічний університет

*У статті розглянуто сучасні науково-теоретичні підходи до формування корпоративної культури туристичного підприємства. Визначено чинники впливу на корпоративну культуру, акцентовано увагу на чинниках внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність туристичного підприємства. Запропоновано напрями та заходи формування корпоративної культури туристичного підприємства.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, менеджмент, туристичне підприємство, туристичні послуги, ринок.

*В статье рассмотрены современные научно-теоретические подходы к формированию корпоративной культуры туристического предприятия. Определены факторы влияния на корпоративную культуру, акцентировано внимание на факторах внутренней среды, которые непосредственно*

*влияют на конкурентоспособность туристического предприятия. Предложены направления и мероприятия по формированию корпоративной культуры туристического предприятия.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, менеджмент, туристическое предприятие, туристические услуги, рынок.

*The article deals with modern scientific and theoretical approaches to the formation of the corporate culture of the tourist enterprise. The factors of influence on the corporate culture are determined; attention is focused on factors of the internal environment, which directly influence the competitiveness of the tourist enterprise. The directions and measures of management of the corporate culture of a tourist enterprise are offered.*

**Key words:** corporate culture, management, travel company, travel services, market.

**Постановка проблеми.** Корпоративна культура є базовим поняттям у сучасному менеджменті, оскільки вона дає можливість досягти конкурентних переваг та стратегічних цілей. В умовах трансформації туристичного ринку гостро постає проблема ефективності управління розвитком підприємств сфери туристичного бізнесу, забезпечення відповідного рівня якості та конкурентоспроможності туристичних послуг. Застосування методів побудови ефективної системи управління сприяє розвитку туристичного підприємства, розширенню ринку споживачів туристичних послуг, тому саме корпоративна культура є підґрунтям згуртованості всього колективу, яка забезпечує конкурентоспроможність туристичного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем формування корпоративної культури присвятили свої праці К. Камерон та Р. Куїнн [1], Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. [2]. Сучасні методи управління розвитком туристичних підприємств на засадах формування корпоративної культури знайшли своє відображення у дослідженнях О.П. Крупського [3], О.А. Марченко [4], І.А. Романюк [5] та інших провідних науковців.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення науко-теоретичних підходів до формування корпоративної культури, визначення чинників впливу на формування корпоративної культури туристичних підприємств, надання рекомендацій щодо напрямів її вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна культура – це явище, яке має багатоаспектне тлумачення. Корпоративну культуру треба розглядати всебічно, тому що вона належить до складних матеріально-духовних феноменів. Якщо проаналізувати деякі визначення поняття

«корпоративна культура», які наведено в працях В.О. Спивак [6], В.В. Юрченко [7], О.В. Рудінської, І.О. Яроміч [8], то підходи авторів можна умовно розділити на три групи:

- визначення, які характеризують діяльність організації та її членів;
- визначення, які зводяться до переліку елементів корпоративної культури;
- визначення, які трактують корпоративну культуру як цілісну категорію.

Узагальнюючі підходи науковців, можна навести таке визначення поняття «корпоративна культура туристичного підприємства»: це система матеріальних і духовних цінностей, які притаманні підприємству та відображають його індивідуальність, що взаємодіють між собою для досягнення конкурентних переваг на ринку туристичних послуг, задоволення потреб споживачів у якісному сервісі, та забезпечує підприємству прибуткову діяльність. Корпоративна культура туристичного підприємства є продуктом тісної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Щоб запропонувати реальні напрями формування корпоративної культури, слід проаналізувати та систематизувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на корпоративну культуру. Під чинниками впливу можна розуміти рушійні сили, які впливають на формування корпоративної культури і забезпечують її найбільшу ефективність.

Для того щоб систематизувати чинники впливу на корпоративну культуру, треба врахувати такі умови:

- корпоративна культура – багатоаспектне поняття, тому треба вплив чинників розглядати комплексно і в розрізі всіх можливих аспектів;
- урахувувати якісні ознаки за систематизації чинників;

– класифікацію чинників використовувати не тільки для оцінювання тенденцій розвитку корпоративної культури, а й для формування способів регуляції культурних сценаріїв діяльності персоналу туристичного підприємства.

Узагальнені чинники зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру туристичного підприємства, наведено в табл. 1.

Звернемо увагу на те, що в складі чинників зовнішнього середовища є ще так звані «тіньові» чинники впливу на корпоративну культуру, які є елементом культури (антиподом культури – «псевдокультури») й які також мають вплив. До них можна віднести корупцію, кланові угруповання, злочинні спільноти, рекет тощо. На корпоративну культуру впливатимуть не лише зовнішні, а й внутрішні чинники, які представлено на рис. 1.

Характер та тенденції чинників впливу на корпоративну культуру туристичного підприємства в різні періоди будуть проявлятися по-різному, але саме для цього потрібно їх вивчити, аналізувати й моделювати бажану форму та тип корпоративної культури підприємства. Сьогодні центральним чинником діяльності і розвитку організації є процес, який протікає на підприємстві (виробничий процес, процеси спілкування, інновації, управління, формування і розвитку корпоративної культури).

У сучасних умовах туристичного ринку кожне підприємство перебуває у процесі безперервних змін і пошуку шляхів адаптації до них. Підтримувати

успішне функціонування на ринку підприємства зможуть завдяки розробленій стратегії. Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до мети її розвитку. На думку дослідників, особливістю формування корпоративної культури туристичних підприємств є впровадження заходів клієнтоорієнтованого менеджменту продаж послуг, розкриття потенціалу персоналу, формування та розвиток ключових компетенцій як кожного працівника, так і підприємства у цілому. При цьому туристичне підприємство повинно володіти неповторним організаційним стилем, власною філософією та принципами, особливими моделями вирішення проблем та прийняття рішень, а також внутрішньою корпоративною системою взаємовідносин. Корпоративна культура туристичного підприємства є інтегратором інтересів підприємства та працівників [9, с. 102].

Між корпоративною культурою підприємства та стратегією існує тісний взаємозв'язок. Зв'язком або, навпаки, ланкою, що роз'єднує стратегією підприємства та її корпоративну культуру, є цінності. Цінності об'єднують тільки тоді, коли збігаються з бізнес-цінностями, задекларованими підприємством (інновації, результативність, свобода, гнучкість), і фактичними, реальними цінностями, навколо яких об'єднуються лідери, підрозділи,

Таблиця 1

**Чинники зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру туристичного підприємства**

Чинники	Характеристика чинника
Загальноосвітний характер	Все, що стосується перехідних процесів, які спостерігаємо в масштабах сучасної цивілізації. Тобто розвивається якісно нове суспільство, де інтелект, творчість, духовність домінуватимуть, знання матимуть особливу цінність, а принципами системи управління мають стати узгодженість та партнерська співпраця.
Глобалізація ринку туристичних послуг	У період процесу глобалізації ринку змінюються принципи формування корпоративної культури, такі як: взаємодовіра і взаємоповага, пріоритет загальнолюдських цінностей, соціально-гуманістична солідарність, висока відповідальність, екологічність. Чинник глобалізації необхідно також розглядати в контексті національного менталітету.
Політичний чинник	Проявляється через політичну культуру та політичний курс держави, що може орієнтувати вітчизняні туристичні підприємства на інноваційний курс розвитку, забезпечуючи на рівні держави відповідну фінансову допомогу.
Економічний чинник	Відображає сучасний стан економіки держави та тенденції її розвитку.
Інноваційна культура	Удосконалення матеріального складника культури, переорієнтація персоналу на активне сприйняття інноваційних ідей і розвиток креативності. Вплив інноваційного чинника сприяє не тільки формуванню структури корпоративної культури, а й появі нового виду культури – інноваційної.
Екологічний чинник	Екологічні катаклізми, проблеми у цій сфері змушують керівництво підприємства переорієнтувати екологічно небезпечні виробництва та змінювати свої відносини з оточуючим середовищем.
Правовий чинник	Проявляється через дві категорії: філософську – свобода і відповідальність; інституціональну – норми, правила тощо. Також цей чинник можна розглядати з огляду на те, що юридична особа є способом оформлення різних колективних інтересів, тому залежно від цінностей буде формуватися корпоративна єдність або будуть конфлікти.



Рис. 1. Чинники внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру туристичного підприємства

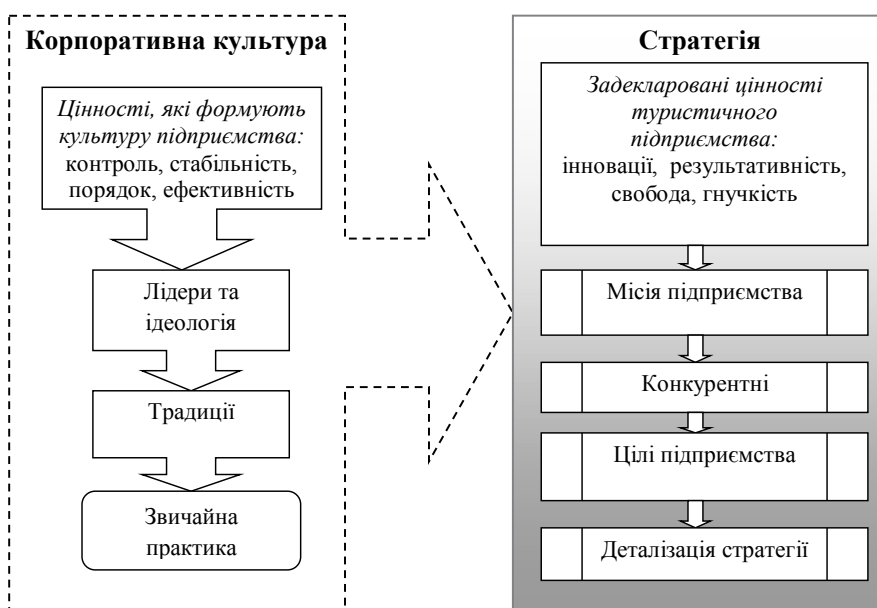


Рис. 2. Взаємозв'язок корпоративної культури і стратегії підприємства

співробітники, тобто навколо яких сформувалася корпоративна культура (контроль, стабільність, порядок, ефективність).

А ланкою, що роз'єднує, будуть цінності, які проголошені керівництвом як бізнес-цінності та явно відірвані від реальної дійсності, тобто від життя персоналу, відносин усередині туристичного підприємства, комунікацій, способів впливу і механізмів прийняття рішень. Рівень розвитку корпоративної культури має прямий вплив на вибір ринкової стратегії туристичного підприємства. На

рис. 2 наведено взаємозв'язок між корпоративною культурою і стратегією підприємства.

Формування корпоративної культури передбачає впровадження в життя підприємства культурних цінностей, які б відповідали стратегії розвитку його бізнесу. Водночас треба враховувати, що не будь-які дії, що несуть зміни, сприймаються персоналом позитивно, тому існують конкретні прийоми, використання яких допоможе подолати можливий опір персоналу. Слід розуміти, що культура, будучи складним системним утворенням, важко

піддається якомусь моделюванню, тому універсальних методів формування корпоративної культури не існує. Організаційну схему, яка відображає основні етапи процесу формування корпоративної культури, наведено на рис. 3. На нашу думку, цей алгоритм повинен наповнюватися індивідуальним для кожного туристичного підприємства змістом у процесі його реалізації.

Як підкреслює І.А. Романюк, важливим завданням розвитку галузі туризму на національному, регіональному та місцевому рівнях є формування сучасної корпоративної культури та репутації на засадах психології ділового спілкування у цілому. Корпоративна культура в туристичній галузі країни визначається як незадовільна. 68% опитаних туристів та працівників охарактеризували її як низьку, ще 20% – як таку, що перебуває у стадії становлення, 7% респондентів не змогли відповісти і лише 5% опитаних відзначили задовільний стан [5, с. 28].

Українські науковці вважають, що підвищення трудового потенціалу організації – це основна мета корпоративної культури. Своєю чергою, трудовий потенціал організації є складником загаль-

ного економічного потенціалу підприємства. Авторський колектив під керівництвом професора Г.М. Захарчин пропонує розглядати систему оцінювання трудового потенціалу підприємства як зважену суму кількох складників потенціалу за такою формулою [10]:

$$ТП = a \times X_1 + b \times X_2 + c \times X_3 + d \times X_4 - e \times X_5 - f \times X_6 - g \times X_7 \pm \dots \pm h \times X_i, \quad (1)$$

де ТП – значення трудового потенціалу;  
a, b, c, d, e, f, g, h ... – вага кожного складника трудового потенціалу;

$X_1$  – кількість працівників із вищою освітою (або певної кваліфікації для робітників) за досліджуваний період;

$X_2$  – кількість внесених рацпропозицій за досліджуваний період;

$X_3$  – кількість патентів, винаходів;

$X_4$  – середня заробітна плата (дохід) працівників за досліджуваний період (за категоріями);

$X_5$  – кількість виробничих конфліктів за досліджуваний період;

$X_6$  – кількість виробничих травм за досліджуваний період;

$X_7$  – середній вік працівників;

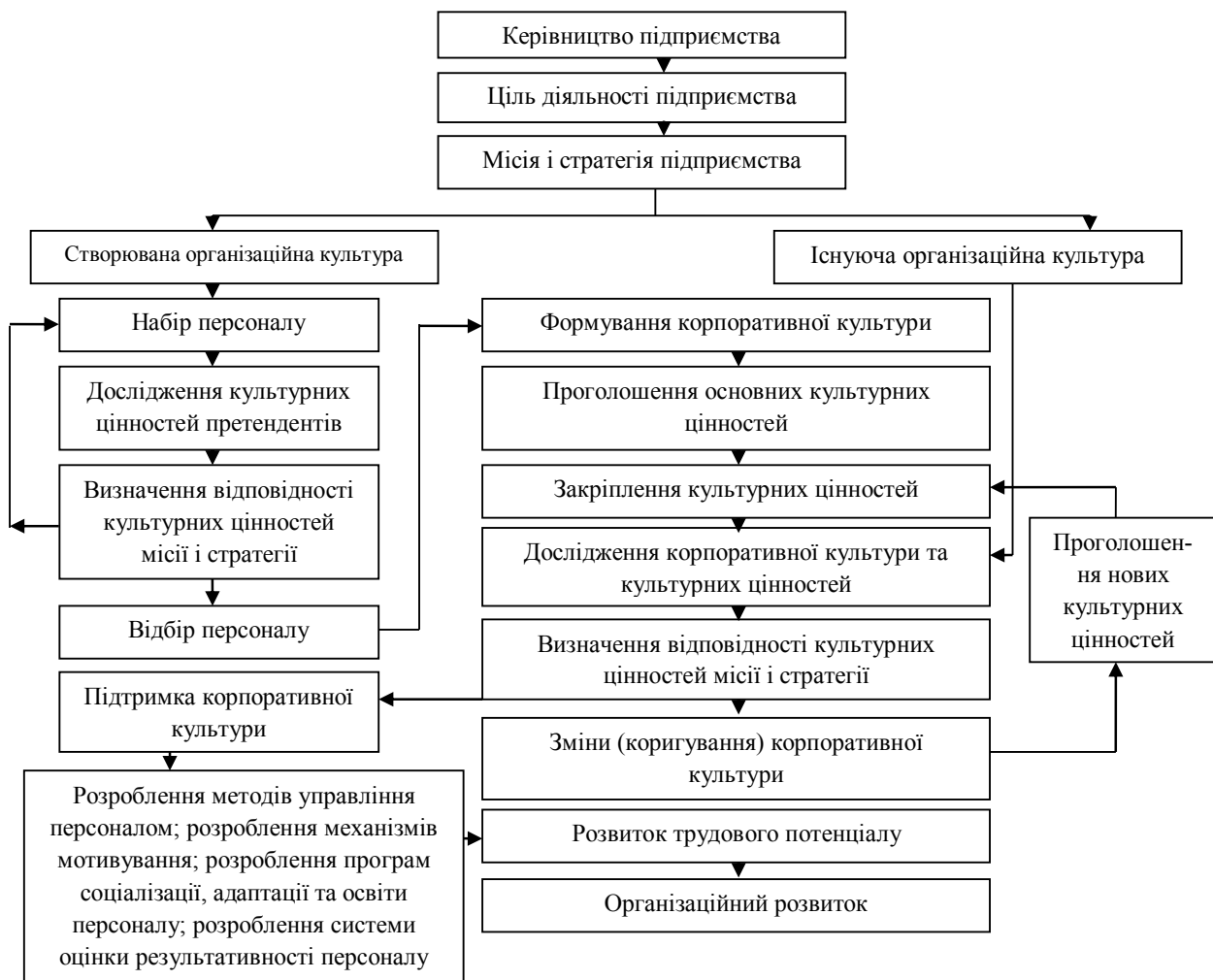


Рис. 3. Організаційна схема процесу формування корпоративної культури туристичного підприємства

$X_i$  – інші складники трудового потенціалу (залежно від специфіки кожної конкретної організації, для якої визначається трудовий потенціал).

На нашу думку, запропонована формула розрахунку дає змогу оцінити зміну трудового потенціалу туристичного підприємства в часі. Також можна на підставі даної методики та сучасних методів бенчмаркінгу провести оцінювання трудового потенціалу та рівня розвитку корпоративної культури декількох туристичних підприємств.

#### Висновки з проведеного дослідження.

За результатом дослідження наукових підходів можна зробити висновок, що корпоративна культура дає змогу підприємствам утримуватися на туристичному ринку в умовах конкуренції, якщо вона є складником механізму стратегічного управління діяльністю туристичного підприємства. Особливістю формування корпоративної культури туристичних підприємств є впровадження заходів клієнтоорієнтованих технологій менеджменту продаж туристичних послуг, партнерських взаємовідносин, розкриття потенціалу персоналу, формування та розвиток ключових компетенцій кожного працівника підприємства. Розроблення механізму формування корпоративної культури передбачає урахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, впровадження в життя підприємства культурних цінностей, удосконалення заходів мотивування та системи оцінки результативності персоналу, які б відповідали стратегії розвитку підприємства. У подальшому для формування стратегії туристичного підприємства необхідно провести оцінювання рівнів розвитку власної корпоративної культури туристичних підприємств на конкурентному ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. URL: [flightcollege.com.ua/library/6%20ОБЩЕСТВЕННЫЕ%20НАУКИ/65%20ЭКОНОМИКА/65.050%20МЕНЕДЖМЕНТ/Организационная%20культура.pdf](http://flightcollege.com.ua/library/6%20ОБЩЕСТВЕННЫЕ%20НАУКИ/65%20ЭКОНОМИКА/65.050%20МЕНЕДЖМЕНТ/Организационная%20культура.pdf).
2. Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. Корпоративна культура: навч. посіб. К.: Технодрук, 2012. 185 с.
3. Крупський О.П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_9\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_35).
4. Марченко О.А. Роль корпоративної культури у поліпшенні якості туристичних послуг. Бізнес-навігатор. 2011. № 5(26). С. 182–186.
5. Романюк І.А. Формування корпоративної культури та ділової репутації туристичних підприємств. URL: [https://nakkkim.edu.ua/images/vidannya/Ekon\\_i\\_Management/EIM-2016.pdf#page=26](https://nakkkim.edu.ua/images/vidannya/Ekon_i_Management/EIM-2016.pdf#page=26).
6. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 352 с.

7. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації: навчально-методичний посібник. URL: <http://www.centre-kiev.kiev.ua/bib/files/nmm/5.pdf>.

8. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молотова І.О. Менеджмент. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002. 335 с.

9. Нагара М.Б. Корпоративна культура та стратегічний розвиток туристичного підприємства: іманентний взаємозв'язок. URL: <http://dSPACE.tneU.edu.ua/handle/316497/5685>.

10. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посіб. URL: <http://nebotan.info/civilization.php>.

#### REFERENCES:

1. Cameron K, Quinn R. (2001) Diagnosing and Changing Organizational Culture URL: [flightcollege.com.ua/library/6%20ОБЩЕСТВЕННЫЕ%20НАУКИ/65%20ЭКОНОМИКА/65.050%20МЕНЕДЖМЕНТ/Организационная%20культура.pdf](http://flightcollege.com.ua/library/6%20ОБЩЕСТВЕННЫЕ%20НАУКИ/65%20ЭКОНОМИКА/65.050%20МЕНЕДЖМЕНТ/Организационная%20культура.pdf) (in Russian)
2. Yevtukhova T.I., Lehenko Yu.V., Rodionov O.V., Rudenko O.M. (2013) Korporatyvna kultura: navch.posibnyk [Corporate culture: tutorial]. K.: Tekhnodruk. 185 s. (in Ukrainian)
3. Krupskiy O. P. (2014) Orhanizatsiina kultura turystychnoho pidpriemstva yak indyikator yoho innovatsiinoho potentsialu. [Organizational culture of the tourist enterprise as an indicator of its innovative potential]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_9\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_35) (in Ukrainian)
4. Marchenko O. A. (2011) Rol korporatyvnoi kultury u polipshenni yakosti turystychnykh posluh. [The role of corporate culture in improving the quality of tourist services]. Biznes navihator: nauk. – vyrob. zhur. № 5 (26). Pp. 182–186. (in Ukrainian)
5. Romaniuk I. A. (2016) Formuvannia korporatyvnoi kultury ta dilovoi reputatsii turystychnykh pidpriemstv. [Formation of corporate culture and business reputation of tourist enterprises]. URL: [https://nakkkim.edu.ua/images/vidannya/Ekon\\_i\\_Management/EIM-2016.pdf#page=26](https://nakkkim.edu.ua/images/vidannya/Ekon_i_Management/EIM-2016.pdf#page=26) (in Ukrainian)
6. Spivak V.A. (2001) Korporatyvnaia kultura [Corporate culture]. SPb.: Pyter. 352 s. (in Russian)
7. Yurchenko V.V., Melnyk Yu.V., Bohdanova N.V. (2014). Korporatyvna kultura orhanizatsii. Navchalno-metodychnyi posibnyk [Corporate culture of the organization. Textbook]. URL: <http://www.centre-kiev.kiev.ua/bib/files/nmm/5.pdf> (in Ukrainian)
8. Rudinska O.V., Yaromich S.A., Molotova I.O. (2002) Menedzhment [Management]. K.: Elha "Nika-Tsentr". 335 s. (in Ukrainian)
9. Nahara M.B. (2015) Korporatyvna kultura ta stratehichni rozvytok turystychnoho pidpriemstva: imanentnyi vzaiezv'iazok. [Corporate Culture and Strategic Development of a Tourist Enterprise: Immanent Interconnection]. URL: <http://dSPACE.tneU.edu.ua/handle/316497/5685> (in Ukrainian)
10. Zakharchyn H.M., Liubomudrova N.P., Vynnychuk R.O., Smolinska N.V. (2011) Korporatyvna kultura: navchalnyi posibnyk. [Corporate culture: tutorial]. URL: <http://nebotan.info/civilization.php> (in Ukrainian)



**Nezdoyminov S.G.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Tourism and  
Hotel and Restaurant Business  
Odessa National Economic University

**Gontsova V.V.**

Graduate Student  
Odessa National Economic University

## FORMATION OF THE CORPORATE CULTURE OF TOURIST ENTERPRISE

The corporate culture is a phenomenon that has a multidimensional interpretation. The corporate culture should be considered comprehensively because it belongs to the complex material-spiritual phenomena. If we analyse some definitions of the concept of corporate culture, the approaches of authors can be divided into three groups:

- definitions that characterize the activities of the organization and its members;
- definitions that are reduced to the list of elements of the corporate culture;
- definitions that treat corporate culture as an integral category.

Generalizing approaches of scientists, we can name the definition of “corporate culture of a tourist enterprise” – a system of material and spiritual values that are inherent in the enterprise and reflect its individuality, interacting with each other in order to achieve competitive advantages in the market for tourist services, to meet the needs of consumers in quality service and provide the company with profitable activities. The corporate culture of the tourist enterprise is a product of the close interaction of the external and internal environment of the enterprise. Therefore, in order to offer real trends in the formation of a corporate culture, it is necessary to analyse and systematize internal and external factors of influence on the corporate culture. Under the influence factors, one can understand the driving forces that influence the formation of a corporate culture and ensure it most effective. In order to correctly organize the factors of influence on the corporate culture, we must consider the following conditions:

- corporate culture – multivariate interpretation, therefore, it is necessary to consider the influence of factors in a complex way and in the context of all possible aspects;
- to take into account qualitative signs when systematizing factors;
- the classification of factors to be used not only for assessing trends in the development of corporate culture but also for the formation of ways of regulating cultural scenarios of the activities of the tourism company’s personnel.

Formation of corporate culture involves implementing the company’s cultural values in line with the strategy of its business development. At the same time, it should be borne in mind that not all actions that carry changes are perceived by the staff positively that is why there are specific methods, the use of which will help to overcome possible resistance to personnel. As a result of research of scientific approaches, it can be concluded that corporate culture allows companies to be held on the tourist market in conditions of competition, if it is an integral part of the mechanism of strategic management of the activity of the tourist enterprise. The development of the mechanism for the formation of corporate culture involves taking into account the factors of the external and internal environment, introducing into the life of the enterprise cultural values, improving the motivation and performance evaluation system personnel, which would correspond to the strategy of enterprise development. In the future, for the formation of market strategies of the tourist enterprise, it is necessary to assess the levels of development of the corporate culture of tourism enterprises in a competitive market.