

**КАЛІНІЧЕНКО Сергій Миколайович**

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID:0000-0003-3958-4763

**ГРІБІНИК Андрій Володимирович**

асистент кафедри туризму, Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-0266-3006

**АВРЯТА Андрій Вікторович**

Аспірант, Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-5100-2298

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*В умовах високої конкуренції на рівні країн, корпорацій, окремих підприємств довгострокова конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається повним використанням менеджментом та персоналом свого інтелектуально-ділового потенціалу на благо ефективного відтворення та сталого розвитку організації. Метою статті є дослідження ролі корпоративної культури у підвищенні конкурентоспроможності туристичного підприємства. Співробітники підприємства є головною рушійною силою задля досягнення цілей та реалізації стратегії розвитку. Від того, наскільки кожен співробітник компанії залучено до діяльності підприємства, залежить ступінь досягнення стратегічних цілей компанії, отже, її довгострокова конкурентоспроможність та розвитку на ринкових умовах. Залучення персоналу в діяльність підприємства є найважливішим фактором розвитку будь-якого підприємства в сучасних умовах конкуренції. Життєвий потенціал та успішне функціонування організації в цілому залежать від ефективності сформованої в ній корпоративної культури: стійких норм та цінностей, зразків позитивної та негативної поведінки та інших значних елементів, які впливають формування культури у компанії. Для того, щоб визначити силу та рівень розвитку існуючої в компанії корпоративної культури, а також виявити напрями для подальшого вдосконалення, необхідно проводити в організації періодичну оцінку результативності коштів, вкладених у розвиток цього напрямку.*

*Корпоративна культура впливає на працездатність менеджерів організації, рівень обслуговування, взаємодію з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Формування корпоративної культури – актуальна задача кожної туристичної організації, яка прагне плідно та повноцінно функціонувати в сучасному конкурентному середовищі.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, корпоративна культура, підприємство, туризм

JEL classification: O53

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.158.163>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Конкурентоспроможність одна із найважливіших показників підприємствам туристичної індустрії. Щоб випередити конкурентів, організаціям необхідно вдаватися до комплексу заходів, вкладених у

підвищення конкурентоспроможності туристичної організації. До цих заходів можна віднести забезпечення якісних показників, що створюють пріоритетність туристичної продукції фірми на ринку, виявлення переваг та недоліків товарів-аналогів, забезпечення високої якості продуктів та послуг, продумане ціноутворення, створення позитивного

іміджу фірми, розвиток та посилення корпоративної культури. Всі ці заходи здатні не тільки стабілізувати становище підприємства туризму та допомогти йому у конкурентній боротьбі, а й вивести його у лідери галузі.

## **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Дослідженню процесів формування корпоративної культури в організації присвячено праці М. Армстронга, Ф. Харріса, Ч. Хенді, Е. Шейна, Г. Хофстеде, Дж. Моргана, К. Шольца, К. Голда та ін. Окремі аспекти культури організації досліджуються в роботах вітчизняних науковців В. Співака, О. Віханського, А. Наумова, Е. Капітонова, С. Щербини, С. Маловичко та ін.

## **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Разом з тим, питання питання формування корпоративної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства потребує подальшого дослідження.

## **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета статті – дослідження ролі корпоративної культури у підвищенні конкурентоспроможності туристичного підприємства.

## **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Одним із важливих факторів підвищення конкурентоспроможності туристичної організації, а також ефективності виробництва туристського продукту та управління є корпоративна культура – вона є складною системою взаємин організації та споживача її послуг.

Корпоративна культура поєднує цінності та норми, властиві для організації, стиль та процедури управління, концепції технологічного та соціального розвитку. В її основі лежать потреби особистості та потреби організації.

Корпоративна культура може бути визначена як система матеріальних і духовних

цінностей, властивих даної корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що проявляються у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та навколишнього середовища [1].

Поняття корпоративної культури відноситься до принципово важливих елементів функціонування всієї організації та є реальним фактором підвищення її конкурентоспроможності. Корпоративну культуру не можна виміряти кількісно, вона нематеріальна, проте її наявність суттєво згуртовує колектив та збільшує вартість компанії.

Дуже важливо, що корпоративна культура підприємства дає можливість досягнення поставленої раніше стратегічної мети, є основою для згуртованої роботи всього колективу. Саме корпоративна культура стає особливою рисою підприємства, яка відрізняє його від багатьох інших і приносить успіх у конкурентній боротьбі. У цьому контексті корпоративна культура – внутрішньо-організаційна система упорядкування діяльності співробітників, що визначає панівний тип відносин між співробітниками та форми вирішення внутрішньо організаційних проблем. Залежно від характеру організаційної культури визначаються цілі, завдання, методи та форми управління персоналом.

Необхідно відзначити, що корпоративна культура існує у будь-якій організації незалежно від її розмірів та сфери діяльності. Конкретний зміст корпоративної культури визначається місією фірми, правилами і нормами поведінки, цінностями, засновниками, що поділяються і декларуються, і найбільш авторитетними членами організації, що склалися традиціями, звичаями, ритуалами, символами. Сучасні уявлення про особливості корпоративної культури дозволяють виділити кілька її класифікацій, кожна з яких орієнтує на ті чи інші аспекти управління персоналом: культура влади, культура ролі, культура завдання, культура особистості.

Для опису цього поняття користуються різними термінами, близькими за змістом, але дещо різняться за змістом: "культура підприємництва", "організаційна культура", "ділова культура", "внутрішня культура компанії", але найчастіше користуються терміном "корпоративна культура" [2].

Поняття «корпоративна культура» поєднує у собі ці поняття, проте можна розглянути окремо організаційну культуру, як одну з основних складових.

Вплив організаційної культури та відображення її особливостей у системі управління персоналом, перш за все, виявляється у тих аспектах, які виділив дослідник японського менеджменту У. Оучі:

- Порядок найму співробітників в організацію;
- зміст оцінки персоналу та характер його просування;
- Тип внутрішньо організаційної кар'єри, характерний для співробітників різних управлінських рівнів;
- механізм контролю за параметрами діяльності співробітників;
- Форма прийняття управлінських рішень;
- Тип відповідальності за результат діяльності;
- спрямованість інтересу керівництва стосовно співробітникам [3].

Організаційна культура як чинник управління персоналом повинна оцінюватися як з погляду її форми, а й із позицій її змісту. В якості принципів організаційної культури виступають принципи співвідношення цілей та засобів, індивідуальних та суспільних цінностей, короткострокової та довгострокової вигоди, матеріального та віртуального змісту.

Формування ефективної корпоративної культури фірми проходить три стадії:

1. Діагностика корпоративної культури. Визначається сила, розподіл і тип організаційної культури. Аналізується ступінь неузгодженості між уявленнями керівників про належну організаційну культуру та фактичною організаційною культурою компанії. Виявляються чинники, які найбільше впливають на стихійне формування організаційної культури підприємства.

2. Проектування організаційної культури. Супровід роботи топ-менеджменту компанії з визначення та формулювання базових, організаційно-культурних принципів, адекватних бізнесу фірми. Розробка системи трансляції та підтримання цих принципів.

3. Впровадження системи трансляції та підтримки організаційної культури. Оптимізація процедур відбору нових співробітників, схильних до роботи в певній організаційній культурі. Побудова процедур вступу на посаду, мета яких забезпечити

знайомство новачків із системою цінностей та норм компанії. Оптимізація системи навчання та розвитку персоналу. Побудова системи моніторингу організаційної поведінки співробітників, заохочення тих вчинків, які підтримують організаційну культуру та покарання зворотних дій.

Все сказане, безумовно, відноситься до підприємств туристичної сфери людської діяльності, пов'язаної з подорожами людей, яка виконує ряд функцій політичного, економічного, культурного характеру, що виявляються як на рівні окремої особистості, так і на рівні суспільства загалом.

Для оцінки існуючої корпоративної культури необхідно сформулювати місію та цінності туристичної фірми. Наведемо приклад цих формулювань:

*місія* – залучити клієнтів за допомогою індивідуального підходу, професіоналізму та захоплюючої атмосфери;

*цінності підприємства:*

- цілеспрямованість - здатність мріяти і домагатися цілей. Ми прагнемо бути кращими;

- лідерство - відповідальність, здатність поставити перед собою мету і тримати її, вміння залучати до неї інших;

- постійний розвиток - розширення кругозору, збільшення глибини розуміння, прагнення ставити перед собою великі цілі та завдання;

- командність - здатність, об'єднавши зусилля багатьох людей, вирішити завдання будь-якої складності; «Розвиваючись разом розвивається кожен»;

- відданість компанії, її культурі та цінностям.

Для підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства та вдосконалення його корпоративної культури найбільш ефективними є такі заходи у галузі управління персоналом:

- удосконалення підбору та відбору персоналу (для швидкого та об'єктивного відбору персоналу пропонується впровадження системи комп'ютерного тестування);

- запровадження кругової оцінки персоналу (для підвищення об'єктивності оцінки, створення зворотного зв'язку, зробити так, щоб оцінка не була формальною, а від її результатів щось залежало, щоб співробітники самі були зацікавлені в ній);

- сприяння особистому зростанню працівників (проведення тренінгів особистісного зростання).

Розглянемо ці заходи докладно, перше – використання системи комп'ютерного тестування. Кожна компанія прагне мати у себе найкращих співробітників, але іноді процес відбору кандидатів на посаду полягає лише в оцінці професійних здібностей, необхідних для вирішення робочих завдань та отримання необхідних результатів роботи. Проте дедалі більше компаній достеменно знають, які співробітники їм потрібні задля досягнення стратегічних цілей. Визначається як професійний рівень, а й компетенції, які включають необхідні стандарти поведінки й найбільш значимі кожної посади риси особи співробітника.

Оцінити професійну підготовку кандидата досить просто, а ось із виявленням компетенцій та особистісних рис часто виникають складнощі. Адже дуже важливо, щоб вдало обрана співробітником професія за своїми характеристиками співпадала з мотиваційними, емоційними, когнітивними та комунікативними особливостями людини. Тільки в такому разі можлива гармонія інтересів працівника та роботодавця, максимальна віддача від кожного співробітника, а сам процес трудової активності приносить задоволення.

Для вирішення таких завдань застосовуються різні психодіагностичні методики, але найбільш популярним та доступним є психологічне тестування. Психологічні тести використовуються для того, щоб покращити якість та кількість інформації, необхідної для прийняття рішень щодо відбору, розвитку та навчання персоналу, оцінки профпридатності та атестації, а також як інструмент організаційних змін [4].

Другий захід – використання кругової оцінки персоналу. Оціночні заходи у рамках роботи з персоналом незмінно користуються високим ступенем уваги та інтересом з боку менеджерів з персоналу, лінійних керівників, співробітників аутсорсингових компаній. Для одних це робочий інструмент підвищення (або, як мінімум, виміру) ефективності персоналу, для інших продукт, що виставляється на продаж. Одним із таких інструментів є методика «Атестація 360°», що пропонується до впровадження на підприємстві сфери туризму.

Суть проведення «Атестація 360°», що впливає із самої її назви (360 градусів), полягає в «круговій» оцінці компетенцій та навичок людини, тобто оцінці її з різних сторін – знизу (підлеглі), зверху (керівник), з боку (Колеги, які стоять на тому ж рівні управління). Додатково майже завжди береться оцінка людиною себе (самооцінка), і навіть часто залучаються і зовнішні інстанції (клієнти, постачальники, незалежні оцінювачі). У деяких джерелах оцінка за участю перелічених осіб називається вже 540 градусів, у деяких – як і раніше 360.

Ефективність застосування такої методики логічно впливає з посилки про те, що, якщо співробітника оцінює лише одна людина (чи керівник, HR-директор, зовнішній оцінювач), або навіть група людей (тільки колеги), висока ймовірність, що ця оцінка буде визнана самим оцінюваним однозначно суб'єктивною, і, відповідно, жодних змін у поведінці людини не буде. А піде ще й образа, демотивація, зіпсовані стосунки тощо.

У разі використання методики «Атестація 360°» людина отримує зворотний зв'язок з приводу своїх компетенцій від цілого ряду людей, причому що знаходяться на різних позиціях щодо самого оцінюваного (вище або нижче в ієрархії організації, всередині організації або поза нею), що робить результати оцінки набагато більш значущими для людини, і, найімовірніше, справді більш валідними порівняно з оцінкою лише однією інстанцією.

Крім цього, дуже важливим є і фокус оцінки. На відміну від асесмента (групового тестування) чи складання психологічного портрета, в «Атестації 360°» можна оцінити поведінка людини у реальних робочих ситуаціях (адже колеги, підлеглі, керівник щодня бачать їх у роботі), а чи не його гіпотетичні реакції у штучному середовищі.

У нашому випадку метою «Атестації 360°» є визначити потенціал індивідуального розвитку співробітника, продемонструвати йому точку зору колег, керівника, підлеглих на якість роботи та взаємодії та скласти індивідуальний план розвитку та навчання на рік.

Якщо у турфірмі немає профілю компетенцій посад, то розпочинати створення технології «Атестації 360°» доведеться саме з нього. Щоб чомусь відштовхнутися, можна взяти за основу якісь універсальні компетенції управлінця або співробітника потрібного профілю, однак все одно їх

доведеться допрацьовувати згідно з цілями оцінки, вимогами фірми на даний момент, особливостями взаємин у колективі тощо. До складання портрета компетенцій бажано залучити власників фірми та/або топ-менеджменту, тому що саме вони уявляють, які співробітники можуть ефективно втілити стратегію компанії.

У цьому пропонуються такі компетенції: знання специфіки роботи; авторитетність, лідерство; оперативне керування; планування та прогнозування ризиків; комунікації, взаємодія; гнучкість, інноваційність; лояльність; орієнтація в розвитку.

Як оцінювачі пропонуються: безпосередній керівник співробітника; найближчі колеги співробітника – від 3 до 5 осіб (залежно від близькості взаємодії); підлеглі співробітника (за великої кількості вибірково); представник відділу кадрів як зовнішня оцінювальна інстанція; сам співробітник (самооцінка).

Окремо необхідно опрацювати питання конфіденційності – співробітник, якого оцінюють, має повне право знати, хто ще отримав копії звіту, в якій формі та з якою метою це було зроблено. Безумовно, обговорення всіх даних можливі лише у ситуації «тет-а-тет», а чи не у присутності інших (навіть якщо це безпосередній керівник, він цей звіт нехай почує окремо).

У багатьох співробітників, які проходять через «Атестацію 360°», постає питання порівняння власних результатів із результатами своїх колег. При цьому спроби порівняння різних людей за єдиною шкалою – безглузді (якщо тільки не йдеться про співробітників одного відділу з абсолютно ідентичним функціоналом), адже начальник адміністративно-господарської служби та фінансовий директор ну ніяк не можуть мати ідентичний портрет компетенцій.

Слід зазначити, що «Атестація 360°» спосіб, який займає багато часу і зусиль на розробку, проведення, аналіз результатів, звітність. При цьому він є дійсно дуже цікавим способом проведення оцінки співробітника організації, і самими його результати сприймаються більш серйозно, ніж результати звичайної атестації.

Третій захід – сприяння особистому зростанню працівників (проведення тренінгів особистісного зростання).

Для співробітників турфірми розробляється програма проходження тренінгів особистісного зростання та підвищення комунікативних навичок, що складається з трьох тренінгів: тренінг особистісного розвитку, особистісне зростання, комунікативні техніки у діловій взаємодії. Розглянемо їх докладніше.

Програма тренінгу особистісного розвитку розроблена з урахуванням практичної затребуваності комунікативних навичок як найбільш корисних і необхідних у суспільстві. Особлива увага у тренінгу приділяється управлінню контактом із співрозмовником, уміння працювати з конфліктами, підвищення самооцінки. Кожен учасник цього тренінгу отримує можливість протестувати свої комунікативні навички на комп'ютерному симуляторі спілкування. Тренінг проводиться професіоналами у два щаблі, з тимчасовим розривом між ними щонайменше два тижні.

Велика увага приділяється роботі з особистою самооцінкою, відносинам людини із самим собою та власними цілями та пріоритетами у житті. Тренінг складається з лекцій (25% часу), вправ (50%) та аналізу вправ (25%). Вправи припускають роботу в малих групах, парах, рольові ігри. Спонтанна участь у вправах та їх аналіз із прикладами конкретних життєвих ситуацій дозволяє побачити нові можливості та перспективи у ключових сферах життя, підвищити персональну ефективність та емоційну компетентність.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Підбивши підсумки дослідження, можемо зробити висновок щодо значення корпоративної культури в тур фірмі. Корпоративна культура впливає на працездатність менеджерів організації, рівень обслуговування, взаємодію з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Формування корпоративної культури – актуальна задача кожної туристичної організації, яка прагне плідно та повноцінно функціонувати в сучасному конкурентному середовищі.

### Література

1. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: навч. посібник / Г. М. Захарчин, та ін.; ред. : Г. М. Захарчин. Львів: Новий світ-2000, 2011. 344 с
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
3. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 164 с.
4. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 28-32. URL: [www.irbisnbuv.gov.ua](http://www.irbisnbuv.gov.ua)
5. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління» Факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ». 2016. №10. URL: [ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf\\_27](http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27)

### References

1. Zakharchyn H.M. Korporatyvna kultura: navch. posibnyk / H. M. Zakharchyn, ta in.; red. : H. M. Zakharchyn. Lviv: Novyi svit-2000, 2011. 344 s
2. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. Upravlinnia personalom : navchalnyi posibnyk. Kyiv : Kondor, 2003. 296 s.
3. Uhryn O. H. Psykholohiia upravlinnia: praktychnyi posibnyk / – Lviv: LvDUVS, 2017. – 164 s.
4. Tarasova O. V. Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva. Ekonomika kharchovoi promyslovosti. 2013. № 3.S. 28-32. URL: [www.irbisnbuv.gov.ua](http://www.irbisnbuv.gov.ua)
5. Fisenko E. S., Malyk I. P. Korporatyvna kultura yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh «Aktualni problemy ekonomiky i upravlinnia» Fakultetu menedzhmentu ta marketynhu NTUU «KPI». 2016. №10. URL: [ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf\\_27](http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27).

### Abstract

**KALINICHENKO Sergiy, GRIBINYK Andrey, AVRIATA Andrii**

#### **Formation of corporate culture as a factor increasing the competitiveness of a tourist enterprise**

*In the conditions of high competition at the level of countries, corporations, and individual enterprises, the long-term competitiveness of a tourist enterprise is determined by the full use by the management and staff of their intellectual and business potential for the benefit of effective reproduction and sustainable development of the organization. The purpose of the article is to study the role of corporate culture in increasing the competitiveness of a tourist enterprise. The company's employees are the main driving force for achieving goals and implementing the development strategy. The extent to which each employee of the company is involved in the company's activities depends on the degree of achievement of the company's strategic goals, hence its long-term competitiveness and development in market conditions. Involvement of personnel in the company's activities is the most important factor in the development of any company in modern conditions of competition. The vital potential and successful functioning of the organization depend on the effectiveness of the corporate culture formed in it: stable norms and values, examples of positive and negative behavior and other significant elements that influence the formation of culture in the company. To determine the strength and level of development of the existing corporate culture in the company, as well as to identify directions for further improvement, it is necessary to periodically evaluate the effectiveness of the funds invested in the development of this direction in the organization.*

*Corporate culture affects the efficiency of the organization's managers, the level of service, interaction with the internal and external environment. Formation of corporate culture is an urgent task of every tourist organization that strives to function fruitfully and fully in the modern competitive environment.*

**Key words:** *competitiveness, corporate culture, enterprise, tourism*

**Стаття надійшла до редакції 07.02.2023 р.**

#### **Бібліографічний опис статті:**

Калініченко С. М., Грібнік А. В., Авріата А. В. Формування корпоративної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 158-163.

Kalinichenko S., Gribinyk A., Avriata A. (2023) Formation of corporate culture as a factor increasing the competitiveness of a tourist enterprise. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 158-163.