

Економічні науки

Розметова Олена Григорівна

кандидат наук з державного управління, доцент

Київський національний університет харчових технологій

Карданець Євгенія Володимирівна

студентка

Київського національного університету харчових технологій

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

***Анотація.** В статті обґрунтовано необхідність формування та розвитку корпоративної культури на туристичному підприємстві. Розглянуто її основні складові, рівні реалізації. Визначено основні етапи формування корпоративної культури на туристичному підприємстві.*

***Ключові слова.** Організаційна культура, менеджмент, культура, організація, корпоративна культура, туристичне підприємство.*

Постановка проблеми. Корпоративна культура є одним із інструментів впливу на персонал підприємства. Використовуючи даний інструмент, талановитий управлінець здатний сформувати ефективний колектив з величезним творчим потенціалом, інноваційними ідеями та відданістю своїй компанії. Більшість колективів сучасних туристичних підприємств працюють по принципу «природного відбору», тобто колектив з часом витісняє тих, хто не зміг пристосуватись до складного способу життя в офісі. Сформована на туристичному підприємстві корпоративна культура є певними фільтром співробітників і може виступати як сильною

зброєю управлінця (менеджера) так і «вузьким» місцем, не дозволяючи ефективно розвивати свою компанію.

Особливо чітко переваги та недоліки сформованої корпоративної культури проявляються в умовах жорстокої конкуренції.

Корпоративна культура – сукупність усталених моделей поведінки, які сформувались на туристичному підприємстві в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, показали свою ефективність і які розділяють більшість членів підприємства.

Корпоративна культура не є відчуженим поняттям, вона включає в себе багато компонентів управління туристичним підприємством, такі як: система лідерства, стилі вирішення конфліктів, система комунікації тощо. Всі ці компоненти характерні для корпоративної культури будь-якої компанії, проте, їх формування відбувається в певному порядку.

Науковці та практики виділяють п'ять основних етапів формування корпоративної культури підприємства [1].

На початковому етапі необхідно виявляти потребу в цілеспрямованому формуванні корпоративної культури і визначити позицію вищого керівництва по даному проекту. При створенні корпоративної культури необхідно чітко розуміти, що в підсумку хоче отримати керівництво компанії, адже є чимала кількість форм корпоративної культури, кожна з яких має свої характерні риси, свої переваги та недоліки.

Другий етап полягає в дослідженні існуючого стану та якості корпоративної культури в компанії. Для того, щоб здійснити будь-які зміни необхідно визначити відправну точку. Для цього доцільним є проведення відповідного дослідження за допомогою анкет, опитувальників, інтерв'ю і загальних зборів, направлене на розуміння внутрішнього клімату компанії.

На третьому етапі відбувається ідейне формування корпоративної культури. Після дослідження аналізу корпоративної культури формуються рекомендації по її вдосконаленню. Варто особливу увагу звернути на

співвідношення цінностей, які формуються в компанії, з її місією і стратегічним баченням.

Саме ці елементи відображають основну ідею корпоративної філософії туристичного підприємства, є словесним відтворенням настрою в компанії.

На наступному етапі відбувається формування традицій і системи стандартів в туристичній компанії. Якщо на попередньому етапі відбувалося формування системи цінностей компанії, то даний етап призначений для її підтримання. Дотримання традицій, що склалися, і виконання стандартів підтримують корпоративну культуру компанії.

Останній етап полягає в створенні символіки. Логотип компанії потрібен не тільки, щоб її впізнавали на ринку туристичних послуг, але він так само є матеріальним відображенням суті культури підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Корпоративна культура через свою високу економічну та практичну значимість викликає інтерес дослідників різних країн світу, а також практиків.

Термін «корпоративна культура» був сформований і застосований німецьким фельдмаршалом Г.Мольтке в ХХ столітті, який застосовувався для характеристики взаємовідношень в офіцерському середовищі. З тих часів корпоративна культура набирала популярності, як об'єкт активного вивчення. Результати були більш ніж вражаючі, зараз є велика кількість методик вивчення корпоративної культури, кожна з них має свої переваги. Як відомо, Г. Мольтке ввів термін «корпоративна культура», що дозволив диференціювати це поняття з близькими за змістом категоріями («культура підприємництва», «організаційна культура», «ділова культура», «внутрішня культура компанії») і надати йому нового сенсу. З того часу проблема корпоративної культури активно досліджується як іноземними (Р. Акофф, М. Бурці, Т. Дейл, А. А. Кенеді, Л. Розенштіль, Р. Рютгінгер, С. Ханді, Р.

Хошфед, До. Штольц), так і вітчизняними науковцями (Мажура І. В., Кузьмін О. Є., Павлов В. І., Чухрай Н. І., Ландіна Т. В., Алексєєв І. В.) [1-4].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Головною ціллю даної статті є розуміння сутності та основних складових ефективної корпоративної культури на туристичному підприємстві, а також формування дієвого механізму її впровадження в діяльність компанії, усвідомлення працівниками корпоративних цінностей та позицій. На сьогоднішній день, багато управлінців не привертають достатньої уваги або недооцінюють корпоративну культуру, а на деяких підприємствах вона взагалі відсутня.

Також, серед управлінців існує думка, що корпоративна культура не може збільшити прибуток чи здійснити задумане. Такі уявлення, на думку науковців та передових практиків туристичного бізнесу, є помилкові, тому що все починається з колективу, з людей які працюють заради збільшення прибутку компанії, саме з них починається корпоративна культура. Отже, додаткового дослідження та обґрунтування потребують наступні питання: чому саме корпоративна культура така важлива для туристичного підприємства, що саме вона може дати управлінцю, чому саме корпоративну культуру потрібно розвивати в першу чергу.

Мета статті: дослідження сутності, основних складових та механізму впровадження корпоративної культури на туристичному підприємстві, обґрунтування значної соціально-економічної ролі корпоративної культури в діяльності туристичного підприємства.

Викладення основного матеріалу. Туристичний бізнес - це сфера переважно дрібного і середнього підприємництва, тому підходи до ведення бізнесу можуть бути гнучкими, але успішним є тільки той стиль, який визначає стабільний дохід і розвиток фірми. В умовах невеликого і середнього масштабу бізнесу, що властиво вітчизняним туристичним фірмам, корпоративна культура формується інтуїтивно. Підбирається

команда, яка працює в єдиному режимі, на конкретний результат, в інтересах компанії. Внутрішні правила і організаційний порядок з самого початку спеціально не встановлюються. До необхідності встановлення чітких постійних правил, фірма приходить пізніше, коли бізнес знаходиться не в найкращому стані і в міру його розвитку стає зрозуміло, що команді потрібен єдиний дух. На початковому етапі функціонування компанії працівники групуються в окремі функціональні групи (підгрупи), які виконують свої, вузько окреслені завдання. Оцінка діяльності визначається за рівнем зростання доходу. Із зростанням конкуренції з'являється необхідність покращувати якість продукту і проводити заходи щодо вдосконалення структури самої компанії.

Необхідно вибудовувати структуру не тільки по вертикалі (старший менеджер і його помічники), але і по горизонталі - маркетингові, рекламні, фінансові та господарські підрозділи. Для кожної туристичної компанії настають моменти, коли вирішується ключове питання - робота на старому, звичному рівні або перехід до якісно нових підходів і зміна фінансових, маркетингових важелів ведення бізнесу. Це складний і досить болючий етап для будь-якої компанії.

Від компанії, вибудованої на принципах бізнесу «близьких людей», що діють в одному ключі, потрібно дуже кропітка робота. В компанії, яка працює на результат, дуже важливий людський фактор, людям повинно бути цікаво, комфортно і вигідно працювати. Відповідно до концепції управління основна увага концентрується на розробці механізмів, що дозволяють більш ефективно використовувати можливості працівника в процесі виробництва туристичного продукту. Для досягнення цієї мети необхідно здійснити зміни в моделях управління, перш за все перехід від командних стереотипів до нових форм управління, орієнтованих на конкретну людину. Саме конструктивний тип управління, що поєднує в собі позитивний потенціал всіх управлінських типів, і дозволить забезпечити

сприятливі умови для саморозвитку як окремого співробітника, так і туристичної компанії в цілому.

Організаційною структурою управління є централізація управління - це побудова системи управління і організації її функціонування, при яких існує ступінчасто-безперервний, постійно діючий і досить стійкий зв'язок підпорядкованості кожної ланки системи з центральним органом управління системою [2]. Централізація управління обумовлюється вимогою обов'язкової узгодженості управлінських рішень, основний зміст яких визначається єдиною метою розвитку системи. Кожна ланка має свої умови роботи, інтереси. Враховують їх в управлінні, перш за все, за допомогою надання права самостійного вирішення тих чи інших питань.

У туристичній фірмі може існувати дивізійна структура управління, обумовлена необхідністю підвищення ефективності роботи шляхом територіального розширення сфери діяльності фірми, наближення пропонованого продукту до споживачів продукції і т.д.

Дивізійна структура – це структура управління компанією, заснована на виділенні окремих бізнес підрозділів (відділень, філій, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам операційної самостійності і перенесенням на цей рівень відповідальності за отримання прибутку [1].

Для туристичних компаній, які знаходяться на стадії розширення бізнесу та виходу на ринки туристичних послуг інших міст, регіонів характерний такий підтип дивізійних структур управління, як дивізійно-регіональний, зі створенням філій, як окремих бізнес-структур головної компанії. При таких структурах управління вся відповідальність перед керівництвом головної компанії за результати діяльності філії покладається на відповідального керівника.

Ключовими завданнями туристичного підприємства є:

- підвищення якості пропонованого продукту;

- збільшення числа клієнтів, що бажають здійснити подорож;
- вдосконалення методики продажів;
- збільшення обсягу продажів, аналізуючи популярність тих чи інших напрямків;
- вдосконалення форм обслуговування клієнтів за рахунок підвищення професійного рівня співробітників підприємства;
- кваліфіковані консультації з усіх питань, пов'язаних з подорожжю, придбанням авіаквитків, оформленням віз і медичних страховок, завдяки яким можлива розробка програм відпочинку, найбільш адекватна сучасним вимогам ринку [3].

Успішний стиль ведення бізнесу виключає дію за шаблоном. Туристичне підприємство працює як турагент з тими туроператорами, з якими пов'язують надійні партнерські відносини. Реалізується той туристичний продукт, в якому впевнені співробітники компанії. У цьому полягає «фірмовий» стиль ведення бізнесу. Потенційних партнерів багато, але репутація, торгівельна марка є не у всіх і взаємини складаються не з усіма однаково. Надійний ланцюжок туроператор-турагент-клієнт підтримує імідж компанії, зміцнює бренд та зберігає постійних клієнтів. Всі спірні питання, якщо вони виникають, розглядаються в компанії ретельно і ґрунтовно.

Ключову роль в успішному функціонуванні туристичного підприємства відіграє ефективно сформоване та раціонально кероване внутрішнє середовище. Основні складові внутрішнього середовища, за якими воно зазвичай аналізується представлені на рис. 1.

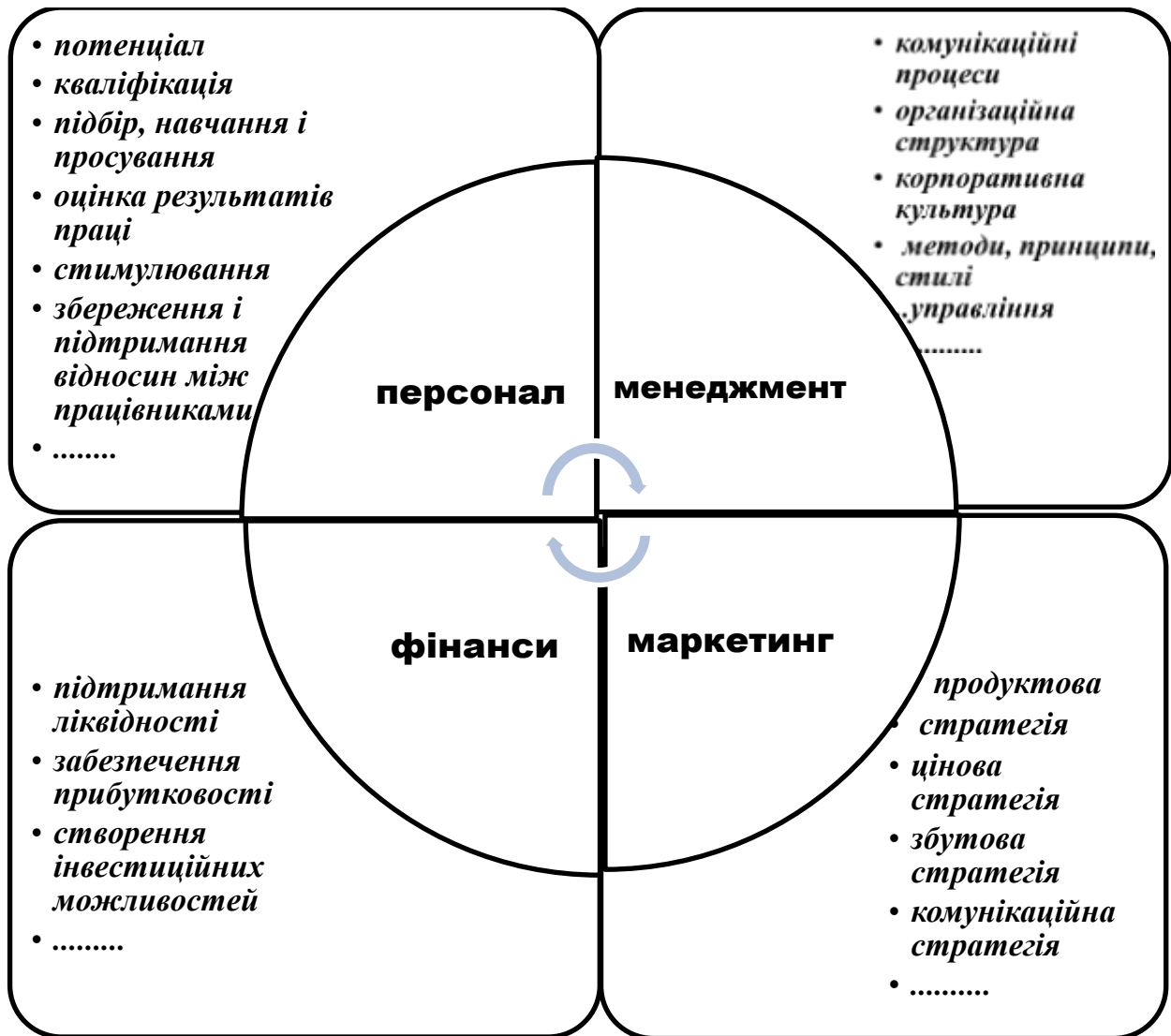


Рис. 1. Основні складові внутрішнього середовища туристичного підприємства, як об'єкти дослідження [3]

Мета дослідження внутрішнього середовища - виявлення сильних і слабких сторін туристичного підприємства. Розкриті сильні сторони служать базою, на яку підприємство спирається в конкурентній боротьбі і яку воно повинно розширювати та зміцнювати. Об'єктом найпильнішої уваги повинні стати слабкі сторони. Необхідно докласти максимальних зусиль, щоб позбутися від більшості з них.

Корпоративна культура, як один із ключових важелів організації управління на підприємстві, включає в себе всі норми, правила і цінності, якими воно керується у своїй діяльності. Корпоративна культура охоплює існуючу на підприємстві систему відносин між людьми, розподіл влади,

стиль управління, кадрові питання, визначення перспектив розвитку. Досягнутий рівень культури може допомогти підприємству ефективно працювати, відсутність культури, навпаки, буде перешкоджати нормальній реалізації його бізнес-функцій. Все тут має значення - починаючи від оформлення офісу і закінчуючи тим, яку реакцію співробітників викликає той чи інший варіант стратегічної мети.

На думку вчених та практиків туристичного бізнесу, ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від особистісних якостей керівника, правильно обраної концепції управління, а також від розумно вибудованої конкурентної боротьби.

Для продуктивного вдосконалення політики управління персоналом, необхідно провести перетворення в моделях управління, які полягають в переході від командних стереотипів до нових форм управління, орієнтованих на конкретну людину, а також навчитись делегувати повноваження, що сприятиме якісному та своєчасному прийняттю рішень.

Отже, правильно поставлена мета, професійно складений тактичний план дій для досягнення мети, професійна команда та високий рівень командного духу є найважливішими умовами забезпечення високоефективної корпоративної культури.

Висновки та пропозиції. Корпоративна культура в загальному розумінні представляє собою набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, виражених в заявлених організацією цінностях, які задають працівникам орієнтири щодо їх поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються працівникам компанії через символічні засоби їх духовного і матеріального оточення.

Розвиток корпоративної культури - це інвестиції в сьогоденну стабільність і майбутню перспективу, інвестиції в зростання нематеріальних активів. Останнім часом спостерігається стрімке зростання інтересу компаній до управління корпоративною культурою, що обґрунтоване чітким

усвідомленням того впливу, який феномен корпоративної культури здійснює на ефективність бізнесу, формування успішного бренду та позитивного іміджу сучасної туристичної компанії. Саме успішні компанії відрізняються високим рівнем культури, що формується в результаті продуманих зусиль, спрямованих на розвиток корпоративного духу, на благо всіх зацікавлених в діяльності організації сторін.

Культура підприємства складається з безлічі норм, правил і цінностей компанії, які повинні бути донесені до працівників і в певній мірі «імплементовані» або «вживлені» в колектив, доведені до стадії усвідомлення, добровільного прийняття та автоматичного дотримання в своїй діяльності. Також, культура охоплює існуючу на підприємстві систему відносин між людьми, розподіл влади, стиль управління, міжособистісну взаємодію в середині колективу, систему управління персоналом, визначення перспектив розвитку. Основне в роботі туристичної компанії – це не тільки виробнича дисципліна, а й можливість доведення думки кожного працівника до керівництва, демократичність внутрішніх процедур, сприяння творчості та креативності, відповідальність за себе, за команду і за кожного клієнта, недопустимість помилок та завбачливість в обслуговуванні.

Корпоративна культура не може існувати лише в середині компанії та «залишатись» на підприємстві по закінченню робочого дня чи відпустки. Вона стає частиною соціального життя кожного працівника, «обличчям» компанії, чітко прослідковується у відношенні туристичного підприємства до чесності та прозорості ведення бізнесу, до сумлінності у дотриманні законодавства, у відношенні до клієнтів, партнерів, громадськості та інших зацікавлених сторін. Корпоративна культура також проявлена у вкладі компанії в реалізацію стратегії сталого розвитку, екологізацію та процеси енергоефективності ведення бізнесу. Все це свідчить про багатогранність,

структурну складність та недостатню дослідженість феномену корпоративної культури та його актуальність в туристичному бізнесі [4].

Туристичний бізнес – це сервіс, а сервіс – це в першу чергу результат діяльності персоналу компанії, високопродуктивний персонал компанії – це результат ефективного управління та високого рівня корпоративної культури. Саме це може бути базовою формулою успіху сучасного туристичного підприємства.

Література

1. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська, за заг. редакцією Г.М. Захарчин. – Львів, 2011. – 317 с.
2. Винничук Р.О., Гербут М.В. Організаційна культура як інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації в індустрії туризму // вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері). – 2007. - №11. – С. 164-167.
3. Марченко О. А. Роль корпоративної культури у поліпшенні якості туристичних послуг / О. А. Марченко // Бізнеснавігатор : наук.-вироб. жур. — Херсон : МУБіП, 2011. — № 5 (26). — С. 182–186.
4. Розметова О.Г. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств сфери туризму // Країнознавство: [зб.наук.праць]; вип. 1 / Науковий збірник. Київський міжнародний університет. – К.: КиМУ, 2011. – С.169-182.