

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

**МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА**

**на тему:**

**«РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ  
КУЛЬТУРИ В ТУРИСТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО»**

Студентки 4 курсу групи Т-41  
напряму підготовки  
6.140103 “Туризм”  
Тарадай Ольги  
Керівник  
к.е.н., доцент Гугул О. Я.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

м.Тернопіль – 2017 рік

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВРОВАДЖЕННЯ КУРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ТУРИСТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО</b> .....	5
1.1 Сутність та завдання корпоративної культури в діяльності туристичного підприємства.....	5
1.2 Особливості формування корпоративної культури на туристичному підприємстві.....	19
1.3 Основні принципи корпоративної культури.....	
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «PEGAS TOURISTIK»</b> .....	28
2.1 Організаційно-управлінська характеристика підприємства «Pegas Touristik».....	28
2.2 Аналіз діючої корпоративної культури туристичного підприємства.....	35
2.3 Роль мотивації праці у формуванні корпоративної культури туристичного підприємства «Pegas Touristik».....	38
<b>РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «PEGAS TOURISTIK»</b> .....	47
3.1 Розробка інноваційної стратегії корпоративної культури на туристичному підприємстві.....	47
3.2 Впровадження пропозицій з вдосконалення корпоративної культури в системі управління туристичним підприємством «Pegas Touristik».....	52
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	63
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	59

## ВСТУП

Туристична галузь є однією з найбільш перспективних, динамічних і прибуткових галузей світової та національної економіки. Формування нових туристичних маршрутів, створення цілої низки туристичних атракцій для подорожуючих – все це однозначно сприяє зростанню ваги туризму у національній економіці. Проте одним із ключових чинників зростання конкурентоспроможності туристичної галузі та успішного функціонування туристичних підприємств, є впровадження у їх функціонування корпоративної культури.

**Актуальність даної курсової роботи** полягає в тому, що корпоративна культура відіграє важливу роль у функціонуванні туристичного підприємства, адже допомагає дотримуватися стандарту якості в управлінні та сприяє досягненню поставлених цілей.

Корпоративна культура здійснює вплив, як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Чим вищий рівень корпоративної культури на підприємстві, тим у меншому ступені персоналу необхідне чітке регламентування діяльності, в різноманітних настановах, директивах, детальних схемах та інструкціях. Крім того, чим рівень корпоративної культури вищий, тим вищі і престиж та конкурентоспроможність підприємства.

На українському туристичному ринку зосереджена значна кількість туристичних операторів, які пропонують широкий спектр послуг, проте через недосконалість, або відсутність корпоративної культури їх діяльність не є ефективною та не приносить бажаного прибутку.

Дотримання підприємством усіх принципів корпоративної культури яскраво відображається у його функціонуванні, ефективності прийняття управлінських рішень та результативності діяльності працівників.

**Об'єктом дослідження** є корпоративна культура, яка є основним інструментом ефективного функціонування підприємства «Pegas Touristik».

**Предметом** даного дослідження виступає корпоративна культура підприємства «Pegas Touristik» та основні шляхи її вдосконалення.

**Метою** дослідження є дослідження й узагальнення теоретичних аспектів та розробка й обґрунтування конкретних заходів щодо вдосконалення корпоративної культури в діяльності туристичного підприємства «Pegas Touristik».

**Завдання курсової роботи:**

- визначити сутність та завдання корпоративної культури в діяльності туристичного підприємства;
- дослідити особливості формування корпоративної культури на туристичному підприємстві;
- розглянути основні принципи корпоративної культури;
- вивчити особливості організаційно-управлінської структури підприємства «Pegas Touristik»;
- визначити роль мотивації і стимулювання праці працівників у формуванні корпоративної культури туристичного підприємства «Pegas Touristik»;
- проаналізувати застосування моделей корпоративних культур на туристичному підприємстві «Pegas Touristik»;
- розробити інноваційні стратегії корпоративної культури на туристичному підприємстві;

**Структура та обсяг курсової роботи** складається зі вступу, трьох розділів, висновків. В роботі є перелік посилань, додатки.

Робота викладена на 75 сторінках.

# **РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВРОВАДЖЕННЯ КУРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ТУРИСТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО**

## **1.1 Сутність та завдання корпоративної культури в діяльності туристичного підприємства**

На сучасному етапі ефективність діяльності туристичних підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку їх корпоративної культури. Корпоративна культура складається з ідей, основоположних цінностей і поглядів, поділених усіма членами організації. Вона включає в себе і стиль поведінки, і стиль спілкування з клієнтами та колегами, і активність співробітників, їх зацікавленість, рівень мотивації і багато іншого [14, с. 28].

Кожне підприємство має власну корпоративну культуру, проте доволі часто у великих організаціях може спостерігатися вплив суперечливих культур співіснування яких виявляється узв'язку з характеристиками різних управлінських команд.

На меті корпоративної культури стоїть забезпечення високої прибутковості на підприємстві за допомогою вдосконалення системи управління людськими ресурсами задля формування лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства, як до власного будинку.

Розвиток персоналу є однією із найважливіших умов функціонування, будь-якого, підприємства, що є досить актуальним в сучасних умовах, коли науково-технічний прогрес непинно розвивається, тим самим значно прискорюючи старіння професійних знань і навичок. Невідповідність кваліфікаційного рівня персоналу потребам підприємства, негативно позначається на результатах його діяльності. Таким чином, ефективно сформована корпоративна культура на підприємстві може слугувати, як потужний інструмент підвищення загального рівня управління персоналом. Корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні і реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства. Дослідження в цій сфері здійснювали такі зарубіжні та українські вчені, як Р.Л.

Ансофф, Е.Г. Шейн, М.Р. Богатирьов, А.В. Іванченко, Г.В. Назарова, Г.Л. Хаєт та ін. Але аспекти зв'язку корпоративної культури з управлінням персоналом у роботах цих авторів були висвітлені недостатньо, що стало поштовхом для детальнішого дослідження даного питання [14, с. 29]. Проте на жаль, корпоративна культура підприємства, як один з основних чинників, які необхідні для правильного розуміння поведінки людей та управління нею, почала розумітися лише в останні десятиліття минулого століття.

Будь-яке, підприємство – це люди, які в ньому працюють. І саме ці люди є носіями культури. Таким чином, можна сказати, що культура на підприємстві формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, цінностями та переконаннями тих людей, які в ньому працюють. Тому, виходячи з викладеного можна сказати, що корпоративна культура – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації [4, с. 35].

Корпоративна культура – це один із найважливіших факторів для підприємства, адже саме від налагодження механізму людських стосунків у внутрішньому та зовнішньому середовищі залежить репутація та авторитет як підприємця так і підприємства в цілому.

Корпоративну культуру можна визначати, як інструмент у сфері управління, який дозволяє не лише керувати персоналом, але й підвищити конкурентоздатність підприємства, ступінь довіри до корпоративних прав, підвищити якість продукції та задовольнити вимоги споживачів.

Корпоративна культура сприяє створенню на будь-якому підприємстві, туристичному зокрема, гнучкої, адаптивної та ефективної системи виробництва продукції й надання послуг з метою задоволення потреб споживачів і досягнення підприємницьких цілей [7, с.101].

Згідно з дослідженнями, 86% всесвітньовідомих підприємств підтвердили, що запорукою успішності їх бізнесу у висококонкурентних реаліях, послужив саме здоровий корпоративний дух. Завдяки підвищеній

замученості персоналу, підприємствам вдалося підвищити якість здійснюваної роботи на 44% і збільшити прибуток на 22% за рік, а це доволі високі показники. У чітко та якісно сформованій корпоративній культурі, працівник відчуває себе не пересічним виконавцем, а важливою частиною згуртованої команди і загального процесу.

Ефективне корпоративне управління сьогодні у всьому світі як найважливіший чинник успішності та конкурентоспроможності підприємств. Світовий досвід підтверджує, що велике значення має створення атмосфери, правил поведінки, норм, які б допомогли звести до мінімуму проблеми корпоративного управління, які полягають, перш за все, в специфіці побудови індивідуальних інтересів колективної форми власності.

Корпоративна культура здійснює вплив на працівників в процесі соціалізації та введенні їх в організацію, проте процес її здійснення має полягати не лише в цьому, але й спрямуванні персоналу підприємства на особистий розвиток, професійне навчання, збільшення якості робочої сили. Саме тому, корпоративна культура має функціонувати таким чином, щоб усі працівники могли вбачати у власному розвитку, розвитку та підвищенні ефективності діяльності всього підприємства, задля формувань цінностей, переконань та схильності до навчання та розвитку.

Для підприємства варто розрізняти сильну та слабку корпоративну культуру. На тих підприємствах, які характеризуються постійною ротацією думок, або на тих підприємствах, які є відносно молодими, слабка корпоративна культура є найбільш розвиненою. Працівники на таких підприємствах не мають достатнього спільного досвіду роботи задля того, аби сформувати загальноприйняті цінності. Проте навіть і на багатьох зрілих підприємствах, які характеризуються стабільним кадровим складом присутня сильна корпоративна культура.

Чим сильнішою є корпоративна культура тим менше уваги повинен приділяти управлінський персонал розвитку формальних правил і положень задля керування поведінкою працівника.

Джерелами формування корпоративної культури виступають: система особистих цінностей, способи, форми та структура організації діяльності, які допомагають втілити деякі цінності, в тому числі й особисті цінності працівників.

Проте корпоративна культура – це не лише відносини в колективі, але й зовнішній вигляд працівників та їх робочих місць, правила поведінки в колективі, організація робочого процесу, позитивна доброзичлива обстановка, що сприяє сприятливому емоційному стану всіх співробітників. Здійснення корпоративних заходів, дозволяє вирішити безліч бізнес-завдань, при цьому правильний підхід дозволяє не лише, налагодити процеси, але й вирішити усі складні проблеми в колективі.

Корпоративна культура — поняття широке і вимагає вдумливого планування. Передові компанії витрачають багато зусиль і коштів на створення корпоративної філософії, впровадження загальних правил поведінки і створення дружньої і плідної атмосфери в колективі. Системна робота ведеться в усіх напрямках, тому закономірно, що в результаті таким структурам вдається зібрати під своїми прапорами найкращих співробітників. І на цей аспект слід звернути особливу увагу, оскільки в нинішніх нестабільних умовах українського бізнесу саме цінні кадри можуть стати опорою і потенціалом вашого бізнесу [17].

Вірний підхід до формування та розвитку корпоративної культури полягає не лише у чітких правилах поведінки, але і у налагодженій системі комунікацій, програм безперервного вдосконалення корпоративної системи, різноманітних освітніх, мотиваційних та розважальних заходах, а також в дослідженні рівня залученості працівників.

Постійна робота у даних напрямках дозволяє туристичним підприємствам не тільки грамотно управляти колективами своїх працівників, але й робити бізнес максимально ефективним.

Зміст корпоративної культури відображається ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості працівників.



Корпоративна культура на різних підприємствах може мати неоднакову орієнтованість на розвиток персоналу і виробничі функції. В літературі корпоративна культура класифікована на негативну і позитивну залежно від впливу на формування трудових цінностей персоналу:

- позитивна корпоративна культура фіксує для працівника цінність своєї професійної діяльності як способу особистісної трудової, творчої самореалізації й саморозвитку та цінність свого підприємства як умови забезпечення власних актуальних потреб;
- негативна корпоративна культура відбиває ситуацію, коли трудова діяльність для персоналу на конкретному підприємстві різною мірою вигідна, проте не цінна з точки зору саморозвитку персоналу та творчої самореалізації. Формування, як правило, позитивної корпоративної культури можна спостерігати на підприємствах, що розвиваються стабільно, де прояв позитивних ознак окресленої культури є стабільним або тимчасово нестабільним (культура орієнтована як на розвиток виробництва, так і на соціальний розвиток колективу) [17, с.82].

Доречно підкреслити, що позитивний вплив корпоративної культури на розвиток трудового потенціалу гальмують не лише кризові умови діяльності багатьох підприємств, економічні труднощі. Серед перешкод треба бачити особливості національного характеру з усіма позитивними і негативними рисами.

Формуванню позитивних корпоративних цінностей протидіє поширений прояв таких окремих негативних рис трудової свідомості, як необов'язковість, неповага до закону, правил дисципліни, соціальна заздрість, зайва емоційність, відсутність звички до ритмічної інтенсивної праці.

Водночас, варто зазначити, що засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури може сприяти сукупність таких позитивних рис українського національного характеру, як волелюбство, природний демократизм, прагнення до взаємодопомоги, колективної співпраці та ін.

Таблиця 1.1

***Види взаємовідносин між працівниками та керівництвом як елемент корпоративної культури***

Тип спільної діяльності	Основні риси
Індивідуальний	Мінімальна взаємодія між учасниками праці. Кожний виконавець має свій обсяг робіт відповідно до професійної позиції. Особисте спілкування здійснюється в основному в непрямій формі: через комп'ютерні мережі, телефон, телетайп і т.п. Загальним є лише предмет праці, в обробку якого кожен вносить свою лепту. Висока ініціативність, орієнтація на індивідуальні досягнення
Послідовний	Послідовне включення в роботу виконавців одного за іншим відповідно до специфіки технологічного процесу й кваліфікації кожного. Міжособистісне спілкування виражене більшою мірою, ніж при індивідуальному типі спільної діяльності. Висока технологічна дисципліна. Чітке дотримання нормативів
Взаємодіючий	Участь кожного працівника у розв'язанні загального завдання. Характер праці окремих працівників визначається керівником. Ефективність загальної трудової діяльності рівною мірою залежить від внеску кожного члена колективу. Висока орієнтація на авторитет лідера, колективні цілі, групову моральність
Творчий	Особливий тип діяльності – спільна творчість; кожен учасник рівною мірою творець чогось нового, унікального. Особлива активність учасників, гнучкість формування і діяльності групи, мінливість її складу. Орієнтація на професійний розвиток. Цей тип особливо характерний для сфер науки й мистецтва

Важливою особливістю стратегії корпоративної культури туристичних підприємств є впровадження клієнтоорієнтованості, розкриття потенціалу персоналу, формування та розвиток ключових компетенцій як кожного працівника, так і підприємства в цілому [8, с. 69].

Основним завданням керівника на підприємстві є створення такого внутрішнього середовища, яке б підтримувало бажаний тип поведінки індивіда і груп працівників. Успішна діяльність людини на підприємстві полягає у сприятливому соціально-психологічному кліматі, тобто у системі відносин між співробітниками у робочому процесі та поза ним.

Крім того слід зауважити, що без власного організаційного стилю та системи взаємовідносин, спеціальних методів вирішення проблем та прийняття рішень, функціонування туристичного підприємства не буде настільки ефективним.

Корпоративна культура, дозволяє кожному працівнику підприємства усвідомити свою роль і значущість у загальній системі виробничих відносин, адже кожен працівник знаючи, що він може отримати від підприємства, виконуватиме свої обов'язки відповідально.

Корпоративна культура туристичного підприємства – багатоаспектне поняття, яке складається з таких елементів як імідж, репутація та бренд.

Імідж – цілеспрямовано сформований образ (особи, явища, предмета), який відокремлює певні ціннісні характеристики, покликаний емоційно-психологічно впливати на будь-кого з метою популяризації, реклами тощо. Це гармонійне поєднання двох складових: внутрішньої і зовнішньої. Внутрішній імідж включає не лише соціальну захищеність та професіоналізм персоналу, але й проведення активної внутрішньої PR-кампанії (унікальна назва, логотип, форуми, круглі столи). Зовнішній імідж – участь в спеціалізованих виставках, конференціях, «днях кар'єри», благодійних акціях.

Репутація туристичного підприємства цілеспрямовано формується за рахунок опосередкованого впливу на ключові аудиторії за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій, рівень ефективності використання яких визначається різноманітними видами технологій. При цьому важливу роль у формування та утвердженні репутації підприємства відіграють людські ресурси. Тобто, ділова репутація тісно пов'язана із HR-брендингом підприємства. Це доводить необхідність лояльного ставлення з боку

керівництва до працівників, створення можливостей для їх розвитку та професійного і кар'єрного зростання. Бренд є об'єктивною передумовою формування довготривалих стосунків із споживачами, інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стратегічним орієнтиром його діяльності [7, с. 102]

Саме позитивний імідж, хороша репутація та розвинений бренд, відіграють велику роль у процесі виготовлення та реалізації туристичних послуг на регіональні, національні та міжнародні ринки. Велику роль у формуванні позитивного іміджу відіграють поширення друкованої продукції про функціонування підприємства, зокрема, буклети, туристичні карти, путівники та каталоги, популяризація підприємства в мережі Інтернет та соціальних мережах, активна участь у різноманітних туристичних виставках, як в Україні так і за її межами, рекламні акції та конференції.

На сьогоднішній день, на жаль, не існує вичерпного методу щодо виміру корпоративної культури. Проте, як свідчать результати багатьох досліджень, культуру можна аналізувати завдяки рейтингу фірми за десятьма характеристиками:

1. Ототожнення з фірмою. Ступінь, до якого працівники ототожнюють себе з організацією загалом, радше, ніж зі своїм робочим місцем чи професійним спрямуванням.
2. Наголос на груповій діяльності. Ступінь, до якого робоча діяльність організована навколо груп, а не окремих осіб.
3. Увага до людей. Ступінь, до якого менеджери у своїх рішеннях враховують вплив результатів останніх на працівників фірми.
4. Інтеграція діяльності підрозділу. Ступінь, до якого підрозділи фірми заохочуються до скоординованої або взаємозалежної діяльності.
5. Контроль. Ступінь використання правил, регулятивних норм та прямого нагляду для контролю за поведінкою працівників.
6. Терпимість до ризику. Ступінь, до якого службовців заохочують бути агресивними, інновативними та схильними до ризику.

7. Критерії винагороди. Ступінь розподілу винагород, таких, як підвищення платні та просування службовими щаблями, на основі результативності, на противагу таким непродуктивним чинникам, як старшинство, протекціонізм тощо.

8. Терпимість до незгоди. Ступінь заохочення службовців до відвертого висловлювання незгоди або критичних зауважень.

9. Орієнтація на кінцевий результат. Ступінь зосередженості менеджерів на результатах або наслідках, радше, ніж на методах та процесах досягнення цих результатів.

10. Зосередженість на відкритій системі. Ступінь стеження фірми за змінами у зовнішньому середовищі та реакції на ці зміни. Дані характеристики є відносно сталими та незмінними протягом часу. Адже, якщо людина минулого місяця була товариською, то вона, вочевидь, збереже цю властивість і наступного місяця, – те саме можна сказати і про культуру організації [9 с. 233–234].

Кожне підприємство свідомо (Японія), або несвідомо (Англія, США) встановлює свою систему цінностей, яка визначається найбільш загальними цінностями складових його індивідуумів та цінностями культури даної організації.

У процесі розвитку ця система цінностей трансформується в загальну культуру або моральний образ підприємства, що має свою мораль, звичаї, заборони, ритуали, а також особливі засоби ведення справ або загальні риси ділового стилю. Якщо говорити загалом, то корпоративна культура підприємства охоплює усе, що здійснюється на ньому. Це все, чим живуть і що виконують працівники щодня, все, що добре і правильно, дозволено чи недозволено. Корпоративна культура є умовою та результатом управлінських дій [11 с. 169–172].

Мораль будь-якої людини виявляється в її моральних якостях: великодушності, правдивості, скромності, щедрості, віроломності, скупості, зазнайстві тощо. Загалом етика менеджера функціонує та розкривається в

контексті загальнолюдської моралі, вбираючи в себе особливості професії і середовище, в якому реалізується ця діяльність [15 с. 138-139].

Також, у внутрішніх відносинах на підприємстві не слід ігнорувати загальнолюдські норми й правила та моральні якості: добро, совість, обов'язок, честь, гуманізм, справедливість, відповідальність [8 с. 300].

За своїм змістом корпоративна культура є системою правил та норм поведінки, загальноприйнятих цінностей на конкретному підприємстві.

Корпоративна культура, деякими науковцями розглядається, як спосіб управління, умовах високої корпоративної культури окремі люди та групи людей, самі контролюють себе, що створює забезпечує більш чітке функціонування підприємства. Коли у формуванні культури беруть участь усі працівники підприємства, то вони бережуть її та дотримуються усталених звичаїв, традицій тощо.

Якщо ж культура для них являється лише нав'язаним атрибутом, то формування її є лише прерогативою менеджерів та власників підприємства. Тоді, вона не є стабільною та не сприяє єдності громадської думки, тим самим не відіграючи позитивної ролі.

Спеціалісти з менеджменту стверджують, що керівники створюють і змінюють культури в яких «існують» менеджери та адміністратори. Підкреслюється, що найважливішим талантом менеджера є його здатність розуміти значення корпоративної культури та вміти працювати в ній.

Дослідження доводять, що 60% працівників туристичних підприємств, прагнуть, щоб їх підприємство мало власну корпоративну культуру, яка допоможе їм відрізнитися від інших. Більшість фахівців вважають, що корпоративна культура притаманна лише великим корпораціям, проте це далеко на так, адже поведінка корпоративної культури може здійснюватися на, будь-якому, підприємстві незалежно від його розмірів і сфери діяльності. На тих підприємствах, де поширена висока плинністю кадрів, можуть не виробитися колективні уявлення і тим самим корпоративна культура не буде сформована.

Тому культуру, будь-якого підприємства, зазвичай, розглядають на трьох рівнях; рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень (Рис.1.1).



*Рис.1.1 Рівні корпоративної культури на підприємстві*

Рівні культури – це свого роду колективні цінності, норми і правила поведінки, що використовуються носіями тієї самої культури, для представлення, як самим собі, так і для інших.

Першим є рівень артефактів, в які входять усі феномени, які можна побачити, почути і відчувати при входженні в нову культуру. Артефакти складаються з таких основних елементів, як мова, технологія та продукти діяльності, стиль (в одязі), манери спілкування, емоційну атмосферу тощо.

Другим рівнем є проголошені цінності – що відображаються у різноманітних оригінальних ідеях. Збереження вірності колись проголошеним цінностям і правилам призводить до трансформації в переконання та норми поведінки.

Третім рівнем є базові уявлення, зміна яких відбувається дуже важко.

Загалом, підвівши підсумки вищесказаного, можна сказати, що основними складовими корпоративної культури є:

- цінності персоналу;
- комунікаційна система та мова спілкування;
- використання часу;
- взаємовідносини між персоналом;
- розвиток персоналу та його навчання
- зовнішній вигляд, стиль одягу;

Корпоративна культура на підприємстві характеризується:

- відповідністю чи невідповідністю, ієрархії особистісних та внутрішньо-групових цінностей дезінтегративний ступінь характеризується відсутністю єдності громадської думки, згуртованості у ставленні до визначеної цілі, конфліктністю;
- спільність особистісних та функціонально орієнтованих цінностей. Ступінь особистісної значущості професійно-трудової діяльності для більшості працівників визначає зміст корпоративної культури;
- стабільність (високий ступінь адекватності) чи нестабільність (низький ступінь адекватності) прийнятих норм поведінки та традицій. Нестабільність характеризується відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і неприпустиму поведінку [14, с. 31].

Характер корпоративної культури виявляється через ставлення працівників до своєї професійно-трудової діяльності та підприємства в цілому. Специфіка корпоративної культури полягає в тому, що відображаючи реальну ситуацію, особливу увагу вона приділяє тенденціям її зміни.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємств і туристичних підприємств зокрема, полягає в тому, що працівники самі прогнозують розвиток ситуації щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки, саме тому на більшості туристичних підприємств керівництво створює власні корпоративні стандарти, до яких належать:

- відносини з колегами, сюди можна віднести і відносини керівників та підлеглих, поведінка в конфліктних ситуація, правила взаємозамінності, спілкування персоналу при клієнтах, порядок підвищення кваліфікації та навчання;
- відносини з клієнтами – вітання, ведення переговорів, телефонні розмови, розрахунки, поведінка в конфліктній ситуації, прощання;



- робоче місце – оформлення, підтримка порядку, поведінка на робочому місці, передача його іншому виконавцеві;
- відносини із зовнішнім середовищем – захист інтересів підприємства, збереження комерційних таємниць, способи формування іміджу підприємства;

Завдяки корпоративним стандартам, формується стиль поведінки працівників всередині та за межами підприємства.

Втілюючи їх у діяльності туристичного підприємства, ними будуть підсилюватися ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Велику роль у формуванні корпоративної культури підприємства відіграє також і його фірмовий стиль, що являється системою проектування зовнішнього образу підприємства, його основними елементами є товарний знак, прапор, фірмові кольори, комплект шрифтів, особливості дизайну підприємства, документи та посвідчення, бланки, зовнішнє оформлення будівлі, інтер'єри, фірмовий одяг, або якісь його елементи.

Залежно від взаємодії організації з зовнішнім середовищем, її розмірів і структури виділяють вісім основних типів організаційних культур:

а) культура «оранжереї» — характерна для державних підприємств, яких не дуже хвилює зовнішнє середовище. Персонал підприємства майже не мотивований, що відповідає бюрократизму та анонімності відносин;

б) збирачі «колосків» — це переважно невеликі підприємства, стратегія яких залежить від фортуни. Як правило, такі організації знаходяться в непростому оточенні і не можуть мотивувати повною мірою персонал;

в) культура «городу» — типова модель для підприємств із пірамідальною структурою управління. Такі підприємства намагаються зберегти домінуючі позиції на ринку. При цьому використовуються наявні моделі господарювання з мінімальними змінами. Мотивація персоналу — низька;

г) культура «саду» — дещо видозмінений під впливом американських новацій варіант культури «городу», який має місце на великих підприємствах;

д) культура «великих плантацій», що мають три-чотири рівні управління. Характерною рисою таких організацій є постійні новації в пристосуванні до зовнішнього середовища, гнучкість роботи персоналу;

е) культура «ліани» — це зведений до мінімуму управлінський персонал, широке застосування інформаційних технологій, орієнтація на вимоги ринку, висока відповідальність на всіх рівнях, що забезпечує значний ступінь мотивації персоналу;

ж) модель «косяк риби» — це підприємства, яким властиві висока маневрованість та гнучкість відносно змін ринкової кон'юнктури;

з) культура «мандруючої орхідеї» - типова модель для різного роду рекламних агенцій і консультаційних фірм, котрі вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Мета – запропонувати єдиний свого роду товар. Ступінь мотивації – низький [16, с. 75].

Фірмовий стиль для персоналу сприяє підвищенню корпоративного духу підприємства, сприяє єдності працівників, формує почуття причетності до спільної справи, «виховує фірмовий патріотизм». Також фірмовий стиль позитивно впливає і на естетичний рівень, зовнішній вигляд товарів і приміщень підприємства.

Для споживачів фірмовий стиль допомагає зорієнтуватися у потоці всієї інформації та з поміж інших підприємств одразу розпізнавати потрібне, що підвищує ефективність реклами та вказує клієнтам, що дане підприємство всю відповідальність за вироблений товар чи послугу бере на себе та гарантує його якість.

Беручи до уваги вищевикладені міркування, можна зробити висновок, що сутність корпоративної культури полягає у правилах і нормах поведінки, які ґрунтуються на духовних і матеріальних цінностях, етичних, культурних та соціальних потребах працівників задля досягнення цілей підприємства.

Корпоративна культура – це діяльність з формування душі організації, її позитивного духу і творчої енергії.

## **1.2 Особливості формування корпоративної культури на туристичному підприємстві**

Корпоративна культура в ієрархічному ряді конкурентних переваг підприємства займає одне із провідних місць, поряд з такими чинниками, як знання, вміння, навички, психологічна стійкість, співпраця та інформація, і саме через це сприймається, як потужний важіль, який може забезпечити сталу конкурентоспроможність підприємства.

Підхід до побудови корпоративної культури на туристичному підприємстві, яке основним чином орієнтується на використання інновацій у своїй діяльності, полягає в необхідності формування студіюючої корпоративної культури, яка б дозволила надати характер культурного явища процесам навчання та виконувала б стабілізуючу функцію щодо придбаних знань, навичок та вмінь.

Обов'язковими умовами ефективних управлінських і трудових процесів на туристичних підприємствах є перш за все, інтеграція працівників у життя підприємства, мобілізація творчості, самодіяльності. Кожного працівника підприємства слід вважати, є так званим носієм корпоративної культури, яка при зміні свідомості цих працівників трансформується в цілому, і навпаки вплив на корпоративну культуру підприємства змінює свідомість людей, які там працюють.

Корпоративна культура сьогодні, є однією з найбільш важливих аспектів сучасного ведення бізнесу, зокрема, вона тісно пов'язана зі стратегією організації і її людських ресурсів. Для туристичного бізнесу питання корпоративної культури є чи не найважливішим, адже клієнти очікують від туристичного підприємства високих стандартів обслуговування. Дохід і успіх туристичного підприємства основним чином, залежить саме від його корпоративної культури.

Корпоративна культура визначається поведінкою працівників підприємства, їх взаєминами із з клієнтами, керівництвом, постачальниками, які завдяки цьому знають як діяти і на, що очікувати від службовця.

Почуття мети, яке дає для працівників корпоративна культура формує відданість своєму підприємству, відповідальність за все, що відбувається, усвідомлення важливості комунікацій та створює основу, яка забезпечує стабільність та контроль на підприємстві, залишаючи його єдиним цілим.

Свого роду, корпоративну культуру можна вважати «душею» туристичного підприємства, адже саме через неї проходять всі дії та ініціативи.

Корпоративну культуру можна вважати, як аксіологічну систему організації, яка підкреслюючи індивідуальність та неповторність відрізняє одне туристичне підприємство від іншого впливаючи на конкурентоспроможність і при цьому прискорюючи і збільшуючи обсяги продажів. Це інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства, орієнтованих на перспективу.

Так як корпоративна культура впливає на ефективність роботи готелю, то одним із важливих напрямків є надання послуг високої якості в порівнянні з конкуруючими підприємствами в сфері туризму. Клієнти завжди пам'ятають ті місця, де вони почували себе комфортно і відчували себе дійсно важливими, саме сюди вони повертатимуться і надалі. Крім того, клієнти пам'ятають і ті місця, де до них поставилися погано, непрофесійно, і відповідно вони не бажають ще, коли-небудь мати справу з тим підприємством.

Одну чи не із важливіших ролей відіграють саме особистісні якості працівників туристичного підприємства, їх привітність, дружелюбність та відкритість. Для туристичної індустрії особливо важливим є те, щоб кожен працівник зміг поділити усі принципи корпоративної культури, які прийняті на його підприємстві.

Стикаючись із клієнтом на всіх стадіях формування та споживання туристичного продукту, персонал туристичного підприємства визначає чи повернеться він знову в те ж саме підприємство, чи віддасть перевагу конкурентам. Таким чином від сьогоднішньої роботи персоналу туристичного

підприємства, буде залежати завтрашній його дохід. Ті керівники туристичних підприємств, які значну увагу приділяють технічному оснащенню та «хорошій картинці», «забувають», про набір і підготовку відповідних фахівців в туристичній сфері, і тим самим не можуть досягти бажаних результатів у прибутковості підприємства. Під час збільшення конкуренції на ринку туристичних послуг, швидким темпом починають проявлятися і негативні фактори, які ведуть за собою значні збитки.

Коли корпоративна культура є бар'єром для досягнення підприємством стратегічних цілей, вона має потребу в зміні та розвитку. Зміна корпоративної культури є доволі довгим та копітким процес, проте саме він в подальшому може допомогти досягти бажаного результату. Нові цінності та норми неможливо ввести наказом, вони мають бути представлені так, аби всі співробітники досягли однакового розуміння того, що відбувається, змогли прийняти і усвідомити те, що дотримання всього вище переліченого сприятиме подальшій ефективності всієї роботи.

Корпоративна культура на українських туристичних підприємствах слабо виражена і потребує подальшого вдосконалення, саме для цього необхідна чітко сформована концепція корпоративної культури, якої надалі будуть дотримуватися усі працівники підприємства. Ключовою фігурою в веденні туристичного бізнесу, є звичайно керівник, основним завданням якого є те, щоб цілі працівників підприємства відповідали цілям самого підприємства та його стратегії.

Для того, аби проаналізувати корпоративну культуру усіх українських туристичних підприємств необхідне використання різних видів класифікації, проте в, будь-якому, випадку, культура конкретно взятого підприємства буде індивідуальна і неповторна, і перш за все це пов'язано зі всіма особливостями психологічного клімату в колективі, етапами і способами його формування, культурно-національними особливостями [10, с. 25].

Сучасною тенденцією у розвитку міжнародної туристичної індустрії є турбота про своїх співробітників, про людей, які власне і створюють цю

індустрію, адже чим кращим буде відношення компанії до її співробітників, тим краще ті співробітники будуть ставитися до клієнтів. Проте керівники українських туристичних підприємств не дотримуються даного правила.

Вдосконалення методів управління персоналом на українських туристичних підприємствах веде за собою зміни у формі відносин начальник-підлеглий. Коли керівник зрозуміє, що навколо нього заходиться не сіра безлика маса з працівників, а сума особистостей і професіоналів, то він знайде самий великий і важливий актив для свого підприємства – кадри.

Для успішної діяльності підприємства, керівнику дуже важливо налагодити контакт зі своїми працівниками, аби вони змогли відчути власну значущість для справи. Це можна реалізувати шляхом бесід, зборів, корпоративних заходів, під час яких не слід забувати про певну дистанцію, аби уникнути непотрібного «панібратства». Проблемою розвитку корпоративної культури в українських туристичних підприємствах є також вітчизняний імідж, а саме: проведення різноманітних іміджевих заходів, імідж керівництва підприємства та його персоналу. На даний час формуванню корпоративної культури та позитивного іміджу туристичного підприємства приділяється досить значна увага, проте цього замало, адже в більшості керівників підприємств відсутній досвід впровадження корпоративної культури.

Корпоративна культура українських туристичних підприємств саме зараз знаходиться на стадії становлення, як втім і сама туристична індустрія України. На даний момент в українських туристичних підприємствах розроблений корпоративний стиль, який полягає в оформленні офісів туристичних агенцій і туристичних операторів в певному стилі, під час прийняття на роботу перевага надається звичайно людям з вищою освітою, професіоналізмом, знанням іноземних мов, певними вміннями та навичками. Але в пріоритеті стоять такі особистісні якості, як здатність до навчання, цілеспрямованість і психологічна сумісність з колективом [10, с. 26-27]. Саме тому, аби корпоративна культура українських туристичних підприємств досягла міжнародного рівня, то її основу мають формувати такі принципи, як:

- орієнтація на споживача – туристичним підприємством мають передбачатися поточні і перспективні потреби своїх клієнтів, виконувати їхні побажання і намагатись перевершити їхні очікування;
- лідерство керівника – керівники забезпечують єдність цілі і напрямку діяльності підприємства, вони повинні створити і підтримувати внутрішню культуру, забезпечувати повне залучення персоналу підприємства у вирішення організаційних проблем;
- системний підхід до управління – управління якістю ефективно лише тоді, коли присутнє всебічне розуміння проблем та ефективний менеджмент спрямований на досягнення цілей підприємства;
- постійне підвищення результатів діяльності підприємства – в цілому варто розглядати, як головну, незмінну ціль підприємства.

Корпоративну культуру туристичного підприємства можна розглядати з двох сторін – зовнішньої та внутрішньої. Зовнішня сторона полягає в здійсненні зв'язку місії туристичного підприємства та соціальної відповідальності за неї, цілей і методів діяльності та бізнес процесів. Зовнішня сторона корпоративної культури, складається з відносин туристичного підприємства з клієнтами, партнерами по бізнесу, з менеджерами його креативного розвитку [12, с. 37].

Корпоративна культура відносно клієнтів охоплює всі елементи, які характеризуються особливостями взаємодії туристичного підприємства з зовнішнім середовищем, сюди можна віднести – уміння заявити про себе, привернути увагу викликати симпатію. Звичайно, це рекламна діяльність робота фахівців, щодо зв'язків з громадськістю, тощо. Велике значення для формування культури відіграє наявність у туристичного підприємства власного туристичного бренду. Зокрема, на приклад можна навести такі бреди, як «TUI», «Pegas Touristik», «Поїхали з нами», які вже давно відомі на міжнародному та національному ринку, і саме бренд, допомагає їм збільшувати ефективність у своїй діяльності. Крім того, зовнішня сторона корпоративної культури, як

засначалася, полягає в умінні туристичної організації грамотно будувати взаємини з партнерами та конкурентами. Формування авторитету та хорошої ділової репутації серед професіоналів відбувається саме завдяки цій роботі.

Слід зазначити, що туристичне підприємство, весь час повинне перебувати у розвитку та пошуку неординарних ідей та рішень, як у бізнесі, так і у його супровідних, рекламних, презентаційних та інших художньо-естетичних елементах і проявах [5, с. 68].

До внутрішньої сторони корпоративної культури можна віднести перш за все, інтеграцію працівників туристичної організації, забезпечення передбачуваності їх поведінки, збільшення можливостей щодо регулювання та узгодження ділового спілкування й професійної діяльності.

Опитування, які були проведені серед туристичних підприємств та їх клієнтів говорять, що просування корпоративної культури на українських туристичні підприємства перебуває на початковому рівні, проте позитивна динаміка його зростання все ж простежується. Крім того завдяки даному опитуванню було визначено основні завдання розвитку галузі туризму на різних рівнях, зокрема національному, регіональному та місцевому рівнях, а саме вдосконалення трудових ресурсного потенціалу туристичних підприємств на сонові формування інноваційної кадрової політики, проектування посад і посадових інструкцій. Також чи не найважливішу роль відіграють здійснення підбору, оцінка, атестація, навчання, перепідготовка та мотивація персоналу, формування сучасної корпоративної культури на засадах психології ділового спілкування в цілому.

На рівні туристичних підприємств корпоративну культуру слід розуміти, як таку, яка об'єднує всі цінності та норми організації, стиль та процедури управління, концепції соціального розвитку та соціальної відповідальності. Проте згідно з опитуваннями культуру у туристичній галузі визначають, як незадовільну, і 68% опитуваних туристів 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 [1, с. 78].



Отже, споживачам необхідне культурне обслуговування і прояви елементів корпоративної культури від туристичних підприємств, більше ніж самим працівникам. Попит на прояви корпоративної культури на туристичних підприємствах перевищує пропозицію. Це означає, що найближчим часом конкурентоспроможність туристичних підприємств на туристичному ринку буде визначатися не тільки ціною їхнього продукту та послуг, а й рівнем корпоративної культури. Це свідчить про необхідність переорієнтації управлінської стратегії та менеджменту на підвищення галузевих стандартів туристичної діяльності на рівні підприємств та регіонів їх розміщення.

При цьому основним засобом трансформації є зміна стилів управління й інформаційного забезпечення діяльності, рекламних засобів, урахування особливостей та елементів національної ділової культури, підвищення мотивації праці персоналу та підготовки кадрів, їхнього соціального захисту, що базується на засадах корпоративної діяльності.

У сучасних умовах необхідні переорієнтація корпоративної культури на людську індивідуальність, на повагу до окремої особистості й органічне поєднання власних інтересів із системою колективних відносин та інтересів туристичних підприємств. Таким чином, за допомогою рівня корпоративної культури можна відобразити рівень організаційного розвитку колективу. Об'єднання усіх працівників підприємства відбувається без будь-яких, вказівок керівництва, на основі усіх спільних цінностей та норм, зі створенням усіх необхідних умов для розвитку творчості, ініціативності та підприємливості працівників [5, с. 184]. Культура корпоративних відносин виступає, як основна складова корпоративної культури. Кожне туристичне підприємство формує власні особливості ділових взаємин, зобов'язань і норм поведінки. Конкретизація норм і правил поведінки пояснюється необхідністю зміни ставлення працівників до об'єкту праці. Обов'язок кожного професіонала в туристичній сфері – це перш за все, відповідальність за свою справу, любов до своєї роботи та вміння працювати, постійно підвищуючи кваліфікацію, поважати себе і свою працю. У розвитку корпоративної культури велику роль

відіграє психологічний клімат в колективі. Психологічний клімат на туристичному підприємстві залежить від різноманітних факторів, в тому числі і від стилю та методів керівництва, особистісних рис керівників. Різні рівні згуртованості колективу формуються за підходящої обстановки на роботі.

На сприятливий психологічний клімат на підприємстві, в більшості випадків може вплинути сам керівник, створюючи такі базові установки, якими і визначається порядок взаємин у колективі, демонструючи власний приклад та ініціативу. В більшості випадків на туристичних підприємствах сприятлива обстановка оцінюється працівниками, як єдиний і основний чинник мотивації перебування на роботі. Психологічний клімат на підприємстві формується на взаєминах «керівник-підлеглий», де лідерство належить безпосередньо начальнику. Але, відносно низьке стимулювання працівників, мала оригінальність мислення, напружений психологічний клімат, агресивність працівників зумовлюють пошук інших типів управління та організації корпоративної культури.

У тому випадку, коли всі стилі управління умовно поділяються на командо-адміністративний, що полягає в беззаперечному підпорядкуванню більшості лідеру в системі жорсткої вертикалі та ієрархії, демократичний, що складається з командних рішень і спільних рівноправних дій під керівництвом делегованих органів, монархічний, що базується на підпорядкуванні всіх порядків, норм, правил, які були встановлені керівництвом організації та анархічний, що є проявом ініціативи та творчих здібностей незалежно від регламенту, спостерігається динаміка використання даних стилів управління саме підприємствами туристичної індустрії.

Практичний досвід туристичної діяльності підтверджує те, що командо-адміністративний стиль у наш час не є ефективним в стратегіях управління її розвитком. Саме тому, більшістю туристичних підприємств було переглянуто ставлення до працівника, як до людини та професіонала, що призвело до зневіри працівників у своїй корисності, розчаруванні у роботі, приниженні власної ролі у результатах господарювання.

Демократична модель управління на туристичних підприємствах майже зберегла свої позиції, а рейтинг монархічної моделі, подекуди навіть зріс, обігнавши інші стилі управління. Цей факт переконує, що по-перше, посилена конкуренція на туристичному ринку змушує туристичні підприємства звертатися до інноваційних моделей стратегічного управління, а по-друге, що їм необхідне впорядкування своєї діяльності, та підпорядкування загально-організаційній ідеї та місії.

Одним чи не найважливішим елементом діяльності, який здійснює вагомий вплив на рівень корпоративної культури туристичних підприємств є інформованість персоналу. Проте лише незначна частина працівників туристичних підприємств вважають, що певною мірою проінформовані про справи своєї туристичної організації. На сьогоднішній час, велика перевага надається саме закритим комунікативним моделям та практично є втраченою традиція проведення загальних, періодичних або звітних зборів колективів.

Багатьма керівниками дана традиція вважається, як пережиток минулого, проте переважна більшість співробітників висловлюють з цього приводу незгоду. Адже саме інформація суттєво впливає на організацію різноманітних бізнес-процесів, прийняття стратегічних та щоденних тактичних управлінських рішень. Таким чином, підсумувавши вищесказане, слід зазначити, що важливим чинником, який характеризує персонал та безпосередньо здійснює вплив на формування корпоративної культури, є національні традиції та національна ділова культура загалом.

Переваги інтеграції, кооперації, слідування за місцем роботи в умовах її дефіциту, потреба у знаходженні компромісів у соціально-економічних відносинах змушують взаємодіяти людей різних культур.

Проте між представниками різних культур спостерігаються такі побідні речі, як внутрішній, моральний та етичний вимір, та відмінності у зовнішніх проявах, звичаях, ритуалах, одязі. Тому в умовах глобалізації пріоритетним напрямом розвитку корпоративної культури є всебічне забезпечення крос-

культурної грамотності персоналу, крос-культурного менеджменту підприємств туристичної галузі.

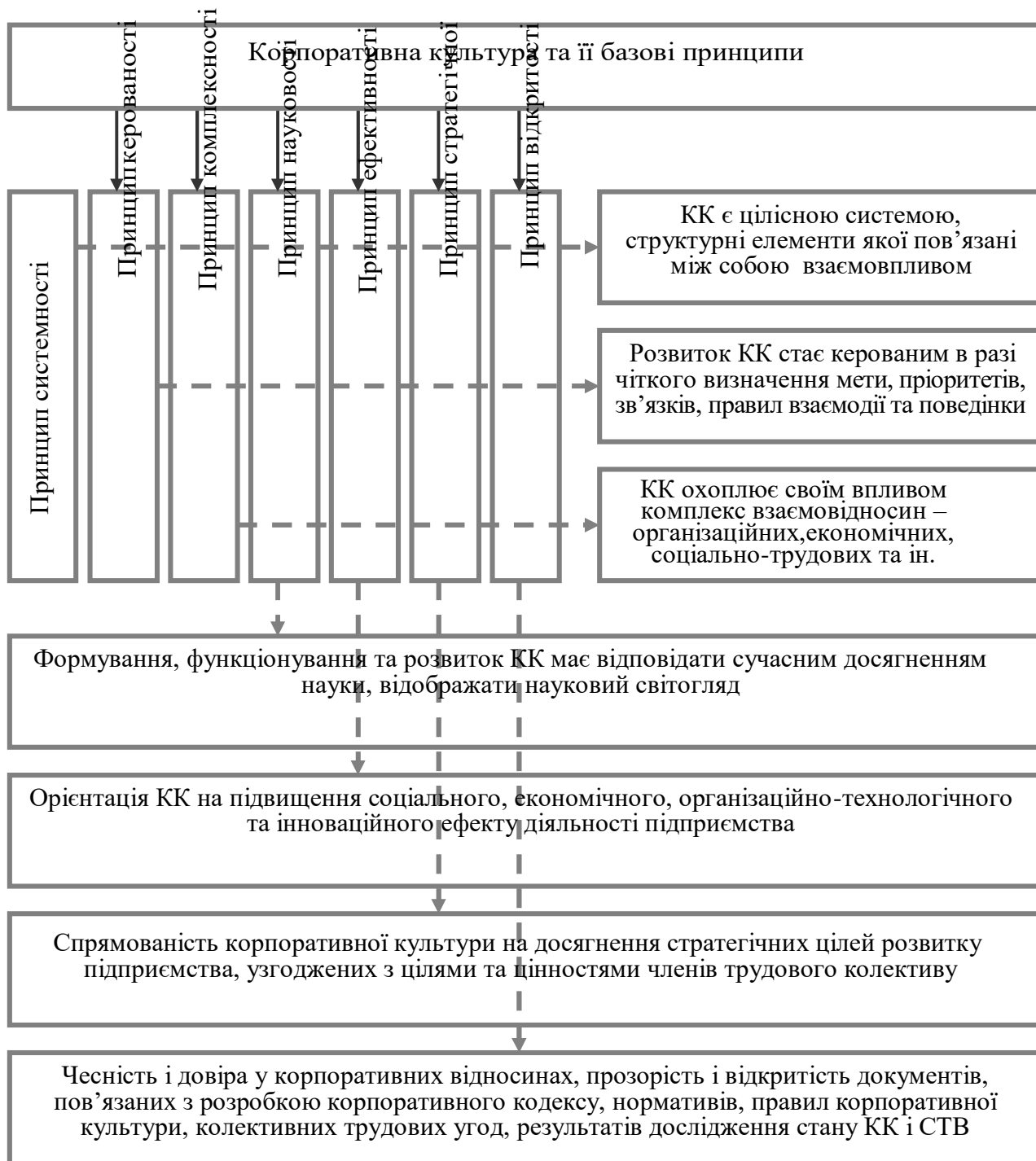
### **1.3 Основні принципи формування корпоративної культури**

На сучасному етапі розвитку світової та національної економіки досить поширеним є той факт, що майже кожною успішною організацією формується власна корпоративна культура, яка допомагає підприємству вирізнятися з поміж інших створивши атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнивши соціальну стабільність та сформувавши такий контролюючий механізм, який направляє і формує відносини та поведінку працівників. Корпоративна культура підприємства сприяє розв'язанню основних ключових проблем, допомагаючи встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем та сприяючи стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах. Формування корпоративної культури на туристичному підприємстві повинне здійснюватися з метою визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його основні цінності, що є важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди, впливаючи на рівень компетенції і трудовий менталітет, допомагає новим працівникам швидко адаптуватися та приєднатися до ефективної роботи, правильно сприймати всі явища, що відбуваються на підприємстві завдяки знанням про основні принципи корпоративної культури.

Корпоративна культура підприємства визначає його головний шлях розвитку у сфері управління персоналом, і саме від працівників залежить, те чи буде вона позитивною – фіксуючи для персоналу цінність професійної діяльності та допомагаючи йому самореалізуватися й розвиватися, чи ж навпаки негативною. Здійснення корпоративної культури на підприємстві є унікальним процесом, саме тому більшість досліджень доводять, що немає підприємств з однаковою корпоративною культурою. Проте підприємствами можуть використовуватися подібні способи, методи та засади для формування та функціонування корпоративної культури. Культура підприємства може як

свідомо створюватися її керівниками, так і формуватися під впливом різних внутрішніх та зовнішніх факторів. Одним із найвідоміших шляхів розвитку корпоративної культури є використання принципів корпоративної культури.

Базові принципи КК у вигляді схеми (рис. 1.1).



**Рис. 1.2. Базові принципи формування, функціонування та розвитку корпоративної культури**

Використання принципів корпоративної культури є яскравим свідченням того, як відображаються вихідні засади та положення по ефективному управлінні персоналом.

Проте дотепер на туристичних підприємствах відсутня чітка позиція, щодо формування основних принципів та їх кількості, у зв'язку з чим, з ціллю забезпечення формування та розвитку корпоративної культури, на основі теоретичних напрацювань та власних досліджень було систематизовано принципи корпоративної культури.

Принципи корпоративної культури – це базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. Дотримання підприємством принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників. Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом [2, с. 11-12].

Принципи корпоративної культури можуть розроблятися підприємствами самостійно, проте їх необхідно поділяти на загальні та спеціальні. Загальними враховуються найважливіші характерні риси та властивості корпоративної культури підприємства. Вони можуть бути спільними як для багатьох організацій, так і відрізнятися один від одного. Однак, беручи до уваги те, що корпоративна культура на підприємстві є індивідуальною та неповторюваною, необхідно виділити і спеціальні принципи, якими враховуються особливі, індивідуальні риси та властивості корпоративної культури підприємства, які розробляються конкретно для певного підприємства.

До загальних принципів відносять:

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку.

Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників.

2. Принцип всеохопленості та системності передбачає формування та

розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

3. Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.

4. Принцип відкритості та постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень.

5. Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.

6. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

7. Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

8. Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [2, с. 13].

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести:

1. Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватись залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

2. Принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.

3. Принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні

вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

4. Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті.

5. Принцип стосунків «керівництво – працівник». В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання цінності та індивідуальності кожного працівника з іншого у становленні відносин.

6. Принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності [2, с. 15].

Резюмуючи викладене можна сформулювати основні принципи побудови корпоративної культури, які основним чином спрямовуються на забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки підприємства, це зокрема:

- створення такої системи набору персоналу, його навчання та мотивації, за якої б усі працівники розділяли основні цілі підприємства та працювали на їх досягнення;
- періодичне підвищення професійного рівня керівників вищої і середньої ланки, а також інших працівників підприємства;
- формування між працівниками підприємства безперервного обміну інформацією задля формування уявлення про поточний стан підприємства та зміну ситуації в режимі реального часу;
- делегування та розподіл повноважень, які є необхідними для оперативного й адекватного подолання проблемної ситуації;
- одночасне застосування командної роботи з особистою відповідальністю працівників підприємства, задля досягнення поставлених цілей;
- постійний аналіз поточної ситуації та розробка програми швидкого реагування на кризову ситуацію.



Як бачимо, підходи до формування принципів є доволі різними, і саме тому деякі підприємства на перше місце у формуванні принципів корпоративної культури виносять національні ідеї, вдосконалення професійних та особистих вмінь та навиків працівників, успішну діяльність орієнтовану перш за все, на максимальне задоволення власне людських інтересів. Варто також зазначити і те, що для великих туристичних підприємств велику роль відіграє саме особистість працівника, яка полягає у повазі і ставлення до неї розглядаються як необхідна умова успішної роботи підприємства. На основі цього можна зауважити, що принципи корпоративної культури є різноплановими, по-різному трактуються та істотно відрізняються.

Слід зазначити, що цінність системи модерного управління персоналом не поступається за важливістю цінності системи управління речовим капіталом підприємства, а ті підприємства у яких спостерігається низький рівень корпоративної культури виявляються менш конкурентоспроможними й відповідно починають приносити збитки. Багато досліджень доводять, що в усіх галузях економіки в лідери виходять ті підприємства в яких спостерігається ефективний менеджмент та висока корпоративна культура.

Особливо актуальною корпоративна культура є на час економічної кризи, адже її особливості дають підприємствам набути всю необхідну гнучкість, яка робить його більш стійким до внутрішніх та зовнішніх загроз. Вдало вибудована корпоративна культура підприємства допомагає швидко та ефективно реагувати на будь-які, зміни споживчого попиту, коливання режиму поставок та інші виробничі проблеми. Елементи корпоративної культури доповнюючи один одного, формують стійку до зовнішніх впливів і внутрішніх збоїв систему, у зв'язку з тим, що корпоративна культура підвищує стійкість підприємства через надання організації більшої гнучкості, створюючи атмосферу й визначаючи спосіб дій, які в подальшому можуть допомогти співробітникам швидко й адекватно реагувати на несподівані ситуації.

Отже, ефективність розвитку корпоративної культури на підприємстві можлива за умови використання налагодження процесу її формування, а також

подальшого моніторингу та підтримки. Тому беручи до уваги опрацювання джерел та огляду практики діяльності підприємств, процес реалізації корпоративної культури формується через такі етапи, як формування поведінки працівників, визначення цінностей корпоративної культури, здійснення ефективної діяльності підприємства та забезпечення інтересів усіх учасників діяльності підприємства.

Зважаючи на те, що останнім часом спостерігається зміна пріоритетів у шкалі цінностей працівників, зокрема деякі з них, такі як обов'язок, дисципліна, поступово втрачають своє значення, проте зростають такі цінності, які є тісно пов'язаними із самовираженням індивіда, зокрема корпоративна культура та її принципи поступово виходять на перше місце в успішній діяльності підприємств.

Чіткі принципи корпоративної культури сприяють реалізації місії, цілей, завдань та стратегії туристичного підприємства, забезпечують прозоре та чітке управління підприємством відповідно до вимог сьогодні. Вдосконалені принципи корпоративної культури складаються, із ключових аспектів, які сприяють її розвитку. Такі принципи формуються і для підприємства загалом, і також вони можуть бути сформованими і окремими підрозділами організації.

За допомогою принципів корпоративної культури відображається характер діяльності підприємства та особливості його корпоративної культури.

Дані дослідження дозволили вдосконалити принципи корпоративної культури підприємства. Що в свою чергу допомагає розробити необхідні моделі розвитку корпоративної культури, оцінити їх ефективність, а також має прикладне значення, з погляду розвитку корпоративної культури на конкретному підприємстві.

## **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «PEGAS TOURISTIK»**

### **2.1 Організаційно-управлінська характеристика підприємства «Pegas Touristik»**

Якісний підбір персоналу на туристичне підприємство, є одним із основних кроків до подальшого його успіху. Велику роль в управлінні персоналом таких підприємств відіграє використання інформаційних технологій, які останнім часом інтегрувалися майже у всі сфери людського життя та суспільства в цілому, не є виключенням і управління персоналом, діяльність кадрових служб підприємств та організацій.

Для автоматизації управління персоналом в рамках організації використовується – інформаційна система.

Загалом, дана система охоплює всі рівні управління підприємством – операційний, тактичний та стратегічний, а в функціональному плані – облік кадрів, розрахунки з персоналом, та систему управління трудовими ресурсами, що включає в себе підбір та найм персоналу, оцінку, навчання, розвиток і мотивацію персоналу. З одного боку інформаційні технології, які використовуються в управлінні персоналу на підприємстві призначені для своєчасного забезпечення певних підрозділів організації спеціальною інформацією, і іншого інформаційними технологіями можна назвати і багато інших програм, які виключені з бази даних багатьох інших спеціалізованих програм [18].

Всі інформаційні технології, які тісно пов'язані з персоналом, можна розділити на 3 групи:

1. Інтернет-технології.
2. Техніко-апаратне забезпечення.
3. Спеціалізоване програмне забезпечення.

До інтернет-технологій відносяться програмне забезпечення, веб-сайти, електронна пошта, програми швидкого обміну повідомленнями.

Техніко-апаратне забезпечення включає в себе телефонний зв'язок.

До складу спеціалізованого програмного забезпечення входять інформаційно-правові системи, окремі програми авторизації, ERP-системи, які використовують спеціалісти по управлінню персоналом.

Застосування підприємством «Pegas Touristic» сучасних інформаційних технологій включаючи і інтернет ресурси дозволяє формувати більш повну інформаційну базу про кадри підприємства по всіх аспектах, що є більш ефективніше порівняно із інформаційною базою, яка представлена на даний момент більшості підприємствам по управлінню персоналом, які обмежуються в основному первинною інформацією [19].

Таким чином, складаються умови для вирішення принципово нових завдань, зокрема до них можна віднести планування і розподіл роботи в рамках проектів туристичного підприємства, а також формування робочих груп на їх виконання.

Залучення повної бази даних про кадри, дозволяє підбирати персонал відповідно до специфіки робіт, які необхідно буде виконати, виходячи з об'єктивних професійних та соціально-психологічних характеристик персоналу. Інформаційні технології, що використовуються на підприємстві представляють собою набір певних технологій та програмного забезпечення, що дозволяє вдосконалити і автоматизувати бізнес-процеси в таких сферах, як документообіг, табельний обіг, управління кадрами, розрахунок заробітної платні.

Дані програмні забезпечення дозволяють координувати дії різноманітних департаментів, а також каналів між персоналом та керівництвом, також вони дають змогу для персоналу мати доступ до повної інформації про працівника, яка необхідна для найкращого контролю та планування бюджетів по заробітній платні, навчанню персоналу, відрядженням.

Підприємство розпочало свою діяльність ще у 1994 році і на сьогодні його повноправно можна вважати лідером у сфері організації міжнародного туризму. Постійне зростання кількості відпочиваючих через дане туристичне

підприємство є підтвердженням високоякісного обслуговування та професіоналізму робітників [18].

На сьогоднішній день туристичний оператор представляє свої підрозділи у багатьох країнах, таких як Білорусія, Грузія, Казахстан та Україна зокрема. На території України «Pegas Touristik» функціонує з 2004 року. Головний офіс знаходиться в місті Києві. Туристичне підприємство «Pegas Touristik» розмістило свої відділення у найбільших містах України, що дозволяє відпочиваючим, без особливих зусиль обрати для себе відповідний вид відпочинку.

Туристичний оператор займається міжнародним туризмом і пропонує відпочинок на найкращих курортах та в готелях 22 країн світу – Болгарії, Єгипту, Тунісу, Іспанії, Кіпру, Туреччини, Греції, Індії, Таїланду, Індонезії, Андорри, Китаю, ОАЕ, Мексика, В'єтнаму, Куби та Кенії. Така велика кількість маршрутів дозволяє, будь-якому, клієнту обрати саме те, що його влаштовує по ціні та набору послуг.

Крім того, працівники «Pegas Touristik» постійно працюють в напрямку вдосконалення турів та налагоджують співпрацю із новими країнами, відкриваючи свої офіси по всьому світу.

Туроператор організовує групові, індивідуальні, корпоративні, спортивні та VIP-тури, сімейний, молодіжний та активний відпочинок, а також дорогі ексклюзивні тури використовуючи власні чартерні програми та регулярні рейси оскільки з 2009 року має свій авіапарк, також туроператор займається он-лайн продажем авіаквитків та надає якісне обслуговування в будь-якому місці, в будь-який час. На даний момент туристичне підприємство надає повний пакет пропозицій для туристів: бронювання номерів в готелях, трансфер та різноманітні екскурсії.

Внутрішнє середовище на підприємстві відіграє дуже велику роль, адже якщо організаційна структура побудована нераціонально, та співробітники постійно конфліктують, то про ніяку ефективність не можна говорити, якщо ж все навпаки і діяльність підприємства є ефективною, то відповідно його робота

побудована раціонально. Для успішного функціонування підприємства на ринку туристських послуг кваліфікація менеджерів повинна бути, безсумнівно, високою. Окрім хорошого володіння комп'ютером, офісними програмами, Інтернетом та оргтехнікою, менеджери повинні володіти всією необхідною інформацією про продавані послуги, знати психологію продажів і відповідати іміджу фірми в цілому.

Проаналізувавши кадровий склад «Pegas Touristik», можна зробити висновки, що на сьогоднішній день система підбору кадрів на підприємстві є дуже розвиненою, на роботу приймаються особи, які мають необхідну професійну кваліфікацію, в основному – це вища освіта менеджера, і найчастіше саме в сфері туризму.

Основним завданням керівництва даного підприємства є формування команди, яка прагне, отримати найбільший ефект в своїй діяльності, і орієнтація всього колективу на досягнення довгострокових планів.

Рівень освіти, професійна грамотність спеціалістів і згуртованість трудового колективу, говорять про достатньо хороші перспективи просування підприємства на туристичному ринку.

## **2.2 Аналіз діючої корпоративної культури підприємства**

В умовах підвищення вимог до якості туристичних послуг та загострення конкуренції у туристичній індустрії, застарілі традиційні підходи до управління персоналом не дозволяють створити ефективну конкурентоспроможну систему управління з можливістю залучення співробітників до процесу управління, розкриття особистості кожного співробітника, використання індивідуального підходу до кожного працівника та застосування творчого підходу.

Саме тому, одним із найактуальніших завдань на туристичних підприємствах є формування та розвиток корпоративної культури.

Корпоративна культура відноситься до спільних цінностей, відносин, стандартів і переконань, які характеризують членів організації та визначають його природу. Корпоративна культура йде корінням в організації цілей,

стратегій, структури та підходи до праці, клієнтів, інвесторів і більшої спільноти. Вона є важливим компонентом у кінцевому успіху будь-якого бізнесу, в тому числі і туристичного. Тому розумно підібрана та створена культура буде одним із найголовніших факторів задоволеності персоналу внутрішнім кліматом, а це водночас відобразиться на їх віддачі робочому процесу.

Корпоративна культура може бути особливо важливим фактором для розвитку підприємств туризму. Здорова корпоративна культура підприємства може підвищити відповідальність і продуктивність співробітників, в той час як нездорова корпоративна культура може пригнічувати зростання компанії або навіть призвести до банкрутства [3, с. 194].

На туристичному підприємстві «Pegas Touristik», корпоративна культура є досить розвиненою, адже у ній присутні усі необхідні риси, які свідчать про багатогалузевість та розвиненість корпоративної культури, і завдяки яким «Pegas Touristik», має хороший імідж, чесне ім'я, незаплямовану репутацію та є відомим з поміж інших туристичних операторів своїм креативним підходом до роботи. У структурі корпоративної культури підприємства присутні усі необхідні складові, які сприяють подальшому успішному функціонуванню:

- артефакти – у підприємства є власний логотип та корпоративні кольори, завдяки яким він виділяється з поміж інших туристичних підприємств, а також власний девіз – «Гість – перш за все»;
- технології – підприємством використовуються новітні технології та програми, які роблять більш зручнішим процес робочої діяльності – IP телефонія, CRM-система (u-on travel), нові комп'ютери і телефони, апаратура для професійної фото і відео зйомки;
- робоче місце – світлі, затишні, та креативно оформлені офіси в кольоровій гамі підприємства;
- власний стиль спілкування – спілкування проходить у так званій концепції «Open Space»;

- цінності – керівництво та персонал «Pegas Touristik», перш за все цінують: порядність, всіляко заохочуючи чесність, здатність дотримуватися норм і правил підприємства, повагу до справ компанії та її співробітників; відповідальність; послідовність; орієнтованість на клієнтів; креативність; командна робота; професіоналізм;
- система заохочень та мотивація – стимулюванням і мотивацією для усіх працівників слугують подорожі за рахунок підприємства, участь у конференціях та семінарах, бонуси за перевиконання плану продажу та інші дрібні приємності;
- символи, ритуали та церемонії – на підприємстві святкуються дні народження кожного із працівників, а також організовуються колективні святкування інших свят;

На туристичному підприємстві функціонує програма – Travel Professional Group, яка спрямована на командоутворюючі заходи, зокрема, окрім традиційних новорічних і святкових корпоративів, для працівників підприємства організовується спільний відпочинок.

Корпоративні тури вихідного дня, також застосовуються на підприємстві «Pegas Touristik», для того аби персонал підприємства зміг з користю провести вихідні, поближче познайомитися один з одним. Корпоративна культура часто є надійним інструментом для згуртування колективу в єдине ціле. У працівників формується позитивне відношення до самого підприємства та результатам своєї роботи, спільна поїздка – один із засобів мотивації та згуртування компанії.

На туристичному підприємстві «Pegas Touristik», присутній власне розроблений корпоративний кодекс, в якому формуються місія і завдання компанії, вище перелічені цінності, фіксовані стандарти поведінки персоналу, корпоративні традиції.

За допомогою такого кодексу, кожен працівник розуміє, яким хоче бачити підприємство працівник, цілі підприємства, та що керівництво очікує від підлеглих. Корпоративний кодекс «Pegas Touristik», надається для



ознайомлення особисто кожному працівнику підприємства, а також є у вільному доступі в офісі.

Керівництво туристичного підприємства стверджує, що головним багатством будь-якого, підприємства є згуртована команда професіоналів:

«Хтось переманює спеціалістів у своїх конкурентів, хтось задоволений тим, що має. Але найкращий спосіб створити надійну команду – це виховати її самому».

В здійсненні кадрової політики «Pegas Touristik», велика увага приділялася саме формуванню команди. Дружний та згуртований колектив є необхідною умовою успішної роботи, адже це «живий організм», який потребує постійної мотивації та навчання. Для того, аби правильно керувати персоналом, керівництвом «Pegas Touristik», проводиться політика єдиної інтегрованої компанії, із сильною та стійкою корпоративною культурою, а також із системою корпоративних цінностей.

На підприємстві постійно відбуваються різноманітні навчальні тренінги, практикується також і підвищення кваліфікації кадрів підприємства. Додатково складовою формування як корпоративної культури, так і мотивації, можна вважати і те, що кожен менеджер підприємства за рахунок підприємства не менш двох разів на рік їздить в рекламні тури. Всіляко заохочується також і кар'єрний ріст працівників підприємства, створюються умови для ефективної роботи молоді, яка приходить на підприємство відразу після університету.

Поняття корпоративної культури є одним із базових в сучасному менеджменті і не дивлячись на те, що в останні роки корпоративну культуру стави визнавати, як основний показник, який необхідний для правильного розуміння та управління організаційною поведінкою.

Корпоративна культура – це набір усіх цінностей та норм поведінки, а також інших елементів, які існують в свідомості працівників чи реалізуються в поведінці цих працівників. Корпоративна культура важлива, як фактор підвищення конкурентоздатності, адаптивності, ефективності виробництва та управління. Чим вищим є рівень корпоративної культури, тим в меншому

ступені персоналу потрібні різноманітні директиви, настанови, детальні схеми та інструкції.

Таким чином, можна сміливо сказати, що на туристичному підприємстві корпоративна культура є досить розвиненою та розгалуженою, також вона виступає як потужний організаційний ресурс розвитку, інструмент впливу, як на внутрішнє середовище – лояльність персоналу, відданість своїй праві, так і на зовнішнє – лояльність клієнтів, формування позитивного іміджу.

### **2.3 Роль мотивації праці у формуванні корпоративної культури туристичного підприємства «Pegas Touristik».**

Мотивація персоналу є основною складовою стратегії управління та розвитку туристичного підприємства. Корпоративна культура, як основа

Корпоративна культура, являючись основою мотиваційного механізму сприяє розвитку у працівників самовіддачі. Саме тому, коли працівники ставлять перед собою, якісь цілі роблячи все можливе для їх реалізації, їх праця буде вважатися більш плідною та енергійною. І коли з боку керівників приділяється увага та формулюються цілі, які відповідають цілям співробітників, досягнення яких піддається виміру за рівнем і терміном виконання, це значно збільшує продуктивність праці, як певного відділу, так і підприємства в цілому.

Як наслідок відбувається підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

На практиці, багато туристичних підприємств діють безсистемно, тобто в їх організаційних структурах немає тісної взаємодії з налагодженими комунікаціями між відділами та службами, а корпоративна культура здебільшого є формальною. В результаті чого, підприємством розробляється недосконалий туристичний продукт, який погано продається. У цьому аспекті актуальним є зосередження більшої уваги на людських ресурсах, виявлення індивідуальних цінностей персоналу, та їх урахування в корпоративній культурі

підприємства, створення умов та атмосфери взаєморозуміння між персоналом усіх ланок задля найкращого задоволення клієнта.

Людські ресурси – це основа функціонування підприємства, саме тому правильне заохочення до праці – це одне із основних завдань керівника кожного підприємства. Чим ефективніше буде використовуватися механізм мотивації трудової діяльності, залучивши при цьому і індивідуальний підхід до кожного працівника, тим швидше це призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до досягнення бажаної мети та основної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

Мотивація є внутрішньо руйнівною силою поведінки, проте на сучасному етапі слід розуміти те, що досконало розроблений мотиваційний механізм – це лише половина успіху, адже він мусить бути також і успішно реалізованим, що можливо лише за умови розуміння стратегії розвитку підприємства, всіма його працівниками.

Яскраво виражена та сформована корпоративна культура допомагає набагато ефективніше використовувати людські ресурси. Корпоративна культура – є одним із найефективніших засобів залучення та мотивації співробітників, адже як тільки задовольняються людські потреби першого рівня «суто матеріальні», у неї починають виникати потреби і іншого плану, такі як: гідне положення в колективі, визнання, самореалізація.

В практиці діяльності вітчизняних туристичних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, проте належна увага не приділяється нематеріальним стимулам працівників. Більшістю туристичних підприємств здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації, які є не зовсім підходящими для України, що в цілому створює недостатньо ефективні системи мотивації.

Керівники туристичних підприємств недостатньо акцентують увагу на те, що зараз серед працівників посилилася потреба в стимулюванні мотивації праці, тобто в справедливій винагороді. Для того, аби будь-яка, винагорода сприймалася, як справедлива необхідно, аби вона відповідала ринковому рівню.

Інакше працівниками буде відчуватися, що їх експлуатують. Якщо співробітник вважає, що йому серйозно недоплачують він починає відчувати незадоволеність від своєї роботи, і таким чином спочатку, це буде відобразитися на рівня якості здійснюваної роботи, згодом на загальній поведінці колективу, а в подальшому може призвести і до звільнення та переходу на більш кращу роботу.

Щодо туристичного підприємства «Pegas Touristik», то на ньому використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації. Саме тому керівництвом даного підприємства було проведене анкетування, яке показало, що найбільшу оцінку працівники дали організації та умовам праці – 4,3, далі йде відношення в колективі – 4,1, а також умови праці – 3,9, заробітня плата – 3,6, стиль і методи керівництва – 3,3, і стосунки з керівником – 3,2 [19].

Оцінка інших елементів мотивації праці є набагато меншою, от наприклад перспективи підвищення кваліфікації отримали лише 2,1, що може говорити про недостатньо розвинуте навчання персоналу, та відсутність можливостей підвищення навиків і навчання.

Щодо значення мотивації праці для працівників підприємства «Pegas Touristik», то 10 з 16 опитаних, вказали в якості основного елемента мотивації праці саме заробітну плату, 3 – розподіл премій, 2 – організація мов праці і по одній людині в якості основних стимулів до праці вказали всі вище перелічені фактори. Мотивація працівників на даному туристичному підприємстві здійснюється не лише через конкурентну заробітну плату, але й через підвищення відсотку бонусів за виконану роботу, а також збільшення відсотку бонусів, у разі перевиконання своєї роботи.

При цьому опитані працівники туристичного підприємства, досить задоволені умовами праці, але іноді вони відчують досить високу відповідальність та негативний психологічний стан, який пов'язаний з роботою.

Плинність кадрів на підприємстві заважає створити ефективно працюючу команду та негативно впливає на корпоративну культуру організації. Туристичне підприємство «Pegas Touristik», значну увагу також приділяє

навчанню та розвитку персоналу, адже курівництво підприємства, розуміє, що в даній сфері велика плинність кадрів неприпустима.

Ще однією з причин плинності кадрів на туристичних підприємствах є погані взаємини з колегами по роботі, адже у більшості підприємств відсутня корпоративна етика персоналу, де були б встановлені правила спілкування співробітників, які б підтримували добрі взаємини зі своїми колегами.

Для вирішення даної проблеми, керівництвом підприємства «Pegas Touristik», створюються різноманітні корпоративні заходи, які допомагають поліпшити згуртованість колективу і його взаємини.

Такими заходами є вже створені туристичним підприємством корпоративні свята, святкування особистих свят співробітників в колективі, організація командної роботи.

Ще одними не менш важливими заходами, які сприяють поліпшенню ефективності корпоративної культури є організація спільного відпочинку, за рахунок туристичного підприємства, або з великою знижкою для працівників, створення конкурсів, в яких співробітники можуть приймати командну участь, працівникам, які зробили значний внесок у діяльність підприємства, як заохочення пропонуються безкоштовні путівки на час їхньої відпустки, за досягнення в туристичній сфері, багатьох працівників нагороджують подарунками із фірмовим логотипом. Коли під час даних заходів, в колективі налагоджуються хороші людські взаємини, то це додає команді не лише додатковий інтерес до праці, але й є відмінною мотивацією до кращої роботи, підвищує особисту зацікавленість працівника в результаті праці, заповнює недостатні знання та професійні навички у працівника.

Слід пам'ятати, що оскільки головною метою корпоративної культури, як основи формування мотиваційного механізму є забезпечення прибутковості підприємства шляхом оптимізації управління персоналом, а також забезпечення лояльності та толерантності працівників, виховання сприйняття підприємства, як власного дому, вирішення будь-яких, питань без конфліктів, то важливо, щоб усі зміни, які відбуваються на підприємстві та стосуються безпосередньо

співробітників приймалися за їх безпосередньої участі у них. Це сприятиме постійній оптимізації мотиваційного механізму підприємства, задля створення якого мають бути чітко розмежованими мотиваційні фактори та стимули, які повинні встановлюватися відповідно до попередньо проведених досліджень.

Керівництвом туристичних підприємств велика увага має приділятися корпоративній культурі, як основі формування мотиваційного механізму у системі стратегічного управління.

Теперішня корпоративна культура туристичних підприємств включає в себе ключову суперечність – командний стиль управління і впроваджений принцип особистої відповідальності найманих працівників, що перешкоджає формуванню консолідованої культури організації. На жаль, особливості корпоративної культури на українських туристичних підприємствах поки що носять декларативний характер, в перспективі необхідно сформувати новий стиль управління, що одночасно допоможе поєднати з одного боку жорстку дисципліну і централізацію, а з іншого – скорочення дистанції влади через відкритість та доступність.

Крім того, варто спрямувати зусилля на подальшу розробку теоретико-прикладних аспектів формування позитивного іміджу учасників організації на засадах функціонування якісно-нової стратегії розвитку корпоративної культури. Перспективи подальшого розвитку у цьому напрямку вбачаються у формулюванні конкретних пропозицій щодо формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством.

## **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «PEGAS TOURISTIK»**

### **3.1 Розробка інноваційної стратегії корпоративної культури на туристичному підприємстві**

Корпоративна культура розглядається, як система цінностей, правил та норм, які є притаманними усім членам організації, які базуються на культурних, етичних та соціальних потребах працівників, яких дотримуються всі співробітники підприємства, таким чином, реалізується зміст корпоративної культури – цінності компанії людини збігаються.

В Україні на законодавчому рівні у січні 2003 року розвиток інноваційної культури було визнано, як один із стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності та визначено, як складову інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах. Проте не дивлячись на це, для багатьох українських підприємств дане поняття є достатньо новим і далеко не кожен керівник приділяє достатню увагу проблемам її формування. Адже, розвиваючи корпоративну культуру, керівництво підприємства інвестує у своє майбутнє.

В управлінні підприємством вплив інноваційної культури проявляється в двох основних напрямках, з одного боку сприяючи створенню позитивного іміджу підприємства у зовнішньому середовищі, а з іншого боку дозволяє забезпечити сприятливі умови для того, аби активувати інноваційну діяльність всередині підприємства, створюючи необхідні передумови для ефективного відбору кадрів і формування висококваліфікованого колективу працівників-інтелектуалів та забезпечуючи формування сприятливого організаційного клімату для реалізації інноваційних рішень.

Роль інноваційної культури в формуванні корпоративної культури підприємства полягає в тому, що вона виступає стимулятором творчої думки,

оптимізує всі складові інноваційного потенціалу підприємства відображаючи відносини, які складаються на всьому інноваційному циклі із висвітленням слабкої ланки надаючи всьому інноваційному процесу певної організованості, істотно впливаючи на зменшення опору до нововведень саме завдяки культурі змін та перехідних процесів, оптимізуючи весь інноваційний шлях підприємства беручи за основу прийняті цінності та бажання працювати на випередження і гідно сприймаючи сучасні виклики часу.

Корпоративна культура являється інструментом управління персоналом та конкурентною перевагою, що забезпечує відповідно до рівня розвитку, ефективність діяльності, відданість і лояльність співробітників. Інноваційна корпоративна культура – це невід’ємна складова формування інноваційного потенціалу підприємства, як сукупності різних видів ресурсів, які беруть участь у здійсненні інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал базується на інтелектуальному, науково-технічному, матеріальному, виробничому та фінансовому потенціалах.

Від того, яким буде інноваційний потенціал залежить вибір і реалізація інноваційної стратегії, саме тому він потребує оцінки. Збільшення інноваційного потенціалу може відбуватися лише через, розвиток компонентів внутрішнього середовища організації.

Нововведення на підприємстві повинні повинні починатися перш за все із втілення креативних ідей працівників в туристичний продукт. Всі сторони інноваційної корпоративної культури зосереджуються на підвищенні ефективності на сонові постійного поліпшення якості, формування та задоволення попиту.

Підвищення рівня корпоративної культури на основі її інноваційного розвитку пов’язане перш за все, з наявністю в менеджменті підприємства лідерів, діяльність яких має з одного боку – інноваційну спрямованість, а з іншого націлена на інноваційну технологізацію виробничих процесів.

Варто зауважити, що інноваційний тип корпоративної культури формується саме для впровадження інновацій у виробництво. Інноваційна



корпоративна культура покликана забезпечувати високий рівень ініціювання, сприйняття і реалізації інновацій. Розглядаючи інноваційну культуру як перспективний в сучасних умовах метод управління її можна охарактеризувати, як самодостатній і здатний до саморегуляції соціально-психологічний механізм, який здійснює вплив на стиль керівництва та інноваційну модель поведінки на кожному етапі інноваційного процесу.

Роль інноваційної культури в інноваційному розвитку підприємства полягає в організації, оптимізації, раціоналізації, контролі, регулюванні і стимулюванні взаємодії усіх елементів інноваційної системи підприємства.

Для туристичного підприємства «Pegas Touristik», впровадження інноваційної культури відіграє дуже велику роль, оскільки не дивлячись на всі переваги функціонування корпоративної культури, існує також ряд недоліків, які можливо вирішити лише інноваційним шляхом. Ознаками цього є прагнення до інновацій, здатність та вміння реалізовувати та розвивати інноваційний потенціал підприємства. Інноваційний потенціал підприємства забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а інноваційна культура стимулює його розвиток завдяки своїй внутрішній силі і спонукальних до творчого генерування мотивів.

Введення інноваційної культури дозволяє об'єднати інтелектуальний потенціал і креативний менеджмент. За наявності сильної інноваційної культури керівники та відділи всередині організаційної структури здійснюють самоконтроль, що слугує забезпеченням не тільки високої ефективності роботи, але й регламентує функціонування підприємства таким чином, що кількість конфліктів та професійних непорозумінь суттєво зменшується.

На нашу думку, для підприємства «Pegas Touristik», необхідне впровадження такої інноваційної стратегії корпоративної культури, за якої б перш за все почала розвиватися персональна комунікабельність, вміння переконувати та впливати на співрозмовника, дискутувати та відстоювати власну точку зору. Велику роль відіграє введення тайм-менеджменту, який би допоміг підприємству більш ефективно використовувати робочий час.

Слід зазначити, що люди мотивуються не лише матеріальними стимулами, але й соціальними, що дають можливість виявити власну індивідуальність.

Досвід провідних підприємств – світових лідерів свідчить, що сьогодні корпоративна (організаційна) культура стає одним з найефективніших інструментів управління та одним з основних факторів формування динамічних здатностей підприємства. Так, згідно з дослідженнями «Найкращих компаній з високою корпоративною культурою та цінностями», що були проведені американськими аналітиками, за результатами опитувань більше ніж шістдесяті тисяч робітників США, перше місце набрала загальновідома компанія Twitter, працівники якої найвище оцінили корпоративну культуру та цінності компанії, де вони працюють. На другому місці опинилося PR агентство Edelman та компанія Google.

Тому беручи приклад із таких всесвітньовідомих підприємств, для керівництва «Pegas Touristik», слід звернути більшу увагу на створення сімейної атмосфери, атмосфери команди та на зосередження уваги підприємства на тих же цінностях, які вважає важливими для себе працівник.

Щодо інноваційної стратегії, то тут для «Pegas Touristik» необхідно використати стратегію «завоювання світу», де чітко усвідомлюється вплив діяльності підприємства на зовнішнє середовище та потенційний ефект у майбутньому, а в основу формування інституціонально-культурної підсистеми покладено розвиток інноваційної корпоративної культури, де працівники розглядаються як стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентні переваги на ринку. Для формування інноваційної корпоративної культури необхідно також створити ефективну систему мотивації та достовірної оцінки внеску кожного працівника у виробничий процес. Ця система мотивації повинна ґрунтуватися на наступних принципах: задоволеність працею, можливість підвищення соціального статусу на підприємстві та матеріальне заохочення, що залежить від кінцевих результатів.

З метою формування інноваційної корпоративної культури на туристичному підприємстві «Pegas Touristik» необхідно постійно вдосконалювати методи управління людським капіталом на основі впровадження нових персонал-технологій та постійної оцінки стану розвитку людського потенціалу підприємства, що допоможе виявити можливості кожного працівника для внутрішнього кар'єрного зростання.

Крім того з метою розвитку інноваційної корпоративної культури, необхідно також встановлювати відносини між туристичними підприємствами та навчальними закладами, що готують майбутніх фахівців, адже залучення молодих співробітників до ініціювання та втілення нововведень сприяє формуванню в колективі інноваційної команди, що допоможе в здійсненні пошуку нових та унікальних рішень, безпосередньо займатиметься розробкою та впровадженням інновацій визначаючи за допомогою яких заходів можливо пом'якшити опір їх здійсненню. Для розвитку інноваційної корпоративної культури, окрім матеріальної зацікавленості в даній стратегії потрібно використовувати також і активну соціальну політику, яка полягає в забезпеченні комфортних умов праці, організацію або оплату занять спортом, оскільки робота не є дуже активною, гнучкий графік роботи. Крім соціальної мотивації, на підприємствах з інноваційною корпоративною культурою застосовують певні види корпоративної мотивації, як то: спортивні турніри; корпоративні заходи; подарунки до святкових дат та ювілеїв; пріоритети при плануванні графіків відпусток, а також оплату членства у спортивних клубах.

З метою активного спілкування між працівниками всіх рівнів, особливу увагу на підприємствах в яких застосовуються інноваційна стратегія корпоративної культури приділяють також і проблемам вертикального та горизонтального обміну інформацією, за рахунок чого забезпечується прозорість у діях усіх працівників підприємства, і, як наслідок, висока адаптаційна здатність підприємства до змін, що забезпечується вдосконаленням динамічних компетенцій людського капіталу підприємства, пошуком та генерацією нових ідей, готовністю до ризику.

### **3.2 Впровадження пропозицій з вдосконалення корпоративної культури в системі управління туристичним підприємством «Pegas Touristik»**

Культура корпоративних відносин виступає основним параметром корпоративної культури. Кожне туристичне підприємство формує власні особливості ділових взаємин, зобов'язань та норм поведінки. Рівень корпоративної культури відображає рівень організаційного розвитку колективу, адже наявність команди на туристичному підприємстві означає високий рівень розвитку колективу. Саме така система розглядає людину, не як функціонера, а як особистість.

На сучасному етапі ринковими відносинами і жорсткою конкурентною боротьбою формуються умови при яких керівництво туристичних підприємств повинне приділяти більшу увагу розвитку персоналу та вкладу кожного працівника в роботу організації. Менеджери підприємств мають ефективно відслідковувати зміни, контролювати правильність виконання роботи і бути в курсі подій, ідучи на випередження.

Роль корпоративної культури у розвитку трудового потенціалу українських підприємств менеджери поки що недооцінюють. Пояснення цьому бачимо у недостатній адаптації багатьох вітчизняних підприємств до ринкового середовища, в якому дедалі більшого попиту набуває максимальна швидкість надання послуг, їхня висока якість, відмінний сервіс. Відповідати таких вимогам може те підприємство, де співпадають інтереси керівника і персоналу, де зростання конкурентоспроможності продукції турбує і керівництво, і кожного працівника.

Якщо поділити усі рівні управління персоналом на командно-адміністративний (беззаперечне підпорядкування більшості лідеру в системі жорсткої вертикалі та ієрархії), демократичний (командні рішення і спільні рівноправні дії під керівництвом делегованих органів), монархічний (підпорядкування всіх порядків, норм і правил, встановлених керівництвом організації, єдиній цілі) і анархічний (прояв ініціативи і творчих здібностей

незалежно від регламенту), то можна простежити динаміку використання таких стилів управління організаціями у галузі туризму.

Практичний досвід на туристичних підприємствах доводить, що командно-адміністративний стиль у наш час не є настільки ефективним в стратегіях управління його розвитком. Тому більшість туристичних підприємств змінюють своє ставлення до його використання. Становище ускладнюється і тим, що жорсткий стиль управління демонструє зневажливе ставлення до працівника як до людини і професіонала. У деяких туристичних організаціях це призводить переважно більшість працівників до зневіри у своїй корисності, розчарування у роботі, приниження власної ролі у результатах господарювання.

На даному етапі менеджерам туристичного підприємства «Pegas Touristik», слід звернути увагу не лише на здійснення роботи їх підлеглими, але й на власну діяльність, ефективно розподіляючи наявні ресурси, використовуючи в своїй діяльності також і делегування повноважень.

Для того, аби на підприємстві панувала позитивна корпоративна культура, необхідно використовувати усі можливі заходи, щодо збільшення її ефективності. В даний час існує безліч способів підвищення цієї ефективності, на які варто звернути увагу більшості керівників, зокрема сюди варто віднести чи не найважливіші кроки, такі як: вдосконалення структури організації, більш раціональний розподіл функцій та обов'язків, покращення системи прийняття рішень, формування стратегії подальшого розвитку, створення ефективної інформаційної системи в організації, поліпшення системи управління персоналом, зокрема, фіксування уваги на підборі персоналу, розвитку кадрів, механізмі мотивації, анти конфліктних заходах.

Ще одним важливим кроком, щодо вдосконалення корпоративної культури є використання її основних тенденцій, адже не дарма говорять, що корпоративна культура є «таємною зброєю», багатьох підприємств. Перш за все, слід звернути увагу на покращення культури компанії, адже будь-які, способи «оздоровлення» культури так і залишаться марними, якщо у

працівників не буде сформована довіра ні до керівників, ні до самого підприємства. Саме тому, лідери повинні здобути довіру персоналу, а далі вже покращити саму культуру і лише після цього варто запроваджувати ініціативи різних типів, включаючи трансформаційні.

Для туристичного підприємства «Pegas Touristik», надання якісних послуг туристам відіграє дуже важливу роль у формуванні його іміджу, саме тому тут необхідна ефективна робота усієї команди, адже без цього, в повній мірі не врятують ні багатомільйонні інвестиції, ні гучне ім'я, ні вигідне розташування.

На нашу думку, для ефективної діяльності персоналу на підприємстві, а також для покращення корпоративної культури, керівництву підприємства слід звернути увагу, на активізацію інформаційних технологій. Використання інформаційних технологій допоможе не лише згуртувати колектив, але й значно вплине на роботу всього підприємства.

Наприклад, процес підготовки різноманітних заходів, складається із безлічі завдань, дзвінків, зустрічей, і все це неможливо запам'ятати, і через це, досить часто між працівниками на підприємстві можуть виникати конфлікти, які уповільнюють процес роботи, саме для недопущення та усунення таких конфліктів, використовуються основні прийоми тайм-менеджменту, проте інколи і їх буває замало, тому в такому випадку варто використовувати спеціальні програми, які створені для ефективного контролю та планування часу. Time Planer – корисний додаток, який дозволяє проаналізувати ефективність здійснюваної роботи, а також поєднує в собі функції менеджера з завдань та нагадування з інструментом контролю часу. Якщо кожен працівник почне користуватися даним додатком, то відповідно ефективність роботи зросте, а кількість конфліктних ситуацій навпаки, зменшиться.

Проведення інтернет-конференцій, які можуть виступати сучасним інструментом комунікації між персоналом туристичного підприємства та іншими підрозділами, з якими у підприємства встановлено комунікації. Це дозволить обмінюватися різноманітною інформацією та вирішити ряд запитань.

Крім того, для впровадження нових пропозицій персоналом підприємства, можна використовувати Google-форми, де кожен бажаючий може розповісти про свою ідею, і шляхом опитування дізнатися, чи підтримують його думку колеги. Створення бесіди-чату колективу, ще один невеликий поштовх до створення згуртованого колектив, в такій бесіді працівники можуть спілкуватися і обмінюватися різноманітною інформацією, обговорювати ті чи інші питання.

Для залучення нових, перспективних кадрів на підприємство слід користуватися популярними соціальними мережами, де варто активно вести сторінку підприємства, насичуючи її не лише інформацією про тури, але й інформацією про різноманітні поїздки, зустрічі і спільні святкування колективу, пропонуючи крім цього також і нові вакансії та пропозиції, це збільшить не лише потік клієнтів, але й зацікавить потенційних працівників та партнерів.

Беручи до уваги систему мотивації підприємства то варто сказати, що мотивувати варто не лише постійних працівників, але й сезонних, використовуючи визнання та нагороди, це допоможе і надалі підтримувати зв'язок із цінними працівниками і в наступних курортних сезонах запрошувати їх на роботу, оскільки вони вже мають відповідний рівень професійної підготовки, знають усю структуру підприємства, взаємодію між підрозділами, корпоративні умови.

Для підвищення продуктивності праці та збільшення ефективності використання робочого часу, пропонується використовувати впроваджувати програми, які б дозволили відслідковувати дії співробітників. Використання таких програм на багатьох туристичних підприємствах показало, що лише декілька працівників під час робочого дня дійсно працювали, а решта шукали різноманітну інформацію в інтернеті та спілкувалися на особисті теми в соціальних мережах.

Одну з провідних ролей в збільшенні ефективності корпоративної культури відіграють також провідні персонал-технології, які ми рекомендували б впровадити для туристичного підприємства «Pegas Touristik». Використання

персонал-технологій дозволить оптимізувати та підвищити результативність управлінського процесу щодо роботи з персоналом. Одним із найважливіших завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Саме тому, одним із найяскравіших прикладів сучасних навчальних персонал-технологій є коучинг, який полягає в навчанні менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Дана персонал-технологія розглядається, не просто як технологія навчання персоналу, але і як один із найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищення на цій основі ефективності праці.

Активізація інноваційних процесів в усіх сферах діяльності призвела до розвитку персонал-технологій за допомогою якої можна підвищити ефективність роботи персоналу шляхом вдосконалення усіх бізнес процесів. У цьому випадку йдеться про реінжиніринг. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства (підвищити її продуктивність, якість тощо).

На нашу думку, при формуванні корпоративної культури на туристичному підприємстві необхідно орієнтуватися на аспекти моральної поведінки та ціннісних орієнтацій персоналу, а саме:

- розуміння кожним працівником корпоративної місії, шляхом створення якісного управління, лідерства у своїй галузі, підтримання духу новаторства;
- ототожнення з підприємством – лояльність та цілісність, дух єдності;
- соціалізація;

Для того аби отримати максимальну віддачу від працівника, підприємство повинне стати клієнтоорієнтованим, при чому в даному випадку, під клієнтами розуміється саме персонал підприємства, який виступає внутрішнім споживачем. Концепція внутрішнього маркетингу полягає у тому,



що основною її метою є ставлення до персоналу підприємства як до споживачів корисності і переваг, які надає працівникові певна посада, яку він займає, чи певний вид роботи, яку він виконує. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються.

Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом та корпоративної культури в цілому.

Якщо керівництво підприємства «Pegas Touristik», хоче, щоб їх працівники були дійсно вмотивованими та приносили високі результати необхідно задовольнити шість основних потреб працівників згідно з Corporate Executive Board, а саме:

- визнання досягнень;
- надання автономії в роботі;
- забезпечення можливостей для професійного зростання;
- наповнення роботи значущим змістом;
- вияв поваги;
- відчуття належності до організації;

На нашу думку вдосконалення корпоративної культури на туристичному підприємстві варто розпочати із таких етапів, як:

- вдосконалення ієрархії управління та влади – розподіл усіх повноважень, відповідність осіб посадам;
- розробка ефективних критеріїв відбору на посади різних категорій;

- визначення та втілення оптимального стилю керівництва;
- вдосконалення процесів прийняття рішень, оцінка ефективності роботи;

Таким чином, розглянувши усі пропозиції по вдосконаленню корпоративної культури, варто зробити висновки, що для того, аби досягти поставлених цілей, та збільшити ефективність праці на туристичному підприємстві «Pegas Touristik», керівництву необхідно звернути увагу на впровадження інноваційних заходів та тенденцій у формування корпоративної культури, а також на принципах прозорості та адекватності. Всі питання, які вирішуються на підприємстві та вся інформація, яка там зосереджується має бути достовірною, без порушення норм конфіденційності та з врахуванням прийнятих рішень.

У разі виникнення корпоративних конфліктів усі співробітники повинні знаходити вихід з них шляхом переговорів з метою забезпечення подальшої ефективної роботи та належної ділової репутації.

Слід зауважити, що функціонування корпоративної культури на більшості підприємств може виявитися прийнятним на певний період часу та за певних умов. Саме тому, перед керівниками-практиками стоїть завдання навчитися відчувати усі зміни, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства, а також у разі необхідності використовувати належні заходи, які сприятимуть зміні корпоративної культури відповідно до потреб організації та ринку в цілому.

## **Висновки**

Поширеним є явище того, що майже кожне успішно працююче підприємство маючи власну корпоративну культуру знаходить своє відображення в соціальних нормах та цінностях, які поділяють між собою більшість працівників. Корпоративна культура в цьому випадку виступає, як сукупність одних із найважливіших положень діяльності організації, що обумовлюються місією та стратегією розвитку, знаходячи своє відображення в соціальних нормах та цінностях, які поділяються більшістю працівників.

Саме корпоративна культура слугує тим чинником, який дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, генеруючи прихильність цілям організації, створюючи атмосферу ідентифікованості для її працівників, зміцнюючи соціальну стабільність та будучи контролюючим органом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників.

Процес реалізації корпоративної культури полягає у взаємодії всіх її джерел, які визначаються домінуванням в колективі, значенням та ієрархією усіх прийнятих в організації цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей допомагає сформуванню найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у всіх способах діяльності та формують внутрішньо групові норми та моделі поведінки.

До основних складових елементів корпоративної культури відносяться такі основні якості, як бажання конкурувати, вміння переконувати та прагнення відігравати роль неформального лідера, а також терпимість до рутинної роботи. При формуванні спільної корпоративної культури вирішальним є здатність сформувати спільне бачення для працівників підприємства. Керівна верхівка повинна визначати місію підприємства і те, як вона має проявитися в організаційних нормах та цінностях.

У зв'язку із тим, що розвиток корпоративної культури в напрямку зростання інноваційної сприйнятливості відбувається доволі швидкими темпами, це відображається на сприйнятливості та активності працівників на підприємстві, що в свою чергу дає можливість забезпечити відповідність та збалансованість

стратегічних завдань туристичного підприємства. Такий крок дозволяє значно підвищити творчу активність працівників та стимулює зростання пропозицій відносно вдосконалення процесів та усіх організаційних змін, які на пряму пов'язуються з підвищенням ефективності та результативності управління, що в свою чергу прискорює процес інтеграції і формування в компанії ефективних команд, що реалізують інноваційні проекти.

У першому розділі даної курсової роботи нами було досліджено теоретичні аспекти формування корпоративної культури на підприємстві, визначили сутність та основні завдання корпоративної культури, окреслили загальне уявлення про основні види та принципи корпоративної культури та їх реалізацію у діяльності туристичного підприємства. Дослідження були розроблені на основі літератури в сфері управління персоналом, а також практичних знань у туристичній індустрії.

У другому розділі ми проаналізували діяльність туристичного підприємства «Pegas Touristik», та його організаційно-управлінську діяльність. Проаналізували діючу корпоративну культуру та виявили ефективні та неефективні заходи її впровадження.

Туристичне підприємство «Pegas Touristik» – можна вважати одним з найуспішніших підприємств в галузі міжнародного туризму. Метою діяльності підприємства є досягнення вищої якості обслуговування туристів та цінової привабливості турпродукту, що стає можливим завдяки вдосконаленню ефективності корпоративної культури.

Сфера діяльності компанії настільки розвинена, що охоплює практично всі напрямки, що мають відношення до туризму: авіапослуги, бронювання готелів, вілл, екскурсійна програма, паломництво, нерухомість, медичні та лікувально-оздоровчі тури, морські круїзи, VIP-туризм, діловий туризм, спорт, здоров'я та відпочинок.

Стосовно персоналу підприємства, то керівництвом «Pegas Touristik» використовується розгалужена система вдосконалення корпоративної культури, починаючи від формування згуртованого колективу та закінчуючи чітко

сформованою системою мотивації. Стимулювання праці на підприємстві відбувається у всіх сферах діяльності, починаючи від гідів і закінчуючи керівниками вищої ланки.

Підвищення ефективності корпоративної культури є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Основними заходами, які використовується туристичним підприємством, з приводу цього є: вдосконалення структури організації, більш раціональний розподіл функцій, прав та відповідальності; створення стратегії розвитку організації; вдосконалення системи прийняття рішень в організації; розробка ефективної інформаційної системи в організації; вдосконалення системи управління персоналом (підбір, розвиток кадрів, механізм мотивації; антиконфліктні заходи); розвиток форм колегіального управління, максимальний розвиток самостійності і відповідальності працівників; створення культури організації, формування цінностей, визнаних і розділених співробітниками.

Слід виділити також основні шляхи підвищення ефективності корпоративної культури на туристичному підприємстві, зокрема:

1. Поліпшення управлінської структури, шляхом її спрощення та визначення основних повноважень керівництва з розрахуванням кваліфікацій і особистих якостей;
2. Розробка стратегії розвитку підприємства шляхом його аналізу та визначення сильних та слабких сторін;
3. Визначення системи постійного кар'єрного зростання, яка змогла б забезпечити ефективний комунікаційний зв'язок між усіма працівниками;
4. Створення системи прийняття рішень, правил і процедур управління, відповідної системи стимулювання.
5. Розробка системи підвищення кваліфікації працівників підприємства шляхом, навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.
6. Впровадження системи підбору, навчання, оцінки та переміщення керівних кадрів, планування кар'єри менеджерів, застосування стилю

керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на організацію.

7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.
8. Формування відкритої корпоративної культури організації, розробка спільних цінностей, визнаних і схвалених співробітниками.
9. Підвищення особистої ефективності працівників.

Таким чином, високоякісний та конкурентоспроможний персонал є основою та гарантом здійснення успішної та ефективної діяльності на туристичному ринку, а також основним джерелом конкурентних переваг підприємства. Саме тому, введення заходів з розвитку персоналу допоможе підвищити якість робочої сили, адже саме це є важливою умовою успішної діяльності будь-якого, підприємства, оскільки воно процвітатиме настільки, наскільки грамотно залучаються, зберігаються та розвиваються кадри. Особливо актуальним це є на сучасному етапі розвитку туристичної індустрії в Україні.

## Список використаних джерел

1. Антошкін В. К. Домінанти організаційно-економічного механізму управління соціально-економічною безпекою регіонів / В. К. Антошкін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2015. — № 4 (32). — С. 76–79.
2. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. – 2010. – №682. – С. 11-15.
3. Данько Н. І. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах / Н. І. Данько, О. А. Хмельова. // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – №1. – С. 189–194.
4. Корпоративна культура туристичного підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. – 2012. – №6. – С. 35–36.
5. Мармуль Л. О. Організація та розвиток аграрного туризму в регіоні: [монографія] / Л. О. Мармуль, Т. А. Пінчук. — Херсон : Айлант, 2008. — 168 с.
6. Марченко О. А. Роль корпоративної культури у поліпшенні якості туристичних послуг / О. А. Марченко // Бізнес- навігатор : наук.-вироб. жур. — Херсон : МУБіП, 2011. — № 5 (26). — С. 182–186.
7. Нагара, Марина. Корпоративна культура та стратегічний розвиток туристичного підприємства : іманентний взаємозв'язок [Текст] / Марина Нагара // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики в глобалізації : зб. тез доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених [м. Тернопіль, 26-27 берез. 2015 р.] / редкол. : Л. П. Амбрик, В. А. Валігура, О. М. Войтенко, С. М. Галещук [та ін.] ; відп. за вип. Т. Я. Маршалок. - Тернопіль : ТНЕУ, 2015. - С. 101-102.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик.— К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

9. Робінс Стефан П. Основи менеджменту: [перекл. з англ.] – К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. – 671 с.
10. Романюк І. А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств / І. А. Романюк. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – №2. – С. 24–27.
11. Рудинская Е. В. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие / Е. В. Рудинская, С. А. Яромиш. – К. : КНТ, Эльга-Н, 2008. – 416 с.
12. Рунчева Н. В. Участь корпоративних агроформувань у вирішенні соціальних проблем села / Н. В. Рунчева // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2015. — № 1 (29). — С. 36–38.
13. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / [Т.І.Ткаченко, СВ. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. - 596 с.
14. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. В. Тарасова. // Економіка харчової промисловості. – 2013. – №3. – С. 28-32.
15. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н. Ю. Фіщук, І. В. Ломачинська. // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – №1. – С. 81–85.
16. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.
17. Чернишова А. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А. О. Чернишова, Т. А. Немченко. // Наукові праці КНТУ. – 2010. – №17. – С. 78
18. Корпоративна культура: сучасна філософія успішного бізнесу [Електронний ресурс] // Forbes. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://forbes.net.ua>.
19. Про компанію "Pegas Touristik" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [pegast.com.ua/](http://pegast.com.ua/).
20. Оценка системы мотивации персонала организации [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://econf.rae.ru>.