

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет магістерської та
аспірантської підготовки
Кафедра менеджменту
природоохоронної діяльності

Магістерська кваліфікаційна робота

на тему: Шляхи вдосконалення корпоративної культури в ринкових
умовах господарювання

Виконала студентка 2 курсу групи МУ- 61
спеціальності 073 Менеджмент
Паірелі Регіна

Керівник к.е.н., доц.
Смірнова Катерина Володимирівна

Консультант _____

Рецензент д.е.н., зав.кафедрою
економіки підприємства ОДАБА
Окландер Тетяна Олегівна

Одеса 2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Магістерської та аспірантської підготовки
Кафедра менеджменту природоохоронної діяльності
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“20” листопада 2017 року

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Паірелі Регіні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Шляхи вдосконалення корпоративної культури в ринкових умовах господарювання

керівник роботи Смірнова Катерина Володимирівна, к.е.н., доц.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “02” листопада 2017 року №321-С

2. Строк подання студентом роботи 01 лютого 2018 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали наукових та періодичних видань, статті фахових збірників наукових робіт, розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали сайтів Інтернет-мережі з питань становлення та розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах, а також практичний досвід турецької туристичної компанії Kilit Global по формуванню ефективної корпоративної культури в сучасних умовах.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти та роль корпоративної культури в сучасних умовах.

2. Корпоративна культура управління як інструмент активізації інноваційних процесів.

3. Шляхи удосконалення корпоративної культури в ринкових умовах господарювання.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Принципи корпоративної культури. 2. Піраміда рівнів корпоративної культури. 3. Фактори створення і вдосконалення корпоративної культури. 4. Значення та складові компоненти корпоративної культури. 5. Узагальнена схема впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. 6. Механізм формування інноваційної корпоративної культури підприємства. 7. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства та підходи

до формування лідерами організаційної культури. 8. Туристична галузь в економіці країн Центральної та Східної Європи, 2016 р. 9. Перелік чинників, які стримують розвиток туристичної галузі та ознаки консервативної та інноваційної культур в організації 10. Місії туристичних підприємств України. 11. Цінності, які допомагають Kilit Global бути конкурентним підприємством на ринку.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 20 листопада 2017 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1	Робота з літературними джерелами	20.11- 3.12.17	88	добре
2	Робота над розділом 1 «Теоретичні аспекти та роль корпоративної культури в сучасних умовах»	4.12- 17.12.17	94	відмінно
3	Робота над розділом 2 «Корпоративна культура управління як інструмент активізації інноваційних процесів»	18.12- 31.12.17	93	відмінно
4	Робота над розділом 3 «Шляхи удосконалення корпоративної культури в ринкових умовах господарювання»	8.01- 22.01.18	80	добре
5	Оформлення роботи	23.01- 1.02.18	95	відмінно
	Рубіжна атестація	25.12- 29.12.17	90	відмінно
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		90	відмінно

Студент

(підпис)

Паірелі Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Смірнова К.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

на магістерську кваліфікаційну роботу на тему:
«Шляхи вдосконалення корпоративної культури в ринкових умовах
господарювання»
Паірелі Регіни

Актуальність теми. Сьогодні, в умовах формування ринкових відносин та інтеграції України в ЄС, підприємства змушені постійно еволюціонувати. Тому все більше проявляється інтерес до корпоративної культури, яка необхідна для успішної конкуренції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. Проте залишається багато проблемних питань, пов'язаних зі структурою корпоративної культури, її взаємозв'язком зі стилем та методами управлінської діяльності, з національною специфікою функціонування корпоративної культури.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури, яка сприяє зменшенню виробничих витрат і витрат на підбір персоналу, що запобігає витоку конфіденційної інформації.

Завданнями роботи є: дослідження впливу корпоративної культури на економічні показники, аналіз проблем формування корпоративної культури, розробка пропозицій щодо її удосконалення, набуття досвіду зарубіжних підприємств та висвітлення проблеми впровадження цього досвіду в Україні.

Об'єктом дослідження є процеси становлення, роль і значення корпоративної культури в діяльності підприємства сучасного типу.

Методи дослідження: синтез та аналіз, логічного узагальнення, індукції і дедукції, системно-структурний аналіз тощо.

Теоретичне значення дослідження полягає в розгляді основних ознак корпоративної культури, відображенні взаємодії менеджменту і культури організації, виявленні важливих тенденцій вдосконалення механізмів соціального діалогу для забезпечення формування корпоративної культури.

Результати роботи рекомендовано використовувати в роботі туристичних підприємств і в діяльності інших галузей.

Магістерська кваліфікаційна робота містить: основна частина – 99 стор.; таблиць – 11; рисунків – 14; літературних джерел – 56.

Ключові слова: культура, корпоративна культура, організаційна культура, персонал, цінності, норми, ритуали, конкурентоспроможність, інноваційна культура, туристичне підприємство.

S U M M A R Y

for the master's qualifying work on the theme:

«Ways of improvement of corporate culture in market conditions of
management»

Paireli Rehina

Actuality of theme. Today, in the conditions of formation of market relations and integration of Ukraine into the EU, businesses have to constantly evolve. Therefore, more and more interest in corporate culture, which is necessary for the successful competition of enterprises in domestic and foreign markets. However, there are still many problematic issues connected with the structure of the corporate culture, its relationship with the style and methods of management activities with national specificity of functioning of the corporate culture.

The purpose of master's qualification work is to study the theoretical foundations and development of practical recommendations for the development of a corporate culture that promotes reduction of production costs and the cost of recruitment, which prevents the leakage of confidential information.

The objectives of the work are: the study on the impact of corporate culture on economic performance, analysis of problems of formation of corporate culture, development of proposals for its improvement, the acquisition of foreign enterprises and the treatment of the problem of implementing this experience in Ukraine.

The object of research is the processes of formation, the role and importance of corporate culture in the enterprise of the modern type.

Methods: analysis and synthesis, logical synthesis, induction and deduction, systematic and structural analysis, and the etc.

The theoretical value of the study is to review the basic characteristics of corporate culture, showing how management and the culture of the organization, identifying critical trends to improve the mechanisms of social dialogue to ensure the formation of corporate culture.

The results of the work recommended for use in tourism enterprises and the activities of organizations in other sectors.

Master's qualification work consists: the main part - 99 p.; tables - 11; figures - 14; literary sources - 56.

Keywords: culture, corporate culture, organizational culture, staff, values, norms, rituals, competitiveness, innovative culture, efficiency of activity, tourism enterprise.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	11
1.1. Сутність корпоративної культури, її функції, принципи та рівні формування.....	11
1.2. Аналіз компонентів організаційної культури, необхідних для ефективного розвитку організації.....	19
1.3. Моделі та типологія організаційної культури.....	29
РОЗДІЛ 2 КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	38
2.1. Особливості формування, розвитку та зміни корпоративної культури в конкурентному середовищі.....	38
2.2. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства та формування лідерських якостей керівника.....	44
2.3. Роль корпоративної культури в прийнятті управлінських рішень та підвищенні конкурентоспроможності організації.....	55
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	62
3.1. Аналіз особливостей формування корпоративної культури в туристичній індустрії.....	62
3.2. Вплив корпоративної культури на якість туристичних послуг...	74
3.3. Шляхи удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств туристичної індустрії.....	85
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	100
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

В ринкових умовах господарювання ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку їх корпоративної культури, необхідність формування якої не викликає сумнівів сьогодні. Корпоративна культура складається з ідей, основоположних цінностей і поглядів, поділюваних усіма членами організації.

Поняття «корпоративна культура» привертає увагу теоретиків і практиків у галузі управління. Деякі вчені вважають, що побудувати власну культуру на підприємстві неможливо, але більшість керівників і рядових робітників вважають, що культура управління й праці необхідна, оскільки сприяє виживанню й розвитку фірми. Єдність думок більшості порушується тоді, коли здійснюються спроби визначення корпоративної культури, описання її функцій, масштабів і необхідних витрат на забезпечення. Неоднозначність визначень сутності і функцій корпоративної культури свідчить лише про те, що корпоративна культура – явище масштабне, яке відображає характер соціуму, а не окремої фірми, і кожний респондент бачить лише частину організаційної культури.

Успішне функціонування організації залежить від якісно нового стилю мислення, який відповідає вимогам сучасності. Оскільки наука має тенденцію до вдосконалення, то організація має ефективно впроваджувати нові концепції та психологічні парадигми, які більшою мірою ґрунтуються на людському капіталі та трудовому потенціалі. Сьогодні механізмом організаційного зростання, окрім іншого, є і вдосконалення культури організації. Для її якісного функціонування, слід спиратися на ґрунтовні дослідження багатьох учених. Адже організаційна культура, незалежно від форм і сфери прояву, є комплексним поняттям, яке еволюціонувало залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Глобалізація ринків праці, зміна параметрів конкурентного середовища, істотне зростання вимог економіки до якості людського капіталу «призводить

до розуміння, що лінійні (адміністративні) моделі управління організацією себе вичерпали, ефективність може бути підвищена тільки шляхом відмови від лінійної логіки на користь більш складних та гнучких моделей».

Актуальність корпоративної культури зростає, коли стало очевидним, що складова успіху – це не тільки якісна система надання послуг, але й працівники, що працюють в організації. Соціально-психологічна атмосфера в колективі, ступінь зацікавленості працівників у сукупній діяльності організації зумовлюють підвищення ефективності діяльності організації. Персонал є невід’ємною частиною будь-якої організації, що, в свою чергу, являє собою взаємодію людей, поєднаних спільними цілями. Важливою складовою управління персоналом є управління трудовою мотивацією. Перехід до нелінійних моделей управління передбачає використання сукупності різноманітних способів впливу на працівників, що поєднують в собі як матеріальні, так і нематеріальні чинники. До останніх належить феномен корпоративної культури – потужний інструмент управління персоналом, що забезпечує довготривалий успіх організації на ринках товарів і послуг. Найповніше його використання є можливим завдяки міждисциплінарному характеру досліджень з проблем корпоративної культури, що знаходиться на «перетині» таких наук, як психологія, культурологія, педагогіка, менеджмент, соціологія, філософія та ін.

Потрібно зазначити, що питання корпоративної культури у взаємозв’язку з її впливом на конкурентоспроможність підприємств, гармонізацію виробничих відносин поки що не отримали достатнього й системного аналізу в наукових дослідженнях. Проблема взаємодії конкуренції та корпоративної культури до нашого часу є відкритою для розробки. Якщо до недавнього часу вважалось, що в конкурентній боротьбі перемагає найсильніший, а зусилля керівників направлялись на те, щоб стати найкращим підприємством, то сьогодні конкурентні зусилля направляються на те, щоб стати унікальним підприємством.

Функціонування організації в умовах ускладнення бізнес-клімату як всередині країни, так і на світових ринках товарів, праці та капіталу вимагає використання всіх наявних інструментів забезпечення її стратегічного розвитку, оптимізації внутрішньофірмових відносин і взаємодії організаційних структур.

У сучасних умовах українського бізнес-середовища організаційна культура є однією з категорій, які найбільш активно дискутуються науковцями та практиками, що пояснюється, з одного боку, різким зростанням конкуренції серед підприємств (у тому числі й туристичної галузі) на тлі пригніченого стану економік більшості країн світу, а з іншого – тієї ролі, яку виконує організаційна культура на шляху досягнення підприємством своїх цілей. Як підтверджує досвід провідних туристичних компаній, спрямування інтелектуальних зусиль, матеріальних й нематеріальних ресурсів на зміцнення організаційної культури сприяє отриманню підприємством конкурентних переваг. Водночас ігнорування організаційної культури в цілому або її окремих складових спричинює непередбачувані наслідки, наприклад, утрату контролю над процесом надання послуг, фінансовими потоками, а в найгірших випадках – ліквідацію підприємства. Перераховане зумовлює актуальність всебічного вивчення проблеми формування та розвитку організаційної культури в реаліях України.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування формування корпоративної культури в умовах ринкової економіки.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- дослідити сутність, функції та принципи корпоративної культури;
- проаналізувати елементи та сучасні моделі організаційної культури;
- виявити особливості та вплив корпоративної культури на діяльність підприємства, формування лідерських якостей керівника та процеси прийняття рішень;
- проаналізувати особливості формування корпоративної культури в туристичній індустрії та запропонувати шляхи її удосконалення з використанням іноземного досвіду.

Об'єктом дослідження є процеси формування корпоративної культури як елемента підвищення конкурентоспроможності сучасних організацій.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування корпоративної культури в ринкових умовах господарювання.

Методологічну основу дослідження складають наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених та практичний досвід керівників компаній, матеріали періодичних видань; ресурси мережі Internet з питань формування та проведення змін корпоративної культури підприємств.

Виконання дослідження здійснювалось з використанням ряду методів: аналіз і синтез, спостереження, порівняння, табличний, групування, графічний тощо.

Інформаційною базою дослідження послужили: наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань; ресурси мережі Internet з проблем формування організаційної культури сучасного підприємства.

Результати дослідження автора магістерської роботи пройшли апробацію з позитивною оцінкою під час проведення наукової конференції молодих вчених ОДЕКУ (м. Одеса, 3-12 травня 2017 р.). Крім того, результати наукової роботи були опубліковані у вигляді тез доповіді на конференції: Паірелі Р.Ю. Конфлікт як інструмент розвитку сучасної організації // Збірник тез за матеріалами конференції молодих вчених ОДЕКУ 3-12 травня 2017 р. ОДЕКУ, 2017. 199 с. С.169-170.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність корпоративної культури, її функції, принципи та рівні формування

В останні роки питання корпоративної культури набуває особливої вагомості, привертаючи до себе увагу як теоретиків, так і практиків управління. В умовах формування ринкових відносин, посилення конкуренції, глобалізації та інтеграції України в Європейський союз, підприємства змушені постійно еволюціонувати й швидко реагувати на зміни. Рушійною силою в цих процесах виступає корпоративна культура, яка об'єднує підприємство та персонал єдиною місією, єдиною філософією, стратегією розвитку, принципами, цінностями, традиціями, створює репутацію в діловому світі, формує імідж організації, підвищує її конкурентоспроможність і забезпечує конкурентну перевагу [3].

У сучасній літературі існує досить багато вузьких та широких тлумачень визначення культури організації. Але сьогодні відсутній загальний підхід до пояснення поняття «корпоративна культура», адже багато авторів характеризує це поняття, застосовуючи такі назви як: «культура організації або підприємства», «організаційна культура» або «фірмова культура». Проаналізувавши визначення даних трактувань, можна виділити, що сутність трактувань переважно тотожна й відповідає поняттю «корпоративна культура» .

Розуміння сутності й розвитку корпоративної культури пов'язане з процесом переходу індустріального світу в останній третині ХХ ст. в постіндустріальний [3].

Першоджерелом корпоративної культури, її невід'ємною складовою є корпоративний дух. Зокрема, А. Файоль стверджував, що зміцнення та

підтримка корпоративного духу є одним з базових принципів управління підприємством [39]. В енциклопедичному словнику «Управління персоналом» поняття «корпоративний дух» сформульовано як причина, що визначає поведінку, дію і відображається у поведінці людей, які підтримують цілі певної організації й відчувають належність до неї. Корпоративний дух виховується шляхом залучення працівників до справ організації та управління нею [51].

Термін «корпоративна культура» вперше використав у ХІХ ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал Г.Мольтке, в контексті означення відносин в офіцерському середовищі [42]. В другій половині ХХ ст. почали з'являтися перші відносно чіткі визначення культури організації та поняття «корпоративна культура», що охоплювали явища духовного і матеріального життя колективу та домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки тощо [35]. Дослідженням корпоративної культури присвятили свої праці К.Голд, К.Девіс, П.Джеффі, Л.Джуелл, М.Елвесон, Д.Елдрідж, Р.Килман, А.Кромві, Д.Ньюстром, Р.Рютінгер, Г.Хофстед, Е.Шейн та ін.

Корпоративну культуру можна розглядати як потужний стратегічний інструмент, який дає можливість усебічно мобілізувати сили трудового колективу на виконання відповідних завдань і підвищити конкурентоспроможність [3].

При визначенні сутності корпоративної культури часто використовують функціональні, психологічні, нормативні та історико-генетичні аспекти. Так, у функціональних визначеннях корпоративної культури описують функції корпоративної культури, її роль як механізму регуляції поведінки між працівниками. Психологічні визначення підкреслюють формування звичок працівників та особливості їх адаптації до організаційного середовища. Описові визначення включають перелік елементів корпоративної культури. Нормативні – звертають увагу на норми й зразки поведінки; історико-генетичні включають до корпоративної культури процеси соціального та культурного наслідування, розвиток традицій, звичаїв, ритуалів. Можна цілком погодитися з В. Співаком,

який визначає корпоративну культуру, як систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем [49]. Г. Чайка стверджує, що корпоративну культуру потрібно розглядати як систему базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи. За своїм змістом корпоративна культура є «системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють» [52]. Т. Чернишова, Т. Немченко тлумачать сутність корпоративної культури як специфічну форму існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [53]. Оригінальне визначення дає соціолог С. Роббінс: корпоративна культура – це спеціальний клей, що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення власних стандартів мислення й поведінки [40].

Таким чином, корпоративна культура є системою переконань, значущості, вірувань, уявлень, очікувань, символів, що діють принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, і всі вони існують на підприємстві і підтримуються колективом. Злагоджена корпоративна культура існує на будь-якому успішному підприємстві, що допомагає компанії відрізнятись від інших і створювати атмосферу індивідуальності серед її членів. В даний час, деякі українські організації рідко вдаються до корпоративної культури, є і такі підприємства, які повністю відкидають її. Але існують більш успішні підприємства, які проводять заходи щодо зміни корпоративної культури, щоб вона сприяла здійсненню поставленої стратегії. На жаль, ще дуже мало українських підприємств мають спеціальні служби, які займаються формуванням і впровадженням корпоративної культури. Керівникам ще потрібен час для усвідомлення її значимості, яку можна означити як

нематеріальну основу конкурентоспроможності, основу успіху будь-якої організації [3].

Джерелами формування корпоративної культури є:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [53].

Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція) [47].

Корпоративна культура несе в собі позитивні або негативні напрямки і особливі функції, які значно впливають на поведінку співробітників, їх прагнення до саморозвитку, а також на погіршення робочого потенціалу організації. Серед таких функцій: надання працівникам організаційної рівності; визначення внутрішнього образу та головних цінностей організації; є значущим джерелом самоідентифікації співробітників як єдиного колективу (впливає на ступінь компетенції та менталітету у працівників); швидка адаптація нових співробітників і залучення їх до інтенсивної роботи; сприйняття явищ, які відбуваються в компанії, за наявності знань корпоративної культури; заохочення колективу і окремих співробітників при виконанні поставлених завдань; вплив на персонал до розробки інновацій [3].

Щодо організації культура виконує цілу низку важливих функцій:

- охоронна функція полягає у створенні бар'єру, який захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів, що реалізується через заборони, табу, обмежувальні норми;

- інтегруюча функція формує відчуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб вступити до неї, що полегшує розв'язання кадрових проблем;

- регулююча функція підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організації, їхніх взаємовідносин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією її стабільності, зменшує вірогідність небажаних конфліктів;

- адаптивна функція полегшує взаємне пристосування людей один до одного і до організації. Вона реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких також здійснюється виховання співробітників. Беручи участь у спільних заходах, дотримуючись однакових способів поведінки тощо, людям легше знаходити контакти один з одним;

- орієнтуюча функція культури спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло;

- мотиваційна функція створює для цього необхідні стимули;

- функція формування іміджу організації, тобто її образу в очах оточуючих [1].

Принципи корпоративної культури – це базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток, дотримання яких впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників [4].

Більшість організацій самостійно знаходять способи до розробки принципів корпоративної культури, але їх слід розділити на загальні і спеціальні (табл. 1.1).

Завдання розвитку корпоративної культури встановлюється керівництвом для того, щоб забезпечити високий дохід на підприємстві, завдяки модернізації процесів управління людськими ресурсами для здійснення лояльності підлеглих до керівництва і його рішень, а також за допомогою формування у співробітників почуття «підприємство, як свій будинок» [21].

Заходи, що сприяють утворенню корпоративної культури:

1. Вирішення проблем зовнішнього звикання (підготовка мети, місії та стратегії, способів його здійснення, системи координації діяльності в зовнішньому оточенні).

Таблиця 1.1

Принципи корпоративної культури [4]

Загальні принципи	Спеціальні принципи
<p>1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку - корпоративна культура повинна забезпечувати економічне благополуччя, соціальний та інтелектуальний розвиток усіх співробітників.</p> <p>2. Принцип всеохопленості та системності - корпоративна культура на етапах освіти і розвитку охоплює весь трудовий колектив, явища, елементи і процеси, які забезпечують діяльність в організації.</p> <p>3. Принцип вимірності та корисності – реалізація функції корисності для персоналу і компанії.</p> <p>4. Принцип відкритості та постійного удосконалення - напрямок діяльності корпоративної культури на поліпшення і сталий розвиток. Корпоративна культура повинна піддаватися модернізації, прагне до поставлених цілей і бути ясною для кожного співробітника.</p> <p>5. Принцип координації - надання порядку на всіх етапах діяльності компанії; контроль за поведінкою працівників всередині організації та за її межами.</p> <p>6. Принцип обов'язковості - керівні особи підприємства повинні контролювати дотримання персоналом норм і правил корпоративної культури.</p> <p>7. Принцип винагороди - корпоративна культура дотримується правил стимулювання персоналу, тим самим забезпечує однакове і справедливу винагороду кращих працівників.</p> <p>8. Принцип відповідності чинному законодавству – керівництво компанії вибирає самостійно правила і норми корпоративної культури, спосіб стимулювання, інструменти реалізації контролю за дотриманням всіх правил, але такі дії здійснюються на основі чинних законодавчих і нормативно-правових актів.</p>	<p>1. Принцип вільного прояву - корпоративна культура повинна бути не нав'язливою і розвиватися відповідно до типу діяльності організації.</p> <p>2. Принцип узгодженості та відповідності цілей - будь-яка організація створює власну стратегію, завдання і цілі. Завдання корпоративної культури досягати поставлених цілей і відповідати їм.</p> <p>3. Принцип чіткості. Поняття «корпоративна культура» - це важлива ланка в менеджменті. Менеджери зобов'язані чітко формувати вимоги до корпоративної культури.</p> <p>4. Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту - корпоративна культура концентрується на особистісно-орієнтованому менеджменті.</p> <p>5. Принцип стосунків «керівництво – працівник» - важливими елементами корпоративної культури, по відношенню начальства до персоналу або навпаки, є: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага і визнання влади.</p> <p>6. Принцип еталону - для ефективної діяльності, корпоративна культура повинна дотримуватися працівниками організації як ідеал поведінки.</p>

2. Вирішення проблем внутрішнього об'єднання (формування системи внутрішніх комунікацій, опис умов розподілу делегування і владних повноважень, реалізація системи етичних норм, дослідження системи внутрішнього контролю і мотивації, які спрямовані на підтримку стратегії вдосконалення організації) [21].

Вирізняють три рівні, на яких формується корпоративна культура (рис.1.1).

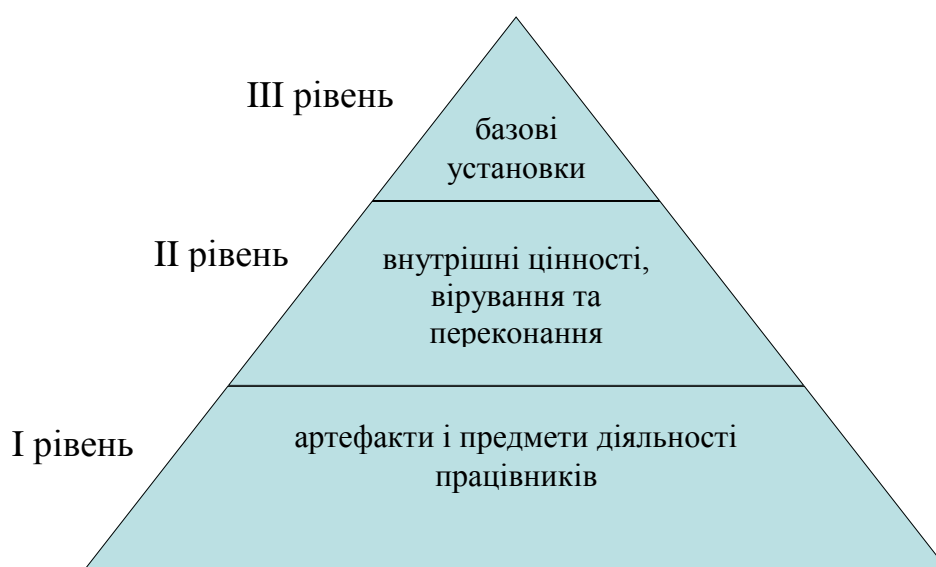


Рис. 1.1 Піраміда рівнів корпоративної культури [21]

Фундаментальний перший рівень корпоративної культури включає артефакти і предмети діяльності працівників (фізичне і соціальне середовище), а також будівлі (офіси), характерні риси планування предметів діяльності, результат роботи, усне і письмове мовлення, і, крім цього, демонстрацію ставлення персоналу до організації.

Наступний рівень орієнтований на значимість, вірування і переконання деяких працівників організації, які, в разі необхідних заходів, можуть розділяти більшість членів організації.

Третій рівень корпоративної культури виділяє базові установки (несвідомо придбані реакції на деякі ситуації), службовий фундамент поведінки і визначає спосіб сприйняття, мислення і почуттів членів організації [21].

На створення і вдосконалення корпоративної культури впливає не простий комплекс факторів (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Фактори створення і вдосконалення корпоративної культури [21]

Фактори	Зміст впливу
Історія походження і формування підприємства	Корпоративна культура залежить від причини і способу утворення підприємства, філософії і поглядів до досягнення цілей, цінностей її власників та керівних осіб. Такі заходи можуть видозмінювати корпоративну культуру
Основні функції та технології	Своєрідність робочого процесу, великий вибір продукції або послуг, тип споживачів і високий рівень підприємства на ринку, а також знаходження базової виробничої функції і природи технологічних процесів, серйозно впливають на якість відповідної корпоративної культури
Мета і завдання	Критерії ефективності підприємства розташовуються не тільки в економічній сфері, отже, здійснення цілей в різноманітних областях діяльності, підбір відповідних стратегій набувають характерних рис корпоративної культури
Кількість співробітників	Лідуючі компанії виділяються на тлі малих організацій, своєю чисельністю персоналу і формальними ознаками корпоративної культури
Місце розташування підприємства	Місцезнаходження підприємства може серйозно впливати на корпоративну культуру, з урахуванням визначення особливостей споживачів і їх менталітету, а також залучення і навчання кваліфікованих працівників
Керівництво та підлеглі підприємства	Керівні особи мають великий вплив на розвиток корпоративної культури, однак культура також визначається загальною підтримкою співробітників, щодо політики керівництва
Зовнішнє оточення	Корпоративна культура обов'язково повинна бути гнучкою в разі будь-яких вимог зовнішнього оточення, при цьому швидко реагувати на виникнення нових можливостей, не забуваючи про ризики і загрози
Імідж підприємства	Імідж та культура підприємства впливають з одного боку, на створення гідного іміджу підприємства і служать важливою функцією корпоративної культури, а з іншого боку, корпоративну культуру можна вважати ланкою внутрішнього іміджу

Значення корпоративної культури для економічного життя організації визначається багатьма чинниками, головні з яких можна поділити на дві групи – чинники зовнішнього і внутрішнього середовища (рис.1.2).

Організаційна культура є комплексом найважливіших соціально-економічних, морально-етичних, правових, культурологічних, цільових установок і цінностей, з якими солідарні в думці всі співробітники організації, і які визначають стиль менеджменту. Необхідно розрізняти організаційну культуру, яка є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності, і

національну культуру - в ній результат поступового розвитку соціально-історичного процесу, і відбувається це явище незалежно від волі окремих особистостей.



Рис. 1.2 Значення корпоративної культури [1]

У той же час не можна не враховувати перевагу національних особливостей, своєрідності культурно-історичних характерних якостей, існуючих в силу традиції набору цінностей, вірувань, символів на планомірну, організаційну культуру, так як саме національні особливості і цінності зумовлюють індивідуальну мотивацію і професійні можливості, і встановлюють організаційні процеси [21].

1.2. Аналіз компонентів організаційної культури, необхідних для ефективного розвитку організації

Організаційна культура як узагальнена категорія являє собою значно ширшу змістовну сторону і більше орієнтована на якісні і кількісні показники

виробництва, на розвиток підприємницького духу та успішного бізнесу, на завоювання та утримання споживачів. Її можна вважати своєрідною «закритою мораллю», покликаною зміцнювати згуртованість соціального утворення, спрямовуючи його діяльність на високі виробничі показники відповідно до поставленої мети, що забезпечує успішне функціонування і розвиток організації [1]. Організаційна культура визначає рольові функції кожного працівника, його обов'язки, передбачає колективні норми морально-психологічного контролю й попередження їх правопорушень.

Водночас корпоративна культура має значно вужче значення і більше пов'язана із соціально-психологічними характеристиками трудового колективу. Її можна визначити як згромадження усталених норм поведінки і форм взаємодії працівників, сукупність цінностей, поглядів, традицій і ритуалів, принципів життя та діяльності, ідеології існування організації, які сформувались упродовж тривалого часу і в той чи інший спосіб продукують зразки поведінки співробітників. У процесі свого формування ознаки корпоративної культури перетворюються у трудові і соціальні традиції, символи, на які орієнтується колектив і налагоджує свої внутрішні взаємозв'язки та погоджує інтереси. Складові корпоративної культури мобілізують потенціал персоналу підприємства на виконання поставлених завдань, забезпечують самоідентифікацію кожного працівника як професійної спільноти, активної і дієздатної на ринку праці й послуг [56].

Окреслимо складові корпоративної культури підприємства, які здійснюють вирішальний вплив на його персонал та керівництво, формують стиль поведінки (рис. 1.3).

Провідну роль у корпоративній культурі відіграють люди-лідери, які створюють основи культури і є одночасно взірцем для наслідування в соціосередовищі трудового колективу. Не менше значення мають організаційні цінності як найглибший рівень оргкультури, що містять переконливі уявлення про добро і зло, про справедливе і несправедливе, які зорієнтовані та сприяють задоволенню професійних потреб працівників. Норми поведінки працівників,

форми взаємодії та співпраці, виражені в колективних чи надміру індивідуальних діях, сприяють згуртованості трудового колективу, запровадженню принципів загальності та обов'язковості [56].

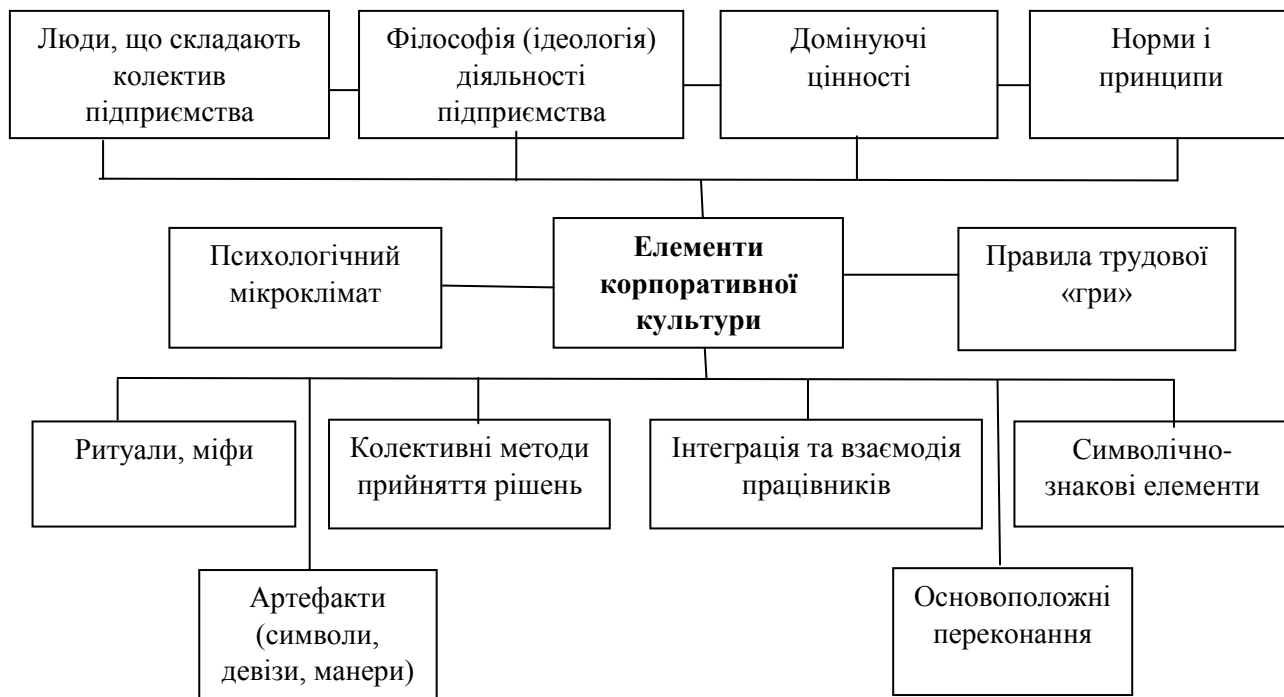


Рис. 1.3 Складові компоненти корпоративної культури [56]

Невід'ємною частиною корпоративної культури підприємства є артефакти (символічно-знакові елементи), легенди, міфи, ритуали, атрибути, оскільки вона часто асоціюється з цими зовнішніми проявами. Змістова частина міфів, легенд відтворює історію підприємства та його підрозділів, розповідає про діяльність керівництва в минулому, про його мотивацію [50].

Прагнення до організаційного зростання має ґрунтуватися на формуванні та вдосконаленні відповідної організаційної культури. Нині ключовими цінностями, на які спирається організаційна культура, є орієнтація на сучасні нововведення і гнучкість організації, різносторонність комунікацій та надання вагомості творчому пошуку. Вказані цінності мають формуватися та врегульовуватися під динамічним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які задають вектор змін організаційної культури [15].

А.Брукінг відносить організаційну культуру до частини інтелектуального капіталу, названої ним інфраструктурним капіталом, позаяк вона формує середовище, в якому працюють і спілкуються працівники організації [45]. Створення образу в організації можливо через якісну модель механізму функціонування організаційної культури, який залежить від інтелектуальних здібностей та досвіду працівників організації.

Функціонування окресленого механізму виявляє ефективну продуктивність працівників, відстежується налагоджений зв'язок між організацією та її партнерами, споживачами та економікою країни. Організація, яка турбується про власних працівників, внутрішні умови діяльності, орієнтується на постійні нововведення, заохочує творчі підходи, підвищення кваліфікації, має всі шанси бути сильним конкурентом на ринку. Необхідною умовою має стати відстежування та впровадження нових концепцій оргкультури, тобто організація має змінювати деякі механізми функціонування задля підтримання високих лідируючих позицій на ринку. Як зазначає Я.Я. Слабко, визначені впровадження мають здійснюватись на основі такого процесу, як оцінка існуючого рівня організаційної культури; діагностика та впровадження нової системи цінностей; створення відповідної системи мотивації; постійний моніторинг організаційної культури залежно від змін зовнішнього середовища та стадії життєвого циклу підприємства. Реалізація таких упроваджень дозволяє вдосконалити ефективність управлінської діяльності та створює соціально-економічне підґрунтя для налагодження партнерських зв'язків [46].

Серед факторів, що впливають на організацію, за які безпосередню відповідальність несе вище керівництво і які охоплюють важливі питання для збереження нормального внутрішнього та зовнішнього стану організації є економічні, політичні, технологічні і міжнародні, фактори конкуренції і соціальної поведінки. Крім цих, існують і нетрадиційні фактори, що мають вирішальне значення для успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі, до яких належить культура корпорації і її образ (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика внутрішніх і зовнішніх факторів [31]

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Економічні умови, споживачів профспілки, урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, система цінностей у суспільстві, суспільні погляди, техніка і технологія і інші складові. Ці взаємозалежні фактори впливають на усе, що відбувається в середині організації, зокрема на її організаційну культуру.	Ситуаційні фактори в середині організації, що створені людьми системи, а внутрішні зміни цілком контролюються керівництвом. Основні зміни в організації, які потребують уваги керівництва, – це цілі, задачі, структура, технологія і люди, що впливають на культуру організації. Однією із найбільш важливих характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Важливою сферою формування організаційної культури є кадрова система. Процес розпочинається з підбору людей, їхньої ретельної оцінки з обліком насамперед їхньої відповідності організації і її культурі. Іншим інструментом у сфері кадрової роботи є спосіб розвитку персоналу і його соціалізація.

Організації, які активно використовують кадрові системи для створення відповідної організаційної культури, багато уваги і засобів приділяють підготовці і розвитку персоналу. Основна спрямованість цього процесу – залучення людей до домінуючих цінностей організації. Нарешті, управління преміюванням є потенційним інструментом створення і розвитку оргкультури, за рахунок чого здійснюється просування і заохочення тих, хто найбільшою мірою відповідає цінностям цієї організації.

Будь-який організований процес здійснюється і регулюється людьми. Його ефективність значною мірою залежить від того, як працівники ставляться до виконання своїх функцій, і реалізації мети, задля якої цей процес здійснюється, якою мірою вони мотивовані до роботи. Мотивація є частиною організаційною культури, що спрямована на підвищення продуктивності праці [28].

Отже, реалії життя вимагають здійснення змін у організаційній культурі, що ґрунтується на світогляді і політиці керівництва, а також на твердій волі дійсно реалізувати задумане [44].

Основою управління процесом зміни в оргкультурі є відповідне знання керівництвом того, що можуть і хочуть співробітники через регулярні бесіди з питань виконання службових обов'язків. Мета, суть і політика змін повинні бути добре продумані і доведені до всіх учасників. Основними характеристиками планування зміни в організаційній культурі є: комплексна постановка цілей; стислий період часу й обмежений обсяг; одноразовий характер; різні функції, відповідальність і компетентність [5].

Ціль змін – пошук, визначення, інтерпретація, формулювання реально здійснених і ухвалених рішень. За наявності цілей їх можна використовувати як орієнтири для складання планів.

Організація процесу зміни організаційної культури повинна проходити у встановлених межах, визначених стратегічною метою.

Для управління змінами у кожному напрямі необхідно призначити керівника, що за своїми знаннями, здібностями, досвідом й авторитетом може забезпечити досягнення поставлених цілей у зазначений термін, і за допомогою виокремлених засобів [5].

Для координації дій і контролю за здійсненням змін у організаційній культурі організації необхідно створити визначену структуру процесу змін, яку повинні становити комісія з керування, проектні групи і робітники.

Організаційна структура, створена з метою реалізації змін у організаційній культурі, не є основною частиною організаційної структури підприємства. Залучені до цього співробітники вирішують завдання або весь свій робочий час, або його частину. Для роботи комісії з керування, робочих і проектних груп необхідні окремі плани [5].

Важливим завданням під час здійснення змін є підбір складу проектної і робочої груп. Необхідно створити команду, що складається з фахівців різних відділів і секторів, що хочуть і можуть творчо працювати у стиснутих тимчасових рамках. Робота проектної групи над здійсненням змін обумовить опір середовища працівників, у яких можуть бути заперечення щодо виконаних

змін. Можливими причинами опору можуть бути: протилежність інтересів; нетерпимість щодо змін; відсутність необхідної довіри.

Фундаментом проведених змін має бути причетність вищого керівництва, позиція якого може визначити успіх чи невдачу проведених змін. Робота над здійсненням змін у культурі організації означає: творчий підхід, ретельну підготовку, правильне планування, вибір правильного шляху, сумлінну роботу і т.д., які зводяться до мінімуму ризик і спротив [5].

На початку чи під час роботи з упровадження змін організаційної культури, необхідно здійснити порівняння з іншими організаціями, що вже здійснювали подібні зміни.

Ці рекомендації з планування зміни культури організації сприяють упровадженню нових технологічних процесів, стимулюють людей удосконалювати свою позицію, підвищувати творчість, робити більш якісну продукцію і одержувати більш високі результати [5].

Для успішної реалізації змін в організаційній культурі необхідно [14]:

- створення визначеного центрального керівництва з достатніми повноваженнями на ухвалення рішень, здатного діяти енергійно і цілеспрямовано;
- визначення і чітке формулювання цілей, виокремлення розходжень між старим і новим, опис змін;
- своєчасне навчання осіб, виділених для роботи над проектом змін, бажано провести навчання ще до початку реалізації проекту;
- виокремлення необхідних людських і фінансових засобів для здійснення планованих змін (краще фахівців);
- необхідно подбати про те, щоб здійснені зміни відповідали інтересам більшості;
- забезпечення наявності в проекті таких аспектів, що зацікавили б усю організацію;

- тримати колектив у курсі справ щодо реалізації проекту шляхом доволі докладної інформації (періодичні повідомлення, наочна агітація, зв'язок із громадськістю, засоби масової інформації);
- забезпечення наявності консультативної й інформаційної мережі з чіткими розмежуваннями і здатністю вирішувати конфліктні ситуації (не залишати без уваги найменші сигнали);
- постійний контроль за вузькими місцями в проекті і швидке реагування на складнощі;
- постійна корекція реалізації проекту (планування, узгодження, інформація і навчання);
- корекція тимчасового графіка; проекти, розраховані на тривалий період часу, часто застарівають;
- постійний контроль за отриманими результатами, систематична оцінка реалізації змін у культурі підприємства [14].

Тому вплив організаційної культури на організаційну ефективність визначається насамперед її відповідністю до загальної стратегії організації. Виокремлюються чотири основні підходи до урегулювання проблеми несумісності стратегії й культури в організації: 1) ігнорується культура, що перешкоджає ефективній реалізації обраної стратегії; 2) система керування підлаштовується під існуючу в організації культуру; 3) здійснюються спроби змінити культуру для її відповідності обраній стратегії; 4) змінюється стратегія з метою її підлаштування під існуючу організаційну культуру [5].

Є різні моделі впливу організаційної культури на організаційну ефективність: модель Сате, модель Пітерса й Уотермена, модель Паркона, системи Квіна й Рорбаха [38; 43].

В. Сате виокремив сім процесів, за допомогою яких організаційна культура впливає на організаційну діяльність: кооперація між індивідами й частинами організації; ухвалення рішень; контроль; комунікації; лояльність організації; сприйняття організаційного середовища; виправдання свого поведіння.

Вплив організаційної культури на ухвалення рішень здійснюється через спільні вірування й цінності, що формують у членів організації стійкий набір базових переваг. Оскільки оргкультура може сприяти зведенню до мінімуму розбіжностей, то процес ухвалення рішень стає більш ефективним [5].

Сутність процесу контролю полягає в стимулюванні дій у напрямі досягнення поставлених цілей. У природі керування є три механізми контролю: ринок, адміністрування, клановість. Звичайно, в організаціях присутні всі три механізми відразу, але в різному ступені.

Вплив організаційної культури на комунікації відбувається у двох напрямках: 1) відсутність необхідності здійснювати комунікацію в справах, з яких є поділювані припущення; 2) спільні припущення забезпечують спрямованість і надають допомогу в інтерпретації одержуваних повідомлень. Так, якщо в компанії працівник не вважається додатком до машини, то й звістка про майбутню автоматизацію або роботизацію не викличе в нього шок. Зміст культури впливає також на зміст комунікації.

Організаційна культура допомагає людям в організації діяти осмислено, забезпечуючи виправдання їхній поведінці [5].

Томас Пітерс і Роберт Уотерман-молодший провели огляд цінностей і норм, характерних для успішно діючих організацій та їх культур, і стверджують, що успішно діючі організації мають три набори цінностей [7; 38]:

1. «Зміщення в сторону дії» - такі компанії підкреслюють цінність автономності та підприємництва, заохочують співробітників брати на себе розумний ризик, наприклад, відшуковуючи нові способи для надання споживачам продукції або послуг високої якості. Топ-менеджери тісно залучені в повсякденні операції компанії, а не просто приймають рішення. Співробітників також заохочують розділяти інструментальні цінності і норми, в основі яких лежить активний підхід і орієнтація на створення цінностей.

2. Другий набір цінностей задається характером місії організації, тобто тим, що вона робить і як вона намагається це робити - менеджери повинні, в першу чергу, культивувати цінності, орієнтовані на те, що організація вміє

робити найкраще, і підтримувати контроль над основними видами діяльності. Організація може легко зайнятися другорядною діяльністю, тільки тому що вона обіцяє швидко окупитися. Пітерс і Уотерман підкреслюють, що будь-якій компанії необхідно «дотримуватися основ», що означає займатися тими видами бізнесу, які вона знає найкраще. Це також означає встановлення тісних відносин з споживачами і прийняття норм, орієнтованих на запити споживачів, для поліпшення конкурентної позиції компанії. Організації, які роблять ставку на цінності, пов'язані із запитами споживачів, повинні вивчати ці запити і вдосконалювати свої здібності з надання саме тих товарів і послуг, які хочуть отримати споживачі [38].

3. Третій набір цінностей пов'язаний з операціями організації. Компанія повинна намагатися сформулювати цінності і норми, які б мотивували її співробітників діяти на максимально можливому рівні. Ці цінності формуються виходячи з переконання, що продуктивність забезпечується співробітниками і що повага до людини - це основний засіб, за допомогою якого компанія може створити необхідну культуру для продуктивного поведінки. Заохочення співробітників опановувати нову майстерність або краще використовувати вже наявне, підвищення витрат на освіту і підготовку, інвестування в довгострокове професійну майстерність співробітників - все це засоби, користуючись якими організації можуть підвищити цінність своїх людських ресурсів [7].

Модель Паркона, передбачає, що на рівень організаційної ефективності впливають такі функції соціальної системи: адаптивність до постійно мінливих умов зовнішнього середовища; цілеспрямованість членів організації; інтеграція підрозділів; легітимність (визнання людьми цінностей організації).

Отже, проаналізувавши моделі впливу організаційної культури на організаційну ефективність, важливо зрозуміти, що процес зміни організаційної культури вимагає ретельної підготовки. Зміни завжди породжують почуття непевності. Від здібностей керівників і всього колективу, що повинні виявити гнучкість і винахідливість, залежить, наскільки безболісно будуть сприйняті і пережиті ці зміни [5].

1.3. Моделі та типологія організаційної культури

Для створення основи для аналізу організаційної культури та вживання заходів для її підтримки або зміни, в науці зроблено безліч спроб класифікувати організаційні культури. Деякі з них носили ситуативний характер, а деякі - фундаментальний. Розглянемо основні моделі і підходи до типології, враховуючи, що кожен з них використовує певні критерії для аналізу організаційної культури, що дозволяють виділити провідні тенденції розвитку сучасних організацій.

1. Модель Р. Харрісона і С. Ханди. Р.Харрісон описав моделі культури організації в своїй книзі «Як описати Вашу організацію» (1972 р.), називаючи організаційні культури «ідеологіями організацій», запропонував розділяти їх в залежності від орієнтацій на 4 типи організаційних культур, де відображена орієнтація на ключові ресурси, які цінні для організації і дозволяють їй досягати поставлених цілей [36]:

1. орієнтація на владу - організації намагаються панувати над середовищем; ті, хто наділений владою, прагнуть підтримувати абсолютний контроль над підлеглими;

2. рольова орієнтація - організації підкреслюють прихильність букві закону; важливі ієрархія і статус;

3. орієнтація на задачу - організації роблять акцент на виконанні завдання; основою авторитету є відповідні знання і компетентність;

4. орієнтація на людей - організація існує перш за все для того, щоб служити своїм членам.

У цій інтерпретації важливим стає не просто звернення уваги на ключові орієнтації організації, але їх кореляція з домінуючими цінностями в суспільстві. Адже будь-яка організація є відкритою системою, яка в різних формах взаємодіє із зовнішнім середовищем, і збіг ціннісних засад такої взаємодії є принципово важливим [36].

Очевидно, що в умовах сучасних трансформацій найменш ефективною буде виступати організаційна культура, орієнтована на людину. Незважаючи на те, що сьогодні людський фактор і ресурс розглядаються як провідні в діяльності організацій, важливим є збереження цільових векторів розвитку організацій, а не просто її ресурсів. Більш того, такі організаційні культури в класифікації Р.Харрісона, як конкурентна і динамічна, припускають максимальне використання людського ресурсу з точки зору його професійних компетенцій, що є більш визначеним процесом з точки зору функціонування організації [7].

Класифікація Р.Харрісона отримала свій подальший розвиток в типології, запропонованій американським соціологом С.Ханди, який надавав перевагу слову «ідеологія» слово «культура», оскільки воно краще передає відчуття поширюваного способу життя або набору норм. У цій класифікації С.Ханді виділив чотири типи культур [2]:

1) Культура влади (культура Зевса) - це культура з владним центром, звідки здійснюється контроль; мало правил або процедур, а атмосфера конкурентна, орієнтована на владу;

2) Культура ролі (культура Аполлона), при якій роботою керують процедури і правила; посадова інструкція або роль важливіша, ніж людина, її виконуюча; рішення приймаються на основі логічного аналізу і відповідно до правил;

3) Культура завдання (культура Афіни) ставить за мету зібрати потрібних людей і дати їм можливість впоратися із завданням, важливими є талант, свіжість погляду, творче мислення та інтуїція. Вплив в основному базується більш на досвіді і знаннях, ніж на займаній посаді або особистій владі. Ця культура вважається провальною, бо робота протікає в рутинних умовах.

4) Культура особистості (культура Діоніса), в якій центральним пунктом є особистість, при цьому організації існують для того, щоб служити і допомагати своїм працівникам, які ідентифікуються в основному зі своєю професією, ніж з самим підприємством. Вони вибирають для себе навчання, яке дає можливість

отримати новий досвід, заради якого можуть навіть залишити своє робоче місце [2].

На думку С. Ханди, в одній організації в процесі її еволюції можна простежити всі типи культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання - культура ролі, на стадії розвитку може формуватися культура завдання або особистості. На стадії розпаду використовують будь-який з чотирьох типів культур [36].

Запропоновані С. Ханди типи організаційної культури дійсно тісно переплітаються з тими, які виділив Р.Харрісон (культура влади - орієнтована на владу; рольова культура - орієнтована на ролі; культура завдання - орієнтована на задачу; культура особистості - орієнтована на людину), однак деякі уточнення, зроблені вченим, дозволяють проводити більш детальний аналіз виділених їм типів, особливо з точки зору впливу сучасних соціальних трансформацій. Так, наприклад, культура завдання має найбільші перспективи розвитку в американській моделі управління і демократичному стилі, культура особистості перетинається з японською моделлю управління, культура влади - з авторитарним стилем управління, а рольова культура - з європейською моделлю управління. З огляду на домінуючі моделі та стилі управління, можна говорити про те, що в сучасній Україні, з огляду на всю мозаїчність її моделей управління, мінімальною функціональністю (хоча з великими перспективами) на сьогодні володіє культура завдання. Як і раніше сильні позиції у культури влади і культури ролі.

2. Модель Е.Шайна і К. Каммерона. Е. Шейн запропонував розглядати організаційну культуру за трьома рівнями (рис. 1.4) та виділив чотири типи організаційної культури з акцентом на мотиваційному факторі [55]:

1. Культура влади - це культура, при якій влада зосереджена в руках кількох людей і заснована на їх здібностях. Така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва.

2. Рольова культура - це культура, при якій влада врівноважена між лідером і бюрократичною структурою, в ній ролі і правила строго визначені.



Рис. 1.4 Три рівня вивчення оргкультури (за Е. Шейном) [55]

3. Культура досягнень - це культура, при якій робиться акцент на мотивації та прихильності і високо цінуються дії, ентузіазм і порив.

4. Підтримуюча культура - це культура, при якій люди вносять свій внесок у загальну справу з почуття прихильності і солідарності. Для взаємин характерні довіра і взаємність.

Слід зазначити, що теоретичне осмислення типів організаційних культур з часом набуло тенденцію інструменталізації: в її рамках організаційні культури типологізувати складно по абстрактним характеристикам і критеріям, а в прив'язці до діяльності організації. До такого роду типологій можна віднести типологію К. Каммерона, який виділяє чотири основні типи культури організацій і пропонує для цього критерії організаційної ефективності [14]:

1. Ієрархічна (бюрократична) культура – в ній можна інтегрувати і координувати завдання та функції, підтримувати однаковість продукції і

послуг, тримати під контролем персонал і виконувати ним роботи. Мета цього типу культури - стабільність, передбачуваність і рентабельність. Ключовими цінностями успіху є чіткі лінії розподілу повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми контролю та обліку. Ефективні лідери - хороші координатори і організатори.

2. Ринкова культура - набуває свою популярність, коли розвивається конкуренція. Стрижневими цілями, які домінують в організаціях з такою культурою, є конкурентоспроможність і продуктивність, які досягаються, завдяки акценту на зовнішніх позиціях і контролю. Ринкова культура орієнтована на результати. Успіх визначається в термінах ринкової частки і проникнення на ринки. Важливим вважається випередження суперників по конкурентній боротьбі або лідерство на ринку. Лідери - тверді господарі і суворі конкуренти, дуже вимогливі.

3. Кланова культура - проникнута розділюваними всіма цінностями і цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації як «ми-родина». Типовими характеристиками організацій з клановою культурою є бригадна робота, програми залучення найманих працівників в бізнес і корпоративні зобов'язання перед ними. Менеджери в організації виконують роль вихователя або батьків. Успіх визначається в термінах здорового внутрішнього клімату і турботи про людей. У кланової культури є і основні допущення: споживачі як партнери; співробітник очікує гуманне оточення; необхідна підтримка працівникам при підвищенні їх кваліфікації та також делегування повноважень.

4. Адхократична культура - провідними виступають новаторські і випереджаючі час рішення. Головна мета адхократії - прискорювати адаптивність, забезпечувати гнучкість і творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких типові невизначеність, двозначність і/або перевантаження інформацією. Головні завдання цієї культури: персонал повинен бути творчо підготовленим і повністю готовим до ризиків [14].

Така класифікація має свої відмінності від розглянутих вище і, відповідно, особливості застосування в сучасних організаціях. Існують заходи щодо зміни та поліпшення типів організаційної культури, які виділили два вчених Каммерон і Куїнн, наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Заходи щодо зміни або поліпшення певного типу організаційної культури [14]

Ієрархічна культура	Ринкова культура
1. Введення системи правил 2. Розробка логічною структури 3. Чіткий розподіл управлінських функцій	1. Підтримка конкуренції 2. Актуалізація прагнення перемагати 3. Чіткі цільові орієнтири
Кланова культура	Адхократія
1. Зустрічі з працівниками 2. Бригадний метод роботи 3. Підтримка командних гравців 4. Підвищення чуйності 5. Самоврядування 6. Високий рівень довіри 7. Поліпшення соціально-психологічного клімату 8. Інтенсифікація спілкування	1. Більше пропозицій від працівників 2. Більше новаторства 3. Заохочення творчих альтернатив 4. Перевірка нових ідей 5. Формування гнучкості

3. Модель М.Бурке - класифікація наявних культур організацій, заснована на особливостях взаємодії організації із зовнішнім середовищем, її розмірів і структури, мотивації персоналу і т.д., виділяє вісім основних типів (табл. 1.5): культура «оранжереї», культура «збирачів колосків», культура «городу», культура «французького саду», культура «великих плантацій», культура «ліани», модель «косяка риб», культура «кочуючої орхідеї» [53].

Таблиця 1.5

Типи організаційних культур і їх повна характеристика (М. Бурке) [53]

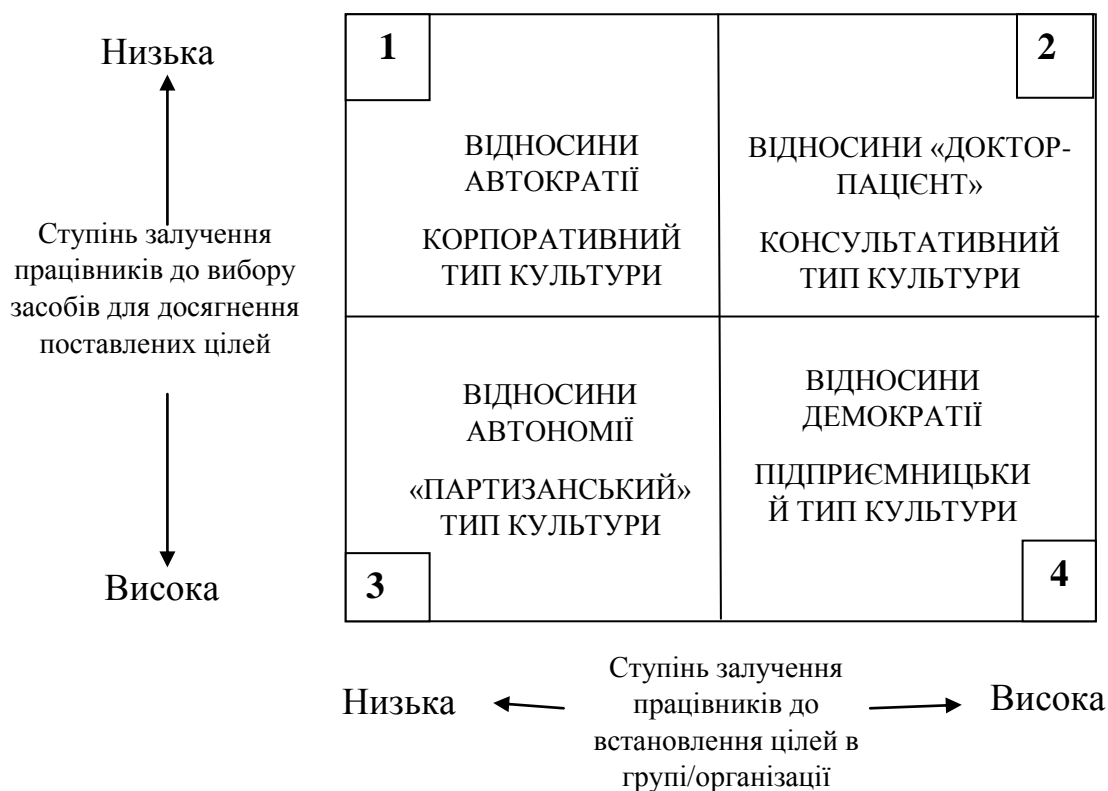
Назва типу	Характеристика
культура «оранжереї»	Призначена для державних організацій, які не цікавляться змінами зовнішнього середовища; персонал слабо мотивований, що пов'язано з бюрократією та конформізмом. Ця система спрямована на збереження чинного стану справ
культура «збирачів колосків»	Підприємства, переважно дрібні і середні, стратегія яких залежить від випадку, їх структури анархічні. Основою системи цінностей є повага до керівника. Але ці підприємства знаходяться в скрутному становищі, тому не можуть мотивувати персонал.

Продовження табл. 1.5

культура «городу»	Типова модель для французьких підприємств, які мають пірамідальну структуру. Подібні підприємства прагнуть збереження домінуючої позиції на традиційному ринку, використовуючи випробувані в минулому моделі з внесенням в них мінімуму змін. Мотивація персоналу знаходиться на низькому рівні.
культура «французького саду»	Ця культура трохи змінена під впливом американського досвіду - варіанти культури «городу». Поширена на великих підприємствах.
культура «великих плантацій»	Із самої назви можна зрозуміти, що ця культура призначена для великих підприємств, що мають 3-4 ієрархічних рівня, їх відмінною особливістю є постійна адаптація до змін оточення, тому гнучкість персоналу всіляко заохочується. Ступінь мотивації досить висока.
культура «ліани»	Скорочений до мінімуму управлінський персонал, широке використання інформатики, орієнтація кожного працівника на вимоги ринку, високе почуття відповідальності на всіх рівнях, забезпечує високу ступінь мотивації персоналу.
культура «косяка риб»	Підприємства, які характеризуються високою маневреністю і гнучкістю, постійно змінюють структуру і поведінку в залежності від змін ринкової кон'юнктури. Особливі вимоги до інтелектуальної гнучкості персоналу.
культура «кочуючої орхідеї»	Властива різним рекламним агентствам і консультативним фірмам, вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Ступінь мотивації персоналу відносно низька.

4. Модель Р. Акоффа - аналіз культури організацій на основі двох параметрів: ступінь залучення працівників до встановлення цілей в групі/ організації і ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння даних параметрів виділено чотири типи організаційної культури з характерними відносинами влади (рис. 1.5): корпоративний, консультативний, «партизанський» і підприємницький.

Інструментальний етап класифікації оргкультур характеризується еволюцією кількості і сутності критеріїв, що розкриває можливості їх використання для організацій, які знаходяться на різних етапах свого розвитку. Наступний етап еволюції класифікації і типологізації оргкультур заснований на максимальному наближенні цих типів до практики, що є найбільш оптимальним для аналізу сучасних оргкультур [7].



ТИПОВІ ПРИКЛАДИ:

- 1 Традиційно керована корпорація із централізованою структурою
- 2 Інститути соціальних та інших послуг (лікувальні та навчальні заклади)
- 3 Кооперативи, творчі спілки, клуби
- 4 Групи / організації, керовані «за програмними цілями» або «за результатами», компанії зі структурою «перевернутої піраміди»

Рис.1.5 Типи культур як стосунки влади в групі/організації (по Р.Аккоффу) [7]

5. Модель Г. Хофстеда - теорія намагалася встановити вплив культурних відмінностей на менеджмент. Сьогодні теорія розглядається як класична, базується на соціологічному опитуванні понад 116000 співробітників ІВМ в 40 різних країнах на предмет задоволеності працею, колегами, життєвих цілей, кар'єрою і по їх прихильності до певного стилю управління [36]. В результаті дослідження Г.Хофстед виділив п'ять параметрів, які характеризують менеджерів і фахівців, і організацію в цілому: дистанція влади; індивідуалізм - колективізм; мужність - жіночність; прагнення уникнути невизначеності;

довгострокова або короткострокова орієнтація. На основі різного поєднання цих параметрів Г. Хофстед провів культурне картування організацій багатьох країн світу (табл. 1.6). Знання провідного типу культури країни і організації дозволяє оцінювати сумісність культур різних країн світу, прогнозувати розвиток їх взаємодії, регулювати спірні питання, особливо в умовах глобалізації.

Таблиця 1.6

Порівняльне положення індексів/показників української культури в контексті ключових культур Заходу і Сходу (за Г.Хофстедом) [7]

Країни	Індивідуалізм	Мужність	Уникнення невизначеності	Дистанція влади	Довгостроковість
Україна	41	45	68	40	59
США	91	62	46	40	29
Китай	22	58	80	62	71
Німеччина	67	66	65	35	30
Франція	71	43	86	68	30
Японія	46	95	92	54	80

6. Модель Т. Дейла і А. Кеннеді запропонована в 1982 р. в книзі «Корпоративні культури. Звичай і церемоніали корпоративного життя». Автори вважають, що існує стільки ж різних типів культури, скільки і організацій, які загалом можна звести до чотирьох основних типів, що характеризуються двома параметрами - ступенем ризику відповідно до діяльності організації і швидкістю зворотного зв'язку: культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку (в найбільшій мірі характерна для індустрії розваг, поліції, армії, будівництва, реклами); культура низького ризику і швидкого зворотного зв'язку (організації по збуту, магазини роздрібної торгівлі, компанії з обчислювальної техніки, підприємства масової торгівлі споживчими товарами, компанії зі страхування життя); культура високого ризику і повільної зворотного зв'язку (нафтові компанії, архітектурні фірми, виробники товарів виробничого призначення, авіаційні компанії, комунальні служби) і культура низького ризику і повільної зворотного зв'язку (страхування, банківська справа, фінансові послуги, будівельні товариства) [2].

РОЗДІЛ 2

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

2.1. Особливості формування, розвитку та зміни корпоративної культури в конкурентному середовищі

В сучасних умовах у зв'язку з ростом глобалізації світової економіки, інтернаціоналізації багатьох компаній світу, злиття капіталів поступово зникають економічні відмінності. Одну з головних ролей забезпечення конкурентоспроможності при загостренні конкуренції має саме такий фактор, як організаційна культура – той дієвий спосіб управління підприємством, що допомагає підвищити продуктивність праці та звести до мінімуму плинність кадрів.

В даний час корпоративна культура як шлях розвитку досліджень послідовна з такими науками як менеджмент, соціологія, психологія і культурологія [8].

У пошуках важелів підвищення ефективності розвитку підприємства, його конкурентоспроможності часто акцент робиться лише на економічних факторах. Проте не можна забувати, що суб'єктом господарювання є людина. Корпоративна культура сьогодні є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, «вона дозволяє м'яко та ненав'язливо» прищепити певні цінності, традиції, що приводять до організаційної єдності й створення фірмового стилю поведінки підприємства [54]. Вона виступає чинним фактором гармонізації виробничих відносин на вітчизняних підприємствах. Якщо донедавна вважалося, що в конкурентній боротьбі перемагає найсильніший, то сьогодні конкурентні зусилля спрямовуються на те, щоб стати унікальним підприємством.

На формування корпоративної культури впливає модель соціально-економічних перетворень українського суспільства та український менталітет. Етнічні особливості українців формувалися протягом тривалого історичного розвитку на перехресті впливів різних культур, часто протилежних, що впливало на формування менталітету українського народу й, відповідно, на корпоративну культуру. На сьогодні не існує єдиного загальноукраїнського погляду на минуле, сучасне та майбутнє. В. Грушко зазначає: «суспільство переповнене суперечностями, які його паралізують не лише з приводу вирішення дискусійних проблем (геополітичний вибір, мовно-культурна політика), але і тих, щодо яких вже сформувався національний консенсус, зокрема реформування у напрямку соціальної ринкової економіки» [10].

Оцінюючи розвиток корпоративної культури України, за результатами соціологічних досліджень, можна стверджувати про таке: 55% сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура повинна бути на підприємстві; 40% наших підприємців намагаються сформувати її за допомогою західних технологій; 35% визнають потребу в ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів; 25% узагалі вважають її непотрібною [19].

Організаційна культура має значний вплив на результати діяльності й ефективність організації в цілому. Пряма залежність ефективної діяльності організації від її культури є результатом того, що цінності й взаємовідносини всередині компанії залишаються відносно постійними навіть при певних змінах або в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Отже, керівництво організації може швидко приймати ефективні рішення, вирішувати складні задачі, організація має здатність адаптуватися до змін.

На думку фахівців, корпоративна культура є надзвичайно важливим фактором в процесі подолання кризових явищ на підприємстві – підтримка командного духу, єдності колективу та відданості спільній справі відіграють одну з ключових ролей у скрутні періоди роботи [29].

Корпоративна культура організації може бути доступною тільки на певному етапі та за певної умови. Зміна умов між конкуруючими

підприємствами, регулювання на державному рівні, швидкі зміни в економічному середовищі і впровадження нових технологій, всі вони вимагають еволюційного перетворення корпоративної культури в організації [53].

На корпоративну культуру також впливають такі фактори як: фінансова криза (успішне підприємство приєднує «вмираючу» компанію), зміна власника або керівника, зростання конкурентної боротьби і посилення позицій конкурентних підприємств на ринку, зростання та еволюція організації.

На відміну від національної культури, що носить досить інерційний характер, культура організації може значно змінитися протягом нетривалого часу (місяці, роки). Методи формування позитивної культури організації, як правило, носять неформалізований характер, однак, незважаючи на це, є численні приклади потужної й цілеспрямованої зміни культури багатьох організацій [29].

Організація може формувати і змінювати її культуру двома способами:

- перетворюючи й демонструючи необхідні норми, цінності й принципи;
- формуючи й змінюючи «вторинні» ознаки культури (деталі реального життя в організації).

Перший спосіб може реалізовуватися через публічні заяви, виступи й особистий приклад, що свідчать про послідовний інтерес керівництва до первинних цінностей. Якщо щоденні дії менеджерів в організації відповідають цінностям, що заявлені ними, то це, безумовно, сприяє розвитку культури і її вдосконаленню. Керівники можуть відкрито виступати із заявами в засобах масової інформації і на спеціальних зборах, розкриваючи встановлені цінності. Останні не повинні бути секретом компанії або організації, навпаки, персонал важливо залучати не лише до сприйняття, а й до співучасті у сповідуванні їх.

Другий спосіб припускає можливість через маніпулювання зовнішніми атрибутами культури організації впливати на базові припущення. У рамках цього способу відбувається створення й вироблення зразків поведінки, введення крок за кроком умов взаємодії людей [18, 29].

Детальніше розглянувши сценарій, коли відбувається з'єднання підприємств, а не просто входження додаткових співробітників, а цілі колективи носії іншої організаційної культури, то в цьому випадку почнеться боротьба двох культур, у якій може бути кілька несподіваних, але можливих результатів [48]:

- одна культура може переконати або підпорядкувати собі іншу. Швидше за все це відбудеться на підприємстві, де більшість керівників вищого рангу наполягають на виконанні своєї оргкультури, і неможливо передбачити як це позначиться на основній діяльності цього підприємства;

- якщо в декількох ланках, бригадах відбудеться суттєвий перекис представників колишньої культури, то можливі виникнення двох субкультур, яким доведеться співіснувати, періодично доводячи свої незгоди один одному.

При цьому підприємство втратить сильну організаційну культуру та опиниться під впливом слабкої [48].

Сильна корпоративна культура виражається у [29]:

- спільності інтересів – більшість співробітників і менеджерів поділяють спільні цінності і методи ведення бізнесу. Наприклад, на щомісячних зібраннях спостерігається єдність поглядів, всі швидко доходять згоди. Щоб досягти такого результату потрібно вести постійну роботу з персоналом, проводити регулярні опитування, цікавлячись питаннями заробітної плати, організації праці на робочому місці, стилем управління і внутрішнім лімітом в організації. Для отримання достовірної інформації потрібно дотримуватись автономності;

- адекватності обраної стратегії – цілі компанії не суперечать корпоративній культурі;

- адаптивності культури – здатність бути каталізатором змін. Від цієї характеристики залежить сприйнятливність організації до змін зовнішнього середовища і здатність ефективно працювати у довгостроковій перспективі. Цінності, що характеризують цінність культури – це довіра, схильність до ризику, заповзятливність, креативність, інновації тощо [9].

Перш ніж інвестор придбає організацію чи внесе власний капітал в її розвиток, він буде розглядати ряд чинників, які відображають стан справ в світі, країні, регіоні або на певному підприємстві. У більшості випадків, на перше місце висувуються економічні показники, але спостереження за станом і видом корпоративної культури відбувається за рішенням вкладника. Якщо стоїть мета, спрямована на удосконалення діяльності даної організації, інвестору потрібно буде розглянути стан справ всередині організації, тобто її корпоративний дух і ціннісні установки. При пошуку інвестором випадку вигідного вкладання власних грошей і відсутності наміру ґрунтовно вторгтися в особистий бізнес, йому слід упевнитися, що він здобуває підприємство з потужною корпоративною культурою, завдяки чому з'явиться впевненість у міцності компанії і ймовірності створення стратегічних планів. А в разі інтегрування стратегії нового власника в уже діючий бізнес, тут потрібно враховувати корпоративну культуру придбаної організації [48].

Майбутній власник, оцінивши чинну оргкультуру підприємства, може встановити прогноз ресурсів цієї організації з урахуванням її цілеспрямованих планів і завдань. Власник має право формувати план розвитку або змінити існуючу організаційну культуру, якщо вона його не влаштовує.

План дій повинен складатися з наступних етапів: зрозуміти, що саме власник чекає від організаційної культури свого підприємства; провести аудит діючої культури; визначити точки розбіжності; призначити чіткі покрокові зміни існуючої організаційної культури підприємства; провести роботу по впровадженню запланованих змін; підтримувати дії спрямованих досягнень і результатів. Ця робота передбачає проведення значної низки заходів щодо трансляції нової оргкультури (від лат. *translatus* - "передавати", "переносити"). Трансляція оргкультури - це передача інформації співробітникам підприємства в чіткому розумінні керівників (засновників, менеджерів) норм, правил, ціннісних орієнтацій, традицій, які визначають зміст і характер поведінки в організації. Основними критеріями трансляції є [48]:

- особиста поведінка керівників;

- інформування та спілкування особисто керівника з персоналом. Необхідно донести колективу підприємства інформацію про зміни та доповнення, які чекає від них новий власник;

- робота з підлеглим персоналом;

- внесення поправок до правил, в інструкції і механізми певної роботи. Методи заохочення повинні бути скоректовані під ті показники, які стимулюються при подальшому їх зростанні і актуальні для нового власника. Важливо також враховувати критерії підбору персоналу та критерії оцінки діяльності, і механізми просування по службовій драбині, побудова системи навчання і т.д.;

- передача цінностей через символіку, ритуали;

- навчання працівників новим формам правил поведінки. Найважливіше, щоб працівники розуміли, які вимоги до них пред'являють, для чого це потрібно і навіщо.

Нехтування особистою поведінкою керівників призводить до відсутності сприйняття та розуміння співробітниками організаційної культури по трансляції. Особиста поведінка керівника - найсильніший показник, після дії каналу трансляції нової оргкультури, але найбільш ризикований [48].

Але можливий і інший варіант. Якщо інвестор вибирає з кількох запропонованих варіантів покупки саме те підприємство, філософія і стратегія розвитку якого близька його баченню, і на основі загальних групових цінностей - це є своєрідним поштовхом для подальших спроб вивчення потреб і поведінки працівників з точки зору культури їх організації [48].

Все це дозволяє не проводити серйозних кадрових змін серед управлінського персоналу, заощадивши тим самим багато часу і коштів. Важливим моментом при виборі цього варіанту залишається інформування співробітників і партнерів про плани нового власника, його бачення майбутнього організації, а в кінцевому підсумку сприятиме зростанню продуктивності праці і економічної ефективності підприємства.

Зміни в бізнес-середовищі вказують на необхідність побудови не просто сильних корпоративних культур, а гнучких, адаптивних, здатних у короткий строк підлаштуватись до зовнішніх умов. З огляду на залучення України до процесів глобалізації, а також у зв'язку з політичною та фінансово-економічною кризою, розвиток корпоративної культури набуває особливого значення.

На думку Кицак Т.Г. та Коваленко І.Ф. [19] механізм формування інноваційної корпоративної культури включає в себе ряд елементів (Додаток А), при цьому його ефективна дія можлива за умови інноваційних впроваджень, інвестування коштів у програму розвитку корпоративної культури на підприємстві, підготовки кваліфікованого персоналу для програми формування корпоративної культури, приведення у відповідність структури управління напрямками формування корпоративної культури, ознайомлення працівників з місією підприємства та напрямками подальшої діяльності. Це сприятиме адаптації співробітників до нових вимог ринкового середовища, підвищенню їх внутрішньої готовності до цього процесу. Запорукою стабільності механізму інноваційного розвитку корпоративної культури, соціально-трудових відносин та ефективного розвитку підприємства в цілому, є продумана, орієнтована на довгострокову перспективу стратегія з розвитку корпоративних цінностей, у рамках якої мета бізнесу тісно погоджуються з життєвими інтересами співробітників, клієнтів і суспільства в цілому. Тому концепція такої соціальної орієнтації розвитку повинна бути закладена у філософії, місії та генеральній стратегії будь-якого підприємства [19].

2.2. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства та формування лідерських якостей керівника

Корпоративна культура сьогодні є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні

зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства [54].

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства слід розглядати з точки зору її відповідності загальній стратегії підприємства.

Виділимо чотири підходи аналізу відповідності корпоративної культури загальній стратегії підприємства [54]:

1 підхід – ігнорується культура, яка істотно перешкоджає втіленню обраної підприємством стратегії.

2 підхід – система управління трудовим колективом підбудовується під існуючу на підприємстві корпоративну культуру.

3 підхід – заходи зі зміни корпоративної культури для того, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії.

4 підхід – змінюється вибрана стратегія підприємства з метою формування відповідності з існуючою на підприємстві корпоративною культурою.

Третій підхід є найбільш складним, оскільки вимагає значної кількості ресурсів та багато часу, однак снують ситуації, коли він може бути головним для досягнення довгострокового успіху підприємства [54].

Для оцінки впливу корпоративної культури розглянемо модель комплексної оцінки рівня побудови корпоративної культури на підприємстві (рис. 2.1).

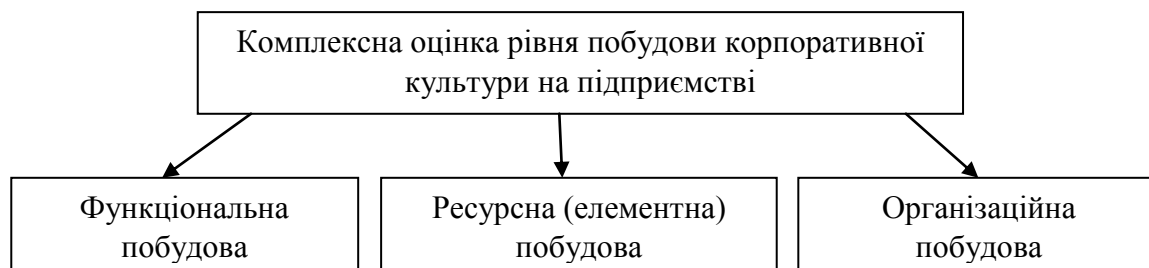


Рис. 2.1 Модель комплексної оцінки рівня побудови корпоративної культури на підприємстві [50]

Оцінка рівня функціональної побудови системи управління корпоративної культури. Якщо процес формування і розвитку корпоративної культури є заново проєктованим, рівень функціональної побудови корпоративної культури має бути оцінений в першу чергу, оскільки на підставі отриманого результату можна судити про достатність рівня елементного забезпечення і правильності організаційної побудови механізму формування і розвитку культури підприємства (однією з причин незадовільного рівня функціональної побудови може бути погана організація, або брак ресурсів).

Оцінка рівня функціональної побудови корпоративної культури виробляється на підставі зіставлення тих функцій-завдань, які вирішуються фактично на даному підприємстві, і тих, еталонних, які повинна вирішувати корпоративна культура [54].

Оцінка рівня елементної побудови і ресурсного забезпечення системи управління корпоративної культури – потребують використання якісних показників, таких як [54]:

1. Рівень кваліфікації, освіта працівників, бюро управління формуванням і розвитком корпоративної культури;
2. Сучасність використовуваних технічних ресурсів – комп'ютерів, принтерів, факсів, ксероксів і т.п.

Оцінка рівня організації системи управління корпоративної культури – складність та різноманітність елементів соціально-економічної системи, потребують вищого порядку організованості системи управління корпоративної культури підприємства, що можна досягти лише при сучасному і перспективному наборі елементів. Проте найсучасніше і різноманітне елементне забезпечення не може гарантувати високу організованість системи. Володіючи певним набором елементів можна по-різному організувати процес розвитку корпоративної культури. Звідси, якщо при широкій елементній базі на підприємстві система управління корпоративної культури погано організована, це свідчить про нераціональне використання ресурсів [54].

Про рівень організації системи управління корпоративної культури можна судити за якісними показниками: наявністю спеціальної робочої групи, розробленої системи заохочення і стимулювання працівників, що сприяє розвитку корпоративної культури і т.п.

Для оцінки впливу корпоративної культури можуть бути використані різні види ефектів, які з'явилися в результаті реалізації заходів щодо розвитку або зміни корпоративної культури [54]:

Економічний ефект – це, по суті, зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності.

Ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових.

Технічний ефект – це поява нової техніки і технології, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау і інших нововведень.

Соціальний ефект – підвищення матеріального і культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб в товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці і ін.

Отже, вплив корпоративної культури на діяльність підприємства повинен розглядатися в єдності чотирьох напрямів. Такий підхід дозволить врахувати і проаналізувати сукупну дію корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності і життя, дасть цілісне розуміння такої дії (рис. 2.2).

1. Вплив корпоративної культури на процеси, що протікають на підприємстві [54]:

- процеси комунікації і комунікаційна діяльність;
- процеси ухвалення рішень, кар'єри і соціалізації;
- на виробничий та трудовий процеси.

2. Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку на підприємстві:

- поведінка індивіда в організації;



Рис. 2.2 Узагальнена схема впливу корпоративної культури на діяльність підприємства [54]

– правила, форми спілкування (формального і неформального), пріоритетність особистих або загальних інтересів, відношення працівника до підприємства, колективізм або індивідуалізм і ін.;

- мотивація - переважання зовнішньої або внутрішньої мотивації, способи мотивації, заохочення, винагороди, підвищення по службі і ін.;

- соціально-психологічний клімат – психологічні умови праці, символи і значущість статусу, наявність і частота конфліктів і ін.;

- групова поведінка – відношення до влади, особливості лідерства, прийняті ролі в колективі і відношення до них, співпраця між членами групи, її ієрархія, можливість групового прийняття рішення і ін.

3. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства виявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого іміджу підприємства і виробленого продукту (товару або послуги) серед споживачів, ділових партнерів, громадськості.

Корпоративна культура, орієнтована на інновації, підвищуючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність підприємства, чим підвищує його конкурентоспроможність за рахунок наявності унікальних розробок, технологій, продукції.

4. Вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності підприємства відбивається в економічних результатах діяльності підприємства, особливо в зростанні ринкової вартості підприємства.

Найважливішим чинником успіху в конкурентній боротьбі є людський фактор. Парадигма мислення, стратегічні та тактичні цілі керівництва та персоналу в цілому, корпоративна соціальна відповідальність та культура управління формують внутрішній потенціал підприємства та його здатність досягти лідерства у конкурентному середовищі.

На всіх стадіях розвитку організації управлінська культура її лідера (його особиста віра, цінності та стиль) багато в чому може визначити культуру організації (табл. 2.1). Суттєво вплив лідера або засновника компанії на формування культури проявляється, якщо він є сильною (яскраво вираженою управлінською культурою) особистістю, а організація тільки створюється [7].

Організаційна поведінка як соціально-економічне явище – це діяльнісна поведінка працівника в організації, що є складним соціально-економічним явищем, яке можна вивчати за видимими проявами ставлення людей до роботи, співпрацівників, керівників, підприємства в цілому.

Таблиця 2.1

Два підходи до формування лідерами організаційної культури [7]

Адміністративна культура	Організаційні зміни	Підприємницька культура
Ззовні	Система контролю	Зсередини
Власник процесу	Відносини власності	Власник майна
Чекає моменту	Ставлення до можливостей	Веде пошук
Раціонально-логічне	Переважає рішення проблем	Інтуїтивне
Централізація	Делегування повноважень	Децентралізація
Ієрархічна	Організаційна структура	Мережева
«Дорослий» - «дитина»	Відносини субординації	«Дорослий» - «дитина»
На організацію	Організаційний фокус	На людину
Зниження вартості	Виробнича орієнтація	Диференціація
Продуктивність	Головні цілі	Ефективність
Системний	Підхід до управління	Ситуаційний
Інтеграції	Робота проектується з позиції	Автономії
За правилами	Виконання роботи	Творче
Модифікація	Проведені зміни	Радикальні
Робити справу правильно	Основний курс дій	Робити правильну справу

Як одну з основних рис соціальної організації праці організаційну поведінку працівників на підприємстві характеризують такі показники [13]: трудова, виконавча та технологічна дисципліна; виконання норм праці та запланованих виробничих завдань; якість праці в усіх її вимірах; ефективність використання виробничих ресурсів; ефективність використання засобів виробництва; ініціативність, творчість, раціоналізаторство, винахідництво; соціально-психологічний клімат; стабільність персоналу; задоволеність працівників роботою; причетність працівників до справ організації.

Впливати на трудову поведінку працівників з метою її перетворення на справжню конкурентну перевагу підприємства можна різними методами і способами, найважливішими серед яких є [13]:

- професійний і культурний розвиток працівників;
- удосконалення організації виробництва і праці;
- сучасне обладнання робочих місць виконавців;
- полегшення і збагачення праці;
- поліпшення умов праці;
- розробка ефективних режимів роботи та відпочинку;

- систематичне підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників;
- створення комфортного соціально-психологічного клімату;
- створення формальних і неформальних творчих колективів і всіляке сприяння їхній продуктивній роботі;
- формування чітких поведінкових цілей.

Висока трудова активність як прояв організаційної поведінки працівників є вагомим конкурентним перевагою підприємства, а організація праці виконує роль важливого мотиватора трудової поведінки. Чим краще організовано працю на всіх робочих місцях, тим продуктивніше працюють люди, тим вищою є їхня задоволеність і результатами праці, і рівнем заробітної плати, тим вищим буде авторитет успішних працівників у трудовому колективі [13].

Ще однією відмінною рисою соціальної організації праці є організаційна культура, головне призначення якої - формування відчуття ідентичності всіх працівників підприємства, гармонізація колективних та індивідуальних цілей, інтересів і цінностей. Система організаційних цінностей включає: цілі діяльності підприємства, економічну і соціальну ефективність, дисципліну і відповідальність працівників, стабільність, ініціативність тощо. Здатність керівника створити ключові цінності, які об'єднують зусилля усіх структур, є однією з передумов успішної діяльності підприємства. Ефективна організаційна культура неможлива за низького рівня організації праці, та навпаки, важко забезпечити високу якість організації праці, коли на підприємстві задовольняються застарілою, примітивною організаційною культурою. Зв'язки організації праці з організаційною культурою забезпечують за допомогою таких елементів, як моральні цінності, права та обов'язки працівників.

До моральних цінностей працівників можна віднести: трудову і виконавську дисципліну, діловитість та підприємливість, відповідальність та обов'язок, творчість та ініціативу, компетентність та високий рівень професіоналізму, порядність та взаємоповагу, працелюбність та самовдосконалення тощо [13].

Працівникам підприємства можуть надавати права на: гарантовану оплату праці відповідно до її кількості та якості не нижче встановленого державою мінімального розміру; матеріальне та моральне заохочення за високоефективну працю; підвищення кваліфікації, здобуття необхідних знань і навичок; оплачувані відпустки, передбачені законодавством; оплату тимчасової непрацездатності у зв'язку з погіршенням здоров'я відповідно до чинних положень; комфортні та безпечні умови праці тощо [13].

До складу організаційної культури можуть бути включені, наприклад, такі обов'язки працівників [13]:

- підвищувати продуктивність праці, своєчасно і ретельно виконувати роботи за нарядами і завданнями, норми виробітку і нормовані виробничі завдання, дотримуватися технологічної дисципліни;

- підвищувати якість роботи і продукції, забезпечуючи якість продукції та її результатів міжнародним стандартам;

- використовувати робочий день для продуктивної праці, утримуватись від дій, що перешкоджають іншим працівникам виконувати їхні обов'язки;

- систематично підвищувати кваліфікацію, самовдосконалюватись;

- дотримуватися вимог з охорони праці, навколишнього середовища, техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної підприємства;

- утримувати робоче місце, обладнання і пристрої в порядку, чистоті та справному стані, підтримувати чистоту в приміщеннях і на території підприємства;

- берегти і примножувати власність підприємства, ефективно використовувати машини, верстати, інше обладнання, ощадливо ставитися до інструментів, вимірювальних приладів та інших предметів, економно і раціонально витрачати сировину, матеріали, енергію та інші ресурси підприємства;

- не вчиняти дій, що можуть завдати шкоди підприємству і його працівникам тощо.

Провідну роль у формуванні організаційної культури компаній відіграє її вищий менеджмент (президент, генеральний директор). Адже «керівник не тільки створює такі раціональні і помітні аспекти організації, як структура і технологія, але він також творець символів, ідеології, мови, вірувань, ритуалів і міфів». Для цього йому не обов'язково бути харизматичною особистістю, хоча присутність певною мірою такої риси, природно допомагає менеджеру в його культурно-творчій діяльності. Головним є щира послідовна прихильність лідерів до тих цінностей, які вони прагнуть упроваджувати в поєднанні з надзвичайною наполегливістю в їхньому зміцненні. Тому керівники пострадянських підприємницьких організацій, усвідомлюючи велику орієнтаційну, стимулюючу, консолідує та регулятивну роль ідейно-моральних цінностей, повинні докладати постійних, багатопланових і кропітких зусиль з метою сприяння відновленню та зміцненню здорового ціннісно-морального фундаменту підприємницьких організацій, що сприятиме удосконаленню вітчизняної організаційної культури, яка враховує загальнолюдські та національні цінності та норми. По-перше, необхідно консолідувати більшість працівників навколо традиційних для них, проте нетлінних і незалежних від політичної кон'юнктури таких моральних цінностей трудових організацій, як: добросовісність, товариський взаємозв'язок і взаємодопомога, гордість за трудові досягнення колективу, його історію, традиції. По-друге, необхідно наполегливо і терпляче культивувати такі менш традиційні, але дуже важливі для ефективного розвитку підприємницьких організацій цінності, як: новаторство, ініціатива, підприємливість, повага до індивідуальності, таланту. Практика показує, що сучасний топ-менеджмент для утворення певних організаційних культурних цінностей використовує широкий спектр інструментів, зокрема [34]:

- визначення та своєчасне оновлення основних перспективних завдань організації, реалізація яких здатна мобілізувати працівників і слугувати розвитку та максимальному використанню їхніх потенційних можливостей, підтримувати напружений тонус трудової та творчої активності;

- визначення відносно невеликого числа ключових принципів та безумовних вимог, які організація зобов'язується неухильно відстоювати;
- особистий приклад вищого менеджменту в дотриманні та реалізації цих принципів та вимог;
- невідворотні санкції до управлінців, які не дотримуються цих принципів та вимог незалежно від їх статусу та заслуг;
- широка пропаганда по різних каналах з використанням внутріфірмових засобів інформації, колективних зібрань, зустрічей керівників з працівниками тощо;
- комплекс заходів, спрямованих на культивування, підтримку та підвищення педагогічно-організаційної ефективності багатопланових фірмових традицій, ритуалів, церемоній тощо;
- ефективне використання заходів так званого «морального стимулювання» бажаної організаційної поведінки, органічно узгоджених з об'єктивними і справедливими оцінками та грошовими винагородами ефективності різних видів організаційної діяльності.

Доцільно поновити, визволивши від формалізму і показовості, немало традиційних для вітчизняних підприємств заходів: регулярних вечорів трудової слави, ювілеїв підприємств, цехів, відділів, урочистої «посвяти» в трудову організацію; висвітлення систематичної різнопланової і багатоканальної (фірмова газета, радіо і телемережа, наочна художня пропаганда і т.п.) інформації щодо життєдіяльності підприємства, його соціальних цілей та перспектив розвитку. Можуть бути корисними як спеціальні пам'ятки, які вміщують основні цінності і норми організації («соціальні норми компанії», «кодекси трудової честі фірми», «етичні норми ділової поведінки компанії» та ін.), так і більші за обсягом нариси з історії підприємства, спогади людей, які посідали провідні посади на різних стадіях його історичного розвитку і т.ін. Все назване, вважаємо, сприятиме формуванню і подальшому зміцненню основних організаційних цінностей на сучасних українських підприємствах [34].

Управлінська діяльність значною мірою підпорядкована певній усталеній організаційній культурі, яка відображає як характерні риси національної підприємницько-менеджерської культури, так і специфічні особливості розвитку певної організації. З іншого боку, менеджери намагаються свідомо впливати на організаційну культуру з огляду на потреби успішної реалізації цілей та завдань фірми [34].

Серед основних засобів такого впливу є: визначення, обґрунтування та пропагування основних принципів, цілей та завдань підприємства/організації, особистий приклад менеджменту, стимулювання бажаних зразків організаційної поведінки, культивування певних традицій, ритуалів, церемоній [34].

Досягнення головної мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу призводить до зростання компетенції персоналу, що в підсумку означає зростання прибутковості підприємства, бо компетентніші працівники можуть працювати на інноваційному обладнанні, за досконалішою методикою; здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи.

Визначено, що вплив корпоративної культури на діяльність підприємства повинен розглядатися в єдності чотирьох напрямів, а саме: на процеси, що протікають на підприємстві; на організаційну поведінку; на конкурентоспроможність; на загальну результативність діяльності підприємства [54].

2.3. Роль корпоративної культури в прийнятті управлінських рішень та підвищенні конкурентоспроможності організації

Організаційна культура включає систему ставлень до ризику в бізнесі, культивування підприємницького духу, прагнення до високих стандартів у роботі, орієнтацію на незалежність дій, високу якість продукції (послуг) і максимальне задоволення потреб споживачів. Самостійне значення мають

ставлення до роботи, успіхів і невдач, формування цінностей і морального духу. Оргкультура забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат [1].

У межах організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі виробничих відносин і очікування від його роботи; знає, що він отримає від підприємства, якщо належним чином виконуватиме свої обов'язки; розуміє, що коли порушить писані або неписані норми, то буде «покараний», причому необов'язково керівництвом, а колегами по роботі. Отже, організаційна культура – це своєрідна «закрита мораль», покликана зміцнювати згуртованість соціальної групи, спрямовуючи її діяльність у потрібному руслі, що забезпечує успішне функціонування і розвиток організації.

Організаційна культура нині сприймається як важливий елемент ділового життя, невід'ємна частина ефективного управління, розглядається як вирішальний чинник формування механізму прийняття рішень, своєрідна основа раціональної діяльності, що обумовлює єдність дій співробітників, контроль і стимулювання всіх працюючих [1].

Варто зауважити, що корпоративна культура є різновидом організаційної культури і є механізмом сугестії (навіювання) певних колективних цінностей. Особливість її в тому, що вплив на свідомість відбувається синкретично, тобто будується не на раціональній аргументації (внесок – винагорода або істина – неправда), а на образах, символах, ритуалах, власних прикладах, які впливають на швидкість кооперативних дій.

Взаємодія менеджменту й корпоративної культури є складним процесом. Основні моделі цієї взаємодії такі [1]:

1. Управлінці можуть діяти чітко в межах культури. Якщо культура прогресивна, то дії напевно будуть успішні. Але відсталість культури призведе до того, що ефективність процесу управління стане низькою, оскільки необхідні зміни будуть ігноровані або заблоковані.

2. Менеджери можуть йти «напролом», ігноруючи культуру, яка склалася. Навіть якщо ці дії будуть здійснюватись у вірному напрямі, вони спричинять опір звичок і традицій і навряд чи будуть особливо успішними.

3. Можна діяти частково в межах культури, але в необхідних випадках і всупереч їй. У даному випадку потрібно враховувати сумісність організаційних змін і культури.

4. Якщо необхідні управлінські кроки повністю з культурою несумісні, але є наполегливими, постає питання про трансформацію культури, яка склалася в колективі. Для цього конче необхідна зрозуміла стратегія і гарне розуміння можливих перешкод і труднощів на цьому шляху.

Важливо мати на увазі, що тільки змінюючи параметри культури, організацію можна вивести на якісно новий рівень. У зв'язку з цим зміна культури організації стає одним з об'єктів управління [1].

Управління корпоративною культурою здійснюється за допомогою таких заходів: контроль за її станом з боку менеджерів; пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, відповідних даній культурі, та усунення тих, хто в неї не вписується, широке використання символіки, обрядів, ритуалів, вдосконалення управлінської етики тощо. До невдалих дій у цьому напрямі відносять: здійснення поверхових або косметичних перетворень, коли насправді все залишається на попередньому рівні, особливо у вищому керівництві; спроби змінити всю корпоративну культуру відразу; перевага короткострокових цілей; дії заради самих дій, які не призводять до певного результату тощо [1].

Розвиток корпоративної культури та її втілення в життя організації може забезпечити не тільки правильне прийняття рішень, але й зниження і зведення до мінімуму соціальних та економічних втрат. Економічні втрати за відсутності корпоративної культури можна розрахувати й визначити як економіку втрат у будь-якій організації. За законом Паркінсона, 10% роботи поглинають 90% часу й ресурсів. Маючи сформований скелет корпоративної культури, можна

запобігти негативному прояву цього закону, знизити таким чином неефективність роботи організації.

Основи формування корпоративної культури повинні закладатися вже на перших стадіях освіти майбутніх спеціалістів-управлінців і керівників. Витрати на її формування сприятимуть міцності й стійкості організації в нестабільних умовах ринкової економіки [1].

Особливості національної культури українця, незважаючи на деякі негативні риси, які обумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються низкою конструктивних рис української вдачі, які можуть сприяти засвоєнню нормативних цінностей корпоративної культури. Ідеться про високий рівень розвиненості волелюбства, природного демократизму, що можуть бути закріплені не лише в політичній, а й у корпоративній культурі. Це дає підставу стверджувати, що більшість конструктивних рис українського національного характеру можуть виступати важливими чинниками в побудові системи управління. Потрібно не забувати, що свободолюбство в поєднанні з низьким рівнем відповідальності породжує імпульсивність, стихійність, неупорядкованість. Через цю свою вдачу українці схиляються до анархізму й абсолютно не сприймають деспотію. На корпоративну культуру впливає така риса українського менталітету, як індивідуалізм, який інколи призводить до самоізоляції, руйнування організаційних форм. Негативно впливає також домінування чуттєво-емоційного компонента над розумово-вольовим у характерних рисах української ментальності, а також недавнє тоталітарне минуле, що формує безпорадність, безініціативність, подвійну мораль, подвійні підходи щодо «своїх» і «чужих», а також їхня звичка покладатися на опіку держави й водночас не довіряти їй, порушувати закони, очікувати на когось, хто прийде та розв'яже всі проблеми. Українці вважають себе європейцями, але часто при взаємодії українських корпорацій з іноземними, для західних партнерів українці бувають неорганізованими, недисциплінованими, необов'язковими, із якими іноді складно підтримувати ділові стосунки [3]. Г.Л. Хаєт зазначає, що в національному характері українців існує низка рис, які не

вписуються в норми корпоративної культури. Це, передусім, витоки невисокого рівня економічної культури, зокрема економічний нігілізм, позапублічність життя багатьох тощо, які й сьогодні є реальністю ментальності значної частини населення та коріняться в глибинах національного характеру, що формувались упродовж багатьох століть [23]. Одна з великих проблем українських керівників – нехтування цими особливостями української ментальності й сліпе наслідування західних норм і цінностей корпоративної культури, що призводить до негативних наслідків. Зазвичай, повністю зразки західної корпоративної культури не приживаються на національному ґрунті, а деякі її елементи заперечуються й відкидаються [3].

Корпоративна культура – важливий фактор підвищення конкурентоспроможної адаптивності, ефективності виробництва та управління. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність підприємства. Глобалізаційні виклики й інтеграційні процеси значно розширюють конкурентне поле суб'єктів конкурентних відносин і, відповідно, змінюються завдання та підходи до формування політики конкурентоспроможності, вибору сучасного механізму її реалізації. «У той час, як за кордоном у теорії й на практиці корпоративного управління вже є розуміння, що в культурі прихована велика конкурентна сила, в Україні усвідомлення ролі, яку відіграє корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага організації, приходить поступово й лише в останні роки» [24].

Більшість менеджерів світового рівня стверджують про те, що серед факторів, які особливо впливають на довгострокові успіхи компаній, це людський фактор і він знаходиться на першому місці, тобто грамотно підібрані, правильно організовані і цілеспрямовані працівники, які вміють правильно вибудувати міжособистісні відносини в колективі, і взаємодіяти між собою і з клієнтами на високому рівні культури спілкування. Для дослідження факторів, за допомогою яких домоглася високих результатів компанія «Microsoft», фахівці стверджують, що основний секрет її успіху - створення

позитивної корпоративної середовища, наповненого творчим духом, гнучкою структурою управління і основною опорою на керівну роботу, що однозначно позитивно впливає на корпоративну культуру компанії. Те ж саме можна стверджувати про компанії «Honda», «Apple», «Virgin», «Tesla» і ін., успіх яких зміцнюється швидше цінностями, ніж ринковими відносинами, заповідями особистих якостей, ніж досягненням позицій в суперництві, швидше за турботою про благополуччя ситуації, ніж проблемами ресурсного переваги. У цих компаніях присутня надійний зв'язок між успішною продуктивністю і ступенем розвиненості корпоративної культури [19]. Світовий досвід підтверджує, що впровадження корпоративної культури дозволяє отримати високий рівень організації на підприємстві. Чим могутніше корпоративна культура, тим сильніше компанія і є конкурентоздатною, а потужна корпорація - основа економічної стабільності і успіху.

У забезпеченні унікальної конкурентної переваги особливу роль відіграє корпоративна культура, яка стосується рідких і найбільш складних нематеріальних стратегічних ресурсів, які майже неможливо скопіювати. Корпоративна культура відображає унікальність, неповторність і, в результаті, конкурентні переваги кожного підприємства (рис. 2.3).

Кожне підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. У результаті цих дій підприємство може здобути собі конкурентні переваги, які виступають основою конкурентоспроможності. Конкурентна перевага – запорука міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії [3].



Рис. 2.3 Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства [3]

Конкурентні переваги забезпечують унікальність ринкової позиції підприємства з погляду споживачів (клієнтів) та ділових партнерів. Конкурентні переваги, як стверджує І. Дейнега, можна визначити, «як високу компетентність підприємства в якій-небудь області, яка дає найкращі можливості долати сили конкуренції, залучати споживачів і зберігати їх прихильність товарам підприємства. Конкурентні переваги забезпечують надання споживачам такого продукту, який представляє для них відому цінність і за який вони готові платити гроші» [11]. Фундаментальною причиною успіху одних підприємств і невдачі інших є те, що процвітаючі підприємства володіють конкурентними перевагами, сформованими значною мірою завдяки корпоративній культурі.

Сьогодні корпоративна культура в Україні не завжди розглядається, як сфера, що заслуговує на пильну увагу. Є підприємства, які взагалі ігнорують корпоративну культуру, на інших система управління трудовим колективом відбувається на основі наявної тут корпоративної культури, а також на деяких підприємствах проводять заходи зі змінами корпоративної культури, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії. На жаль, ще дуже мало українських підприємств мають спеціальні служби, які займаються формуванням і впровадженням корпоративної культури. Керівникам ще потрібен час для усвідомлення її значимості, яку можна означити як нематеріальну основу конкурентоспроможності, основу успіху будь-якої організації [3].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Аналіз особливостей формування корпоративної культури в туристичній індустрії

Україна завдяки географічному положенню і наявним природним ресурсам, як одна з найбільших країн Європи має великий потенціал в туристичній галузі – наявні можливості для розвитку різноманітних видів туризму: ділового, промислового, екологічного, спортивного, паломницького, етнографічного, сільського, гастрономічного та багатьох інших видів. При цьому розвиток туризму здатний внести суттєвий вклад в соціально-економічний розвиток країни та підштовхує до розвитку інших галузей економіки. Крім того в середньостроковому плані розвитку держави на 2017-2020 рр. розвиток туризму є одним з пріоритетних напрямків, який дає нові робочі місця, поштовх для розвитку економіки та інновацій, нові можливості та нову інфраструктуру, а також є вагомим внеском у просування та покращення іміджу України на світовій арені. У 2016 році внесок галузі туризму у ВВП України склав 5 млрд. дол. США, це 5,6% у загальному ВВП країни (рис. 3.1).

Станом на кінець 2016 р. в країні функціонувало 3506 суб'єктів туристичної діяльності, з яких 1838 – юридичні особи та 1668 – фізичні особи-підприємці, а туристичні потоки щорічно зростають (Додатки Б, В). В Україні розмір інвестицій у туристичну галузь скоротився вдвічі з 2010 року і станом на 2017 р. становить до 2% загальних інвестицій, що істотно нижче показників країн Східної і Центральної Європи, а отже постає питання розвитку цієї перспективної галузі економіки держави за рахунок нефінансових витрат, зокрема формування ефективної організаційної культури суб'єктів туристичної діяльності.

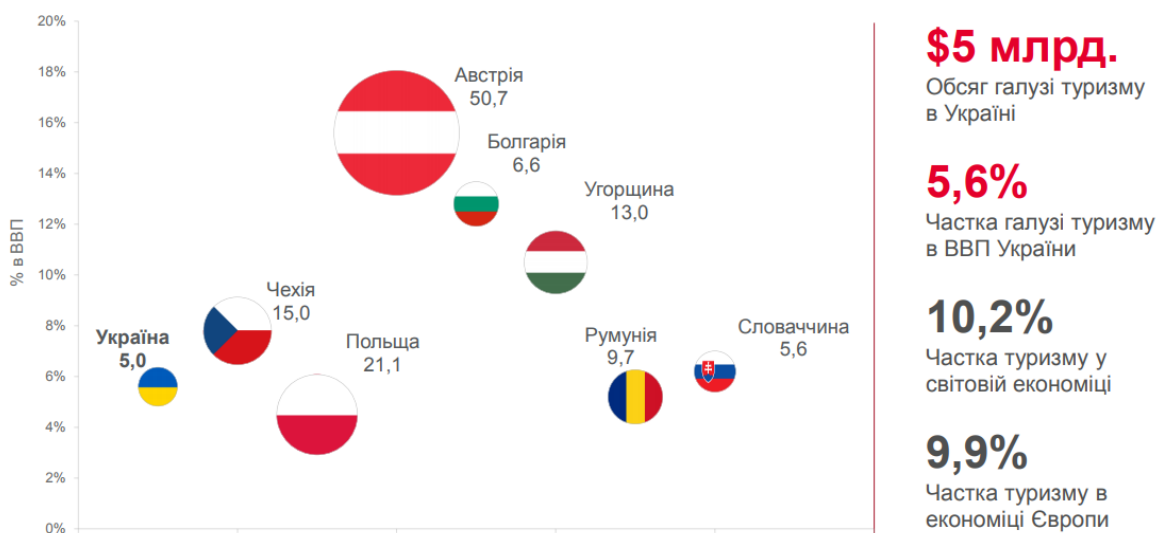


Рис. 3.1 Туристична галузь в економіці країн Центральної та Східної Європи, 2016 р.

Сьогодні обговорення важливості оргкультури в туристичному бізнес-середовищі привертає увагу багатьох вчених і практиків України, що викликано такими головними питаннями, як [29]:

- ослаблена економіка багатьох країн світу і на цьому тлі відбувається збільшення конкурентної боротьби між організаціями (включаючи туристичну індустрію);

- роль корпоративної культури на шляху до досягнення організацією поставлених цілей.

Так, з переліку чинників, які стримують розвиток туристичної галузі (табл. 3.1) значна частка (до 23,5%, чинники 6, 7 та 9) припадає якраз на елементи, які знаходяться під впливом організаційної культури.

Для підвищення та утримання конкурентоздатності підприємства на туристичному ринку, слід звернути увагу на досвід кращих фірм, які направляли інтелектуальні зусилля, матеріальні та нематеріальні ресурси на зміцнення корпоративної культури. Але якщо ігнорувати правила корпоративної культури можуть статися непередбачувані наслідки, такі як: втрата контролю над фінансовими ресурсами і над процесом надання послуг, а в гіршому випадку - припинення діяльності фірми.

Таблиця 3.1

Перелік чинників, які стримують розвиток туристичної галузі

	Найбільш стримуючі розвиток туристичної галузі фактори	%
1	Нестабільна політична ситуація і небезпека тероризму	14,5
2	Низька купівельна спроможність населення України	13,6
3	Слабо розвинена інфраструктура в'їзного туризму	12,6
4	Якість доріг і інфраструктура повітряного транспорту	12,3
5	Захист прав власності суб'єктів туристичного ринку	11,8
6	Рівень кваліфікації фахівців туристичного ринку	10,2
7	Недобросовісне поведінку суб'єктів туристичної діяльності	7,6
8	Правова база, що регулює ринок туристичних послуг	6,8
9	Ефективність маркетингу для залучення туристів	5,7
10	Впровадження та розвиток інформаційних порталів	4,9

Існує дві концепції корпоративної культури, запропоновані зарубіжними та вітчизняними авторами: феноменологічна і раціонально-прагматична, які зацікавилися низкою питань не стільки формування та розвитку корпоративної культури, як її керованістю [26].

За феноменологічною концепцією корпоративна культура є окремою структурою, на яку не може впливати керівництво фірми, тим самим вона встановлює характер і стиль управління. Вчені пропонують в якості основного методу вивчення корпоративної культури етнографічний підхід, який наближений до тривалого методу спостереження.

Раціонально-прагматична концепція спирається на зовнішню і внутрішню середу, тобто корпоративна культура формується завдяки процесам, які можуть виникати в результаті змін на ринку, і так само завдяки змінам всередині організації. Представники даного підходу, досліджують корпоративну культуру як атрибут фірми і аналізують внутрішню документацію, артефакти та проводять розширене інтерв'ю [26].

З цих двох концепцій перевагу бере перша (феноменологічна), адже такий напрямок підкреслює унікальність створення корпоративної культури і цілісності фірми. Але і друга концепція має свою перевагу в управлінні корпоративною культурою за допомогою технологічних можливостей. Якщо

спиратися на позитивні риси цих двох концепцій, то це може послужити базою формування оптимальної системи дослідження корпоративної культури [26].

Туризм став частиною стилю життя людства, тому участь у туристичному процесі можна розглядати як складову суспільного життя. Дослідження практики роботи туристичних компаній показує, що велика увага приділяється психологічним чинникам управління персоналом, зокрема формуванню ефективної організаційної культури [6].

Важливою особливістю туристичного продукту, що відрізняє його перш за все від промислових товарів, є пріоритет налагоджених комунікацій з партнерами, різними організаціями, працівниками, і клієнтами в виробничому процесі. Таким чином людський фактор впливає на неоднорідність і якість туристичного продукту.

Відповідно до моделі ефективності корпоративної культури, її вплив розглядається через ряд процесів, з яких, для сфери туризму, варто виділити три: кооперація між індивідами і частинами організації; контроль; комунікації. Від якості протікання цих процесів, залежить ефективність функціонування організації.

Проблема туристичного бізнесу в тому, що він безпосередньо залежить від чинників зовнішнього середовища, таких як сезонність, політична нестабільність та інші. У свою чергу, специфіка туристичного продукту - відносно низька динаміка вдосконалення, що так само не контролюється туристичною компанією. Основні складові потенційно успішного продукту, такі як якість готелів, маршрути і транспортування приймаються операторами і туристичними фірмами як єдиний ресурс, вже створений іншими людьми, і, в подібній ситуації, коли конкуренти часто оперують одними і тими ж літаками, готелями, пляжами і програмами на перший план виходить мистецтво управляти і вміння створити «композицію».

Тут проявляються контроль процесів, розвинена система комунікацій і довірчі відносини між управлінцями туристичних організацій, отельєрами, авіакомпаніями і іншими учасниками створення туру. Перераховані фактори

створюють сприятливі умови роботи, чітке розуміння процесів менеджерами середньої ланки і, нарешті, забезпечують відносну надійність і цілісність продукту, який може збільшити обсяги продажів, залучаючи нові потоки клієнтів, і, одночасно з цим, формується імідж, один з найважливіших продуктів розвитку і сили оргкультури.

Туристична індустрія поєднує в собі переважно дрібний і середній бізнес, отже, підхід до ведення бізнесу може бути неточним, але вдалим вважається той стиль бізнесу, який дає фіксований прибуток і розвиток компанії. Організаційна культура в умовах дрібного і середнього бізнесу виробляється інтуїтивно, при цьому відбувається підбір персоналу, який буде працювати на результат і в одному режимі. На початковому етапі роботи невеликої фірми виробничий порядок і внутрішні правила спеціально не встановлюються, так як потрібний в постановці правил і норм до турфірми усвідомлюється пізніше, коли організація вже стійко зарекомендувала себе на ринку і стає ясним, що команді потрібний єдиний дух. На початку діяльності фірми співробітники працюють в різних секціях, при цьому виконуючи свої профільні завдання. При збільшенні конкуренції на ринку потрібно підвищувати якість продукції і проводити заходи по перетворенню структури фірми. Стає важливим утворити організаційну структуру не тільки по вертикалі, але і по горизонталі - господарські, маркетингові та фінансові підрозділи. Такі перетворювальні заходи досить складний етап для кожної тур фірми і досить важливо, щоб персоналу було цікаво і вигідно працювати.

Саме для цього розроблено модель формування і розвитку організаційної культури туристичного підприємства (рис. 3.2), з якої видно, що суб'єкт моделі (групи впливу) і процес формування організаційної культури перебувають під впливом різних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Для того, щоб знизити й обмежити їхній вплив, необхідно адаптувати та інтегрувати організацію, що є досяжним в процесі реалізації основних етапів і методів формування та розвитку оргкультури. Представлена модель – якісна, а не кількісна, заснована на концепції інтегрованого менеджменту, через те

суб'єктами моделі обрано три рівні груп впливу залежно від ступеня зацікавленості в успіху підприємства [26].



Рис. 3.2 Модель формування та розвитку організаційної культури туристичного підприємства

Вибір факторів зовнішнього (законодавча база; ринок праці; соціально-культурне середовище; економічна, політична, релігійна ситуація; науково-технічний прогрес) та внутрішнього (форма власності, сфера діяльності, продукт, стиль і досвід управління, лідерство, розмір підприємства та його

організаційна структура, що існують всередині підприємства субкультури) середовища в моделі обумовлено специфікою процесу управління оргкультурою; у моделі акцентовано ті фактори, які мають найбільший вплив на процес формування і розвитку організаційної культури [26].

Наявність культури в туристичній компанії - це «фундамент» для створення іміджу і бренду, основних інструментів просування та позиціонування компанії. Для ефективності корпоративної культури важливим є розуміння місії туристичної організації, в якій наведені її базові цілі та завдання. Місія корпоративної культури компанії - це об'єднання політики і філософії, яке розроблено та виконано керівництвом. Деякі керівники туристичних підприємств вважають, що головною місією їх організацій є: розробка і випуск високоякісного продукту, необхідного клієнту, та здатного до тимчасового трансформування, модифікації і індивідуальної унікальності. Фактично місія організації - це концентрований сплав філософії та стратегії, що проголошується і реалізується вищим керівництвом. Компанія, що втрачає бачення своєї місії, ризикує позбутися суспільної підтримки, а отже, своїх споживачів. У табл. 3.2 наведено приклади місії підприємств, що працюють на ринку туристичних послуг України.

Корпоративна культура має бути направлена на підтримку місії і стратегії туристичної компанії, адже позитивний результат ефективності роботи компанії залежить від належного управління персоналом [30].

З представлених в табл. 3.2 компаній, велика частина є філіями іноземних компаній на території України, які приходять на український ринок уже з напрацьованим стилем бізнесу і вони впевнено прогресують не тільки в своїх країнах: Росії, Греції та Німеччини, а й на Україні, тим самим українським турфірмам важко домогтися бажаного успіху, так як компанії починають роботу з нуля. Отже, тут правильним буде створення такого стилю бізнесу, який направить туристичну компанію на успішну діяльність.

Деякі керівні особи роблять упор на формування кадрового складу підприємства відповідно прописаним стандартам і при цьому припускаються

помилку у формуванні та розвитку організаційної культури турфірми, але ж це важливий елемент, що сприяє зростанню компанії.

Таблиця 3.2

Місії туристичних підприємств України [26]

Назва підприємства	Місія
CORAL TRAVEL	Відносини між оператором, клієнтом і агентом повинні бути взаємодовірчими і поважними, що сприяє утворенню розвинутого туристичного ринку. Фірма прагне до здійснення якісного відпочинку, який доступний для всіх категорій клієнтів
MOUZENIDIS TRAVEL	Внутрішня політика спрямована на цінову привабливість продаваного турпродукту і підвищення якості обслуговування клієнтів. Фірма обслуговує своїх клієнтів на всіх етапах їх відпочинку, що дає можливість підтримувати на високому рівні якість сервісу від початку поїздки до повернення туриста назад
TEZ TOUR	Надання людям якісного відпочинку досягається шляхом використання всіх останніх ноу-хау в галузі туризму, співпраці з надійними партнерами і роботою високопрофесійного колективу
TUI	Символом компанії є посмішка і це головна мета компанії, бачити усмішки своїх клієнтів. При успішній роботі компанії і турботі про своїх клієнтів, фірма домагається довіри з боку своїх клієнтів на туристичному ринку
Van-Tour	Компанія ґрунтується на наданні якісного і перевіреного продукту. Поки працівники фірми не перевірили обраний готель, компанія не буде включати його в список свого турпродукту
Карта Тур	Надання якісних туристичних послуг кожному клієнту шляхом розробки комплексного вирішення відпочинку та використання індивідуальних підходів
Наталі Турс	Брати активну участь у розвиток цивілізованого ринку, таким чином, робити внесок в економіку країни. Відпочинок повинен відповідати міжнародним стандартам, при цьому ціни на відпочинок не повинні бути завищеними
РЕДІ-РЕСТ	Забезпечити високий рівень сервісу для всіх клієнтів компанії. Головне досягнення фірми - це довіра туристів і партнерів

Разом з тим значна кількість підприємців і тим більше, рядових працівників не розуміє, що таке місія їх підприємств і навіть не замислюється про це. У основі їх діяльності основним мотивом є отримання прибутків або заробітної плати. Проте приклади соціальної відповідальності, благодійності, поширення волонтерства, навчання і тренінгів спонукають їх розширювати свій світогляд та підвищувати власну й корпоративну культуру. Кількість

туристичних організацій, які усвідомлюють своє соціальне значення і необхідність формування місії, збільшується.

На кожному етапі роботи фірми потрібно стежити за ситуацією, оргкультурою, адже це дозволяє виявити, які управлінські заходи необхідні для успішного функціонування. На будь-якому етапі життєдіяльності організації її корпоративна культура адаптується до даного середовища і в разі прийняття нових технологій, корпоративна культура може бути не готова до змін на конкретному етапі. Керівництво приймає рішення про зміну корпоративної культури в фірмі, де добре налагоджені традиції, правила, норми і цінності, при цьому не продумавши, які можуть бути перешкоди на даному етапі діяльності фірми. Далі буде простежуватися зниження мотивації персоналу, порушення комунікацій, погіршення іміджу компанії і зниження ступеня керованості. Тому, важливо глибоко проаналізувати корисність корпоративної культури на даному етапі її розвитку і тільки потім її можна впроваджувати[30].

Важливим елементом процесу формування і розвитку організаційної культури є також система стимулювання, що діє в організації. Принципи побудови системи стимулювання та її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, ставлення до справи, норми поведінки і робочі результати, у яких знаходиться найбільш повне вираження зміст та основна спрямованість оргкультури, культивованої та підтримуваної керівництвом [30]. У кожній фірмі стимулювання і мотивація дають можливість співробітникам діяти ефективно і наполегливо в своїй роботі, тому кожен співробітник зможе проявити свої індивідуальні якості. Такі заходи позитивно діють на організацію. Мотивація спрямована на задоволення вимог підлеглих, але бувають такі випадки, коли при застосуванні в організації методів стимулювання і мотивації, керівництво з певних причин не виконує обіцянки, що призводить до занепаду довіри серед підлеглих.

На поведінку персоналу впливає такий фактор як оплата праці. На багатьох підприємствах встановлюється принцип вимірювання оплати праці, який допомагає компанії уникати конфліктної ситуації між підлеглими. У фірмі

є умовна одиниця оплати праці працівників, яка може змінюватися відповідно до збільшення прибутку компанії, а колектив може впливати на встановлення правил щодо системи оплати праці, наприклад: керівник відділу не може отримувати зарплату, яка перевищує «одиницю» більше ніж в 3 рази [22].

Існує підхід до існування рольових моделей в організаціях і це один з успішних методів просування організаційних цінностей - керівництво заохочує працівників, які якісно виконують свою роботу, що спонукає інших співробітників наслідувати їх приклад [26].

Через працівників організації, які є сегментом організаційної культури, здійснюється вплив на покупця певної продукції, що є важливим для туристичної індустрії, де співробітники підприємства є частиною туристичного продукту.

Споживач на підсвідомому рівні робить для себе вибір щодо купівлі обраного продукту (наприклад: туру). Клієнту завжди буде приємно придбати тур у працівника турфірми, який володіє стилем спілкування, підтримує імідж компанії і виконує свої обов'язки найкращим чином.

Імідж організації - це один з головних елементів зовнішньої проекції організаційної культури, який дає туристичній компанії деякі переваги над іншими турфірмами, наприклад: зниження ризику втрати клієнтів; поліпшення репутації компанії, тим самим привертаючи до себе нових споживачів; допуск до нових ринків; поліпшення публічної і ділової репутації турфірми.

Корпоративна культура в процесі реалізації управлінських функцій впливає на її формування. Найефективніший метод залучення працівників до формування корпоративної культури полягає в використанні міфотворчества, інакше як «storytelling», що базується на досвіді компанії. При цьому слід обирати історії, які справляють враження і добре запам'ятовуються, і також відображають систему цінностей і моделей поведінки, культивовані в організації.

Метод «storytelling» має три важливих переваги:

1. працівник буде виконувати свою роботу, якщо він зрозумів її і самостійно зробить для себе висновки;
2. робочий процес не може бути передбачуваним;
3. ухилення від настанов керівництва, бо зараз неформальні історії більше сприймаються співробітниками, ніж моралі.

Ритуали, традиції, правила та обряди впливають на формування та підтримку корпоративної культури. Такі методи спрямовані на те, щоб надати особливого значення подіям, які взаємопов'язані з цінностями організації. Щоб ці принципи діяли, їх необхідно не лише розробити і зафіксувати в організаційних документах, а й довести до свідомості кожного працівника .

Існують кілька видів ритуалів і обрядів [26]:

– «Ритуали заохочення» - закликають компанію дотримуватися певного стилю поведінки і схвалювати свої досягнення - проведення корпоративів на честь продуктивної роботи компанії, організація вечірок через вдалу реалізацію проекту і т.д.

– «Ритуали осуду» - беруть цілісність фірми - це звільнення, зменшення заробітку, позбавлення премій або пониження в посаді. Адже є співробітники, які не працюють згідно з нормами внутрішньої культури.

– «Ритуали інтеграції» - це корпоративні виїзди, обіди та щорічні прийоми керівництва спільно з персоналом. Ці заходи проводяться для вирішення необхідних питань, обговорення проблем та зрозуміння спільності між керівництвом і персоналом, а отже,, виявляється командний дух і згуртованість колективу.

Водночас, ритуали мають і негативні сторони через можливість виникнення ухилення від прийняття рішень, марнування робочого часу, виникнення конфліктів. Іноді керівництво перетворює ритуали в самоціль, що не буде зв'язуватися з корпоративною культурою, а вони стають непридатними для діяльнісних установок. Позитивна сторона ритуалів грає важливу роль в житті організації, дозволяючи розглянути обриси фірми і її спрямованість [17].

Отже, в туристичній компанії ритуали, обряди, традиції і правила займають особливу роль в оргкультурі. Але слід звертати увагу, служать ці заходи простим методом маскування поганого стану справ в організації або ритуали дійсно передають ціннісні орієнтири, актуальні для конкретного етапу діяльності.

Особливим і важливим методом формування оргкультури є розробка символіки компанії, завдяки чому у співробітників розвивається почуття гордості і причетності до організації. Хоча цей метод не поширюється на малі туристичні організації. Крім того, існують знаково-матеріальні символи, які уособлюють значимість фірми і позицію кожного працівника всередині неї. До них відносять: розташування і розмір офісу, статус підприємства, форма одягу персоналу і наявність нагород [26].

В певних випадках в процесі формування та підтримки корпоративної культури туристичній компанії доводиться змінювати прийнятну модель (активний розвиток компанії, зміни туристичного ринку), тому важливо дотримуватись поетапного і послідовного здійснення нововведень та досягати підтримки нових елементів корпоративної культури працівниками, які б не заважали діючій системі цінностей організації. Слід пам'ятати, що не завжди реформа корпоративної культури призводить до успіху в соціально-економічному середовищі організації.

В мінливих економічних умовах досить складно управляти культурою і головною проблемою є розробка концепції інноваційної культури, яка включає в себе інновації та безперервні перетворення, адаптацію і навчання. Зміни, що відбуваються у внутрішньому середовищі організації повинні залучати весь персонал.

Дослідження 2015 року діяльності декількох турфірм, які розгорнули свою діяльність на території України показало, що компанії, які є лідерами на туристичному ринку акцентують свою увагу на управлінні корпоративною культурою. Результат показав, що співвідношення свідомо і несвідомо сформованої оргкультури приблизно становить 90% у фірмах зі східним

менеджментом, 70% в фірмах з західним менеджментом і 20% в компаніях з українським менеджментом. Згідно з цим аналізом, українським турфірмам слід перейняти досвід іноземних колег, адже вітчизняним організаціям важливо формувати корпоративну культуру для успішної діяльності [26].

3.2. Вплив корпоративної культури на якість туристичних послуг

Корпоративна культура впливає на діяльність туристичних компаній у таких функціях: співробітники порівнюють місію організації з власними цілями, через прийняття організацією норм і цінностей; формування стратегії розвитку фірми; здійснення норм і правил, що сприяють досягненню цілей; спільність процедури здійснення стратегії з розвитком організаційної культури під впливом туристичного ринку [41].

Організаційна культура щодо клієнтів охоплює компоненти, що описують характерні риси взаємодії туристичного підприємства з ринком, такі як: вміння викликати інтерес і симпатію споживачів, проявити себе на туристичному ринку. Ці заходи реалізуються за участю маркетологів і фахівців зі зв'язків з громадськістю тощо, звідси саме персонал є частиною і носієм корпоративної культури та здійснює вплив на клієнтську базу, на неоднорідність і ефективність виробничого процесу та є частиною турпродукту. На рис. 3.3 наведено основні напрями впливу оргкультури на зовнішнє і внутрішнє середовище компанії [6].

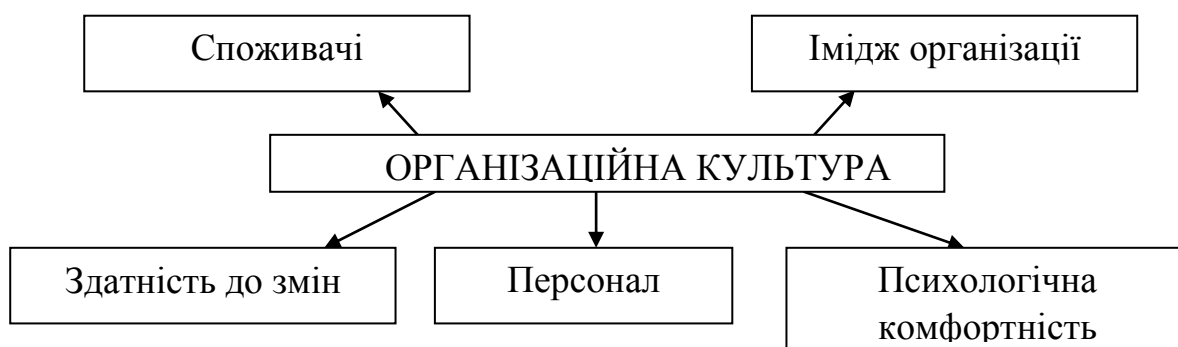


Рис. 3.3. Напрями впливу організаційної культури

Працівники турфірм є одним з важливих джерел конкурентних переваг підприємства, тому якісне обслуговування клієнтів залежить від свідомості персоналу і його професіоналізму. Отже, успішне управління персоналом, це значуща функція в туристичній організації, яка спрямована на підвищення споживчого попиту.

Ключовими завданнями туристичної фірми є:

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

Імідж організації проглядається через проекцію її соціальної відповідальності, яка є зовнішнім відображенням організаційної культури. Принципи соціальної відповідальності дають туристичній організації деякі конкурентні переваги: збільшення ділової та суспільної репутації фірми, зниження ризиків від можливої втрати ринків, раціональний допуск до нових ринків і залучення туристів завдяки гарній репутації компанії.

Адаптивність організації та здатність якісно впроваджувати нововведення залежить від рівня інноваційності культури організації (табл. 3.3) [6]. Звідси конкурентоспроможність організації підвищується з ростом рівня інноваційності культури в організації, оскільки всі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища працівники здатні швидше сприймати та відповідно на них реагувати [6].

Таблиця 3.3

Ознаки консервативної та інноваційної культур в організації [6]

Консервативна	Інноваційна
Сильне та однорідне уявлення про себе у вузькому масштабі	Слабке та різноманітне уявлення про себе в широкому масштабі
Чітко визначені норми, цінності та правила	Норми, цінності та правила мають досить широкі межі
Директивний лідерський стиль	Делегуючий лідерський стиль (схильність до імпровізації)
Наявність великої кількості правил як результат сильної дисципліни	Мала кількість правил як наслідок низького рівня дисципліни
Сильні процеси соціалізації	Слабкі процеси соціалізації
Низька терпимість до двоякості	Висока терпимість до двоякості
Чіткість дотримання формальних правил	Можлива зміна формальних правил
Має закриту зовнішню орієнтацію, яка зазвичай короткотермінова та реактивна	Зовнішня орієнтація надзвичайно відкрита і орієнтована на тривалу перспективу

Велике значення для формування культури має наявність в організації власного туристичного бренду. Наприклад, бренди «Coral Travel», «Tez Tour», «Поїхали з нами» давно відомі на міжнародному й вітчизняному туристичному ринку і саме бренд допомагає їм бути ефективними у своїй діяльності [41].

До зовнішньої призми оргкультури, також належить вміння туристичної компанії безпомилково формувати відносини серед партнерів і конкурентів. Крім цього, турфірма повинна завжди розвиватися, шукати нетрадиційні рішення і ідеї в бізнесі, а також в художньо-естетичних проявах фірми. Завдяки такій дії, компанія здобуває репутацію і авторитет серед стійких конкурентів.

Внутрішня сторона корпоративної культури - це інтеграція працівників туристичної організації, забезпечення передбачуваності їх поведінки, розширення можливостей щодо регулювання та координації ділового спілкування й професійної діяльності [12].

У корпоративній культурі простежується ідея про прийняття правил організаційної поведінки, тому що етичні вимоги відображаються в нормах посадових інструкцій, організаційно-трудового розпорядку і т.п. У будь-якій організації спеціально встановлюються стандарти поведінки, які дозволяють працівникам розвивати любов до своєї діяльності, весь час підвищувати кваліфікацію і прагнути до досягнення якісного результату в роботі.

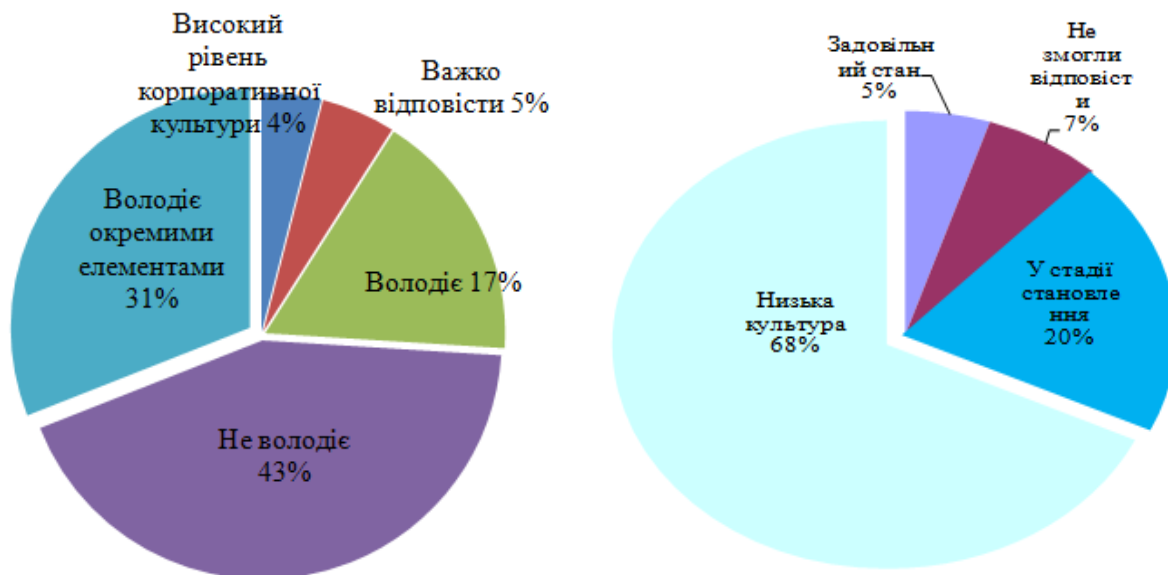
Але процес створення стандартів поведінки має деякі складності - поведінка персоналу фірми утворюється в межах оргкультури, яка служить фундаментом для об'єднання зусиль співробітників фірми, водночас якість продукту і послуг залежить від норм оргкультури, які діють у фірмі, а тому, не один параметр, не зможе перевищувати організаційну культуру, яка виявляє можливості для існування і розвитку компанії, розпізнає настрій персоналу, його згуртованість у трудовій діяльності і внутрішній комфорт.

Туристичні компанії розробляють певні правила обслуговування клієнтів, виконання яких співробітниками є обов'язковим, що підвищує ефективність. В туристичних компаніях існує ряд критеріїв, що дають оцінку рівню обслуговування туристів і діяльності працівників: своєчасна передача клієнту необхідної інформації; повідомлення про зміни в турі або вильоті рейсу; планові заходи проданого туру повинні бути реалізовані; зовнішній вигляд і наявність уніформи співробітника обов'язкові; знання іноземних мов персоналом тощо. Крім того, персонал повинен прагнути до наявності постійних клієнтів, як джерела постійного прибутку.

Але правила обслуговування клієнтів не завжди діють на якість туристичних послуг, існує ще такий фактор, як професіоналізм співробітника. Кожен працівник повинен зрозуміти вимоги окремого туриста, розпізнати бажане клієнтом обслуговування і в разі невдоволення, намагатися досягти позитивних відгуків від кожного гостя. В свою чергу менеджери повинні акцентувати увагу на діяльності персоналу, їх відгуки про компанію і якість наданих ними послуг клієнтам.

У 2013 р. експертно-аналітичною групою «Експанс» було проведено дослідження серед турфірм і їх клієнтів, яке проходило протягом трьох років з охоптом приблизно 300 осіб опитаних з одного і з іншого боку. Результати показали, що розвиток корпоративної культури в українських туристичних організаціях знаходиться на початковому рівні, хоча простежується позитивна динаміка її зростання (рис. 3.4). Проте корпоративна культура у туристичній галузі країни визначається як незадовільна. 68% опитаних 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 [12].



Опитування споживачів – чи володіє турфірма послугами, якими ви користувались

Опитування тур фірм – в якій мірі корпоративна культура розвинена в фірмі

Рис. 3.4 Розвиток організаційної культури в туристичних фірмах на думку фахівців і клієнтів [12]

Визначено, що важливим завданням розвитку галузі туризму на національному, регіональному та місцевому рівнях є удосконалення трудових ресурсів потенціалу туристичних організацій на основі формування інноваційної кадрової політики, проектування посад і посадових інструкцій. Також необхідними є здійснення підбору, оцінки, атестації, навчання, перепідготовки та мотивації персоналу, формування сучасної корпоративної культури на засадах психології ділового спілкування в цілому [41].

При цьому на рівні власне туристичних підприємств корпоративна культура розуміється як така, що об'єднує цінності і норми організації, стиль та процедури управління, концепції соціального розвитку та соціальної відповідальності.

Отже, споживачі потребують культурного обслуговування і проявів та елементів корпоративної культури від туристичних підприємств більше, ніж самі працівники. Клієнт через ставлення працівника турфірми до своїх обов'язків, стилю спілкування, іміджу бачить, які цілі та способи поведінки притаманні цій організації, і робить для себе вибір. Попит на прояви корпоративної культури у туристичних організаціях 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 [41].

Це свідчить про необхідність переорієнтації управлінської стратегії та менеджменту на підвищення галузевих стандартів туристичної діяльності на рівні підприємств і регіонів їх розміщення. Засобами трансформацій при цьому 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 на засадах корпоративної діяльності [41].

Вітчизняним турфірмам для успішної діяльності не вистачає правильного управління корпоративною культурою, від чого і страждає якість туристичних послуг. Практика діяльності в турецькій туристичній компанії Kilit Global у 2017 р. дозволила проаналізувати заходи корпоративної культури, які впливають на якість турпродукту і обслуговування клієнтів. Зокрема, в турецькій туристичній компанії Kilit Global існують ряд етапів впливу культури на успішну діяльність турфірми:

1. Керівник, як приклад для наслідування. Щоб система цінностей і норм поведінки компанії не була формальною, керівнику потрібно звернути увагу в першу чергу на себе, а після на своїх підлеглих. Адже керівник для робочого персоналу є еталоном; і всі дії, що стосуються його життя, виступи і взаємини між клієнтами і персоналом є предметом для наслідування. Потім керівник орієнтується на цінності і думки своїх співробітників, використовуючи їх точку

зору для вирішення будь-якої проблеми. До речі, такий підхід дає можливість уникнути конфлікти всередині організації.

2. Відбір персоналу. Організатори співбесіди при відборі співробітників роблять акцент на молодих людей з туристичною освітою, які володіють культурою мови, етичними нормами і творчим мисленням. Керівництву не приймає на роботу людей, які будуть суперечити існуючій оргкультури в компанії Kilit Global. Іноді на співбесіді неможливо виявити у людей їх негативну реакцію до культури в організації. Щоб запобігання прийому на роботу проблемних співробітників, компанія діагностує власну організаційну культуру і робить упор на свій трудовий досвід, тобто чим приваблює компанія своїх співробітників, як вони себе ведуть і взаємодіють з колегами і т.д.

3. Стажування працівника. Після проходження співбесіди, працівник починає свою роботу в даній компанії і йому доведеться пройти через різноманітні організаційні впливи з боку фірми, що дає людині зрозуміти, чи зможе вона прийняти певні організаційні цінності. Керівник передає новому співробітнику інформацію про всі правила і норми, що діють на території країни Туреччини і в туристичній фірмі зокрема. З цього моменту, співробітник вже розуміє організаційну культуру компанії і може керуватися нею.

4. Розвиток професійних якостей персоналу. Головним завданням компанії Kilit Global є підвищення професіоналізму не тільки на початкових стадіях роботи, але і під час роботи працівника. Для цього проводиться контроль робочого процесу, організовуються семінари, лекції та корпоративні обіди. Компанія Kilit Global витрачає приблизно від 2-10% фонду заробітної плати на підвищення кваліфікації своїх співробітників, такі витрати є фінансовими вкладеннями в розвиток персоналу. Ці заходи сприяють не тільки підвищенню знань і навичок, а також допомагають співробітникам стати ланкою фірми і відчувати себе впевненіше. Професіоналізм кожного співробітника впливає на конкурентоспроможність підприємства на туристичному ринку і кожен досвідчений працівник буде цінуватися не тільки в своїй організації, а й можливо за її межами.

5. Згуртованість колективу. Наявність згуртованого колективу компанії Kilit Global наочно показує високий рівень корпоративної культури. Об'єднання співробітників здійснюється завдяки прагненню до спільної мети, це важливо, тому що в фірмі повинен бути дух корпоративної родини.

Загальні елементи корпоративної культури можуть стосуватися таких питань існування організації [27]:

- призначення організації та її «обличчя» (підвищення якості, лідерство у своїй галузі, дух новаторства);

- ієрархії управління і влади (повноваження, відповідність особи займаній посаді, повага старших за віком та статусом);

- спілкування з людьми (турбота про людей та їхні статки, повага до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації, справедливість при оплаті, мотивація людей);

- роль жінок в управлінні та на інших посадах;

- організація роботи і дисципліни;

- стиль керівництва й управління (авторитарний, консультативний або стиль співробітництва);

- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації);

- характер соціалізації (хто з ким спілкується під час і після роботи, особливі умови, такі як окрема їдальня тощо);

- шляхи розв'язання конфліктів (бажання уникнути конфлікту або йти на компроміс);

- оцінка ефективності роботи (таємна або відкрита, ким здійснюється, як використовуються результати);

- ототожнення з організацією (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи в організації).

6. Робочий процес. Для ефективною і успішною роботи, всі працівники повинні володіти інформацією про історію компанії, її місії і нинішній стан справ. Компанія Kilit Global в своїй роботі ставить за головну вимогу

збереження іміджу, що проявляється у такому: працівник завжди повинен носити форму в робочий час; співробітник працює на території чужої країни, повинен надати всю достовірну інформацію про традиції, звичаї, законодавчі норми країни, транспортне сполучення; персонал при будь-якій ситуації повинен ставитися з повагою і розумінням до свого клієнта; грамотно пропонувати екскурсійні тури, з урахуванням віку, фізичної особливості туриста і стану його здоров'я.

Психологічний клімат у туристичних організаціях залежить від різних чинників, у тому числі і від стилю і методів керівництва, особистісних рис керівників. Різний рівень згуртованості колективу формується за сприятливої обстановки на роботі. У переважній більшості випадків керівник здатний вплинути на формування сприятливого психологічного клімату, створюючи такі базові установки, які визначають порядок взаємин у колективі, демонструючи власний приклад та ініціативу. У багатьох випадках у туристичних підприємствах сприятливу обстановку працівники оцінюють як єдиний і основний чинник мотивації перебування на роботі [27].

В першу чергу, психологічний клімат будується на стосунках керівництва і підлеглого. Зараз багато українських фірм відмовляються від авторитарного методу управління і беруть приклад західних колег, де працює демократичний стиль. Але не варто відмовлятися повністю від колишнього методу управління, так як командно-адміністративний спосіб впливу на підлеглих дозволяє реалізувати максимальний обсяг робіт. Демократичний метод можливо не зможе так швидко і ефективно забезпечити бажаний кінцевий результат, але цей стиль управління робить упор на сам персонал, наприклад: якими професійними якостями наділений працівник; наскільки розвинене у нього вміння всебічно аналізувати ситуацію; як підходить до прийняття рішень за допомогою творчого і нестандартного мислення і т.п. Але, якщо співробітники агресивні, керівники не виконують свої обіцянки відбувається напруга в корпоративній культурі фірми, тим самим склад підприємства може вдатися до пошуку інших типів управління [12].

Нещодавно українські аналітики зацікавилися таким питанням: які методи управління корпоративною культурою воліють менеджери фірм? Тим самим були виділені 4 стилі управління: авторитарний (працівник в точності виконує всі завдання керівництва при жорсткому контролі); демократичний (можливість персоналу брати участь у формуванні організаційного процесу та пропонувати свої ідеї вищим особам); монархічний (персонал здійснює роботу відповідно до правил і норм); анархічний (працівник може проявляти свої творчі здібності не спираючись на регламент роботи). На початку XXI ст. була виявлена динаміка вживання організаціями перерахованих вище стилів управління в галузі туризму, яка представлена на рис. 3.5.

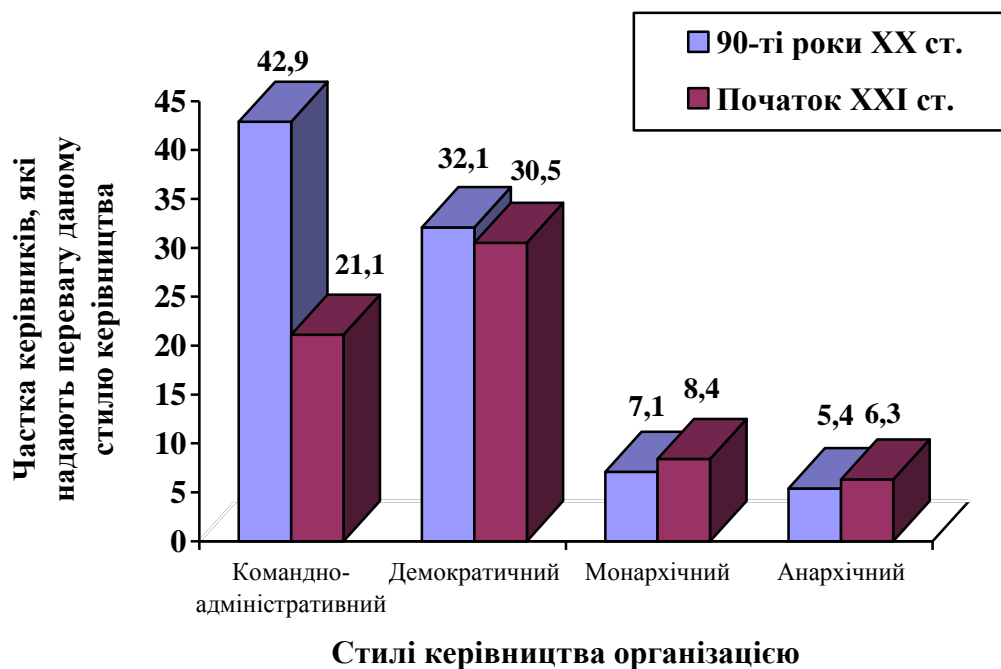


Рис. 3.5 Стилi керування туристичною компанією, яким надають перевагу менеджери вищої ланки [12]

Практичний досвід туристичної діяльності переконує, що командно-адміністративний стиль у наш час не ефективний в стратегіях управління її розвитком. Тому більшість туристичних підприємств переглядають 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 працівників до зневіри у своїй корисності, розчарування у роботі, приниження власної ролі у результатах господарювання. Сьогодні більшість туристичних фірм потребують стратегічного управління через посилення конкуренції на туристичному ринку, зміни у потребах та вимогах персоналу компаній, зміни в перевагах та фінансових можливостях клієнтів, збільшення туристичних продуктів тощо. Зрозуміло, що в XXI ст. авторитарний стиль втрачає свою актуальність через небажання працівників застосування жорсткого контролю і приблизно 30% туристичних фірм переходять до монархічного стилю управління. Зараз переважає монархічний стиль управління. Так само багато фірм віддають перевагу демократичному стилю управління, але ця модель повільно збільшує свою позицію. Цей факт переконує, що, по-перше, посилена конкуренція на туристичному ринку змушує туристичні підприємства звертатися до інноваційних моделей стратегічного управління, а по-друге, що вони потребують упорядкування своєї діяльності, підпорядкування загальній ідеї та місії [53].

Важливим елементом діяльності, що впливає на рівень корпоративної культури туристичних підприємств, є інформованість персоналу. Проте тільки незначна частина працівників вважають, що певною мірою поінформовані про справи своєї туристичної організації. Нині перевага надається закритим комунікативним моделям, практично втрачена традиція проведення загальних періодичних або звітних зборів колективів. Багато керівників розглядає цю традицію як пережиток, незважаючи на те, що переважна більшість співробітників висловлюють із цього приводу незгоду [41].

Нині більшість працівників сфери туристичних послуг не відчуває свого впливу на діяльність організації, в якій вони працюють, а бачать у ній лише джерело своїх доходів. Персонал туристичних фірм відчуває себе тільки виконавцем чужих вказівок, і за таких умов від нього важко чекати дій, спрямованих на підвищення ефективності роботи компаній [27].

Світова практика управління допускає в управлінні персоналом переорієнтацію з управлінського тиску на персонал до надання працівникам прав самоврядування. Такий підхід передбачає співучасть працівників в ухваленні рішень за рахунок розширення організаційного потенціалу і господарської ініціативи працівників.

Складні економічні умови та гостра конкурентна боротьба між організаціями індустрії туризму ставлять до сучасних керівників нові вимоги щодо здійснення кадрової політики туристичних організацій, уміння організувати, згуртувати, мобілізувати та надихнути колектив на ефективну роботу. Формування команди, яка злагоджено працює - це один із вирішальних чинників підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми, її ефективності в умовах ринку [27].

3.3. Шляхи удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств туристичної індустрії

З приходом в Україну іноземних туристичних компаній з'явилася тенденція перенесення досвіду іноземних практик і технологій менеджменту на український ґрунт. Однак не завжди нові європейські та світові підходи до ведення бізнесу і організації роботи великих колективів благодатно сприймаються вітчизняним бізнесом. І причин тому є кілька. Різниця в менталітеті, отриманому вихованні і сформованих моделях поведінкових відносин між українським і західним суспільством не дозволяє водночас перетворити традиції корпоративної культури. У той же час, є чимало важливих моментів і складових корпоративної культури світових брендів і компаній, які можуть успішно застосовуватися і вже застосовуються в Україні.

Підхід до формування корпоративної культури діючих туристичних компаній, спрямований на інновації. Місія цього підходу полягає в потребі розвитку студентської корпоративної культури, яка б допустила передати

характер культурного явища процесам постійного навчання в організації і зробила б регулюючу функцію по придбанню знань та вмінь. Головною складовою частиною студентської культури є сукупність стійких цінностей, уявлень і інтелектуальних моделей, які направляють організацію на розумову діяльність, розпізнають прийнятну пропорцію серед запозичення і створення, після чого поширюють накопичений досвід у своїй фірмі. Капітонов Е.А. підкреслив [16], що корпоративна культура в будь-якій нинішній організації ґрунтується на цінностях «спільної долі» («пов'язаного зростання»), тобто співробітництво, партнерство і довіра між керівниками і персоналом є фундаментом для життєдіяльності фірми. Щоб в організації ефективно проходили управлінські і трудові процеси необхідно виконувати такі умови: працівники повинні продуктивно брати участь в житті організації, реалізовувати творчість, самодіяльність, неекономічні елементи тощо.

На кожному підприємстві співробітник вважається носієм корпоративної культури. Від зміни свідомості кожного працівника залежить модифікація корпоративної культури в цілому. Павлова О.Г. виділила характеристики «ідеальної» інноваційної культури в туристичній фірмі [37]:

1. «Модифікація узгодженості» - згуртованість і узгодженість колективу на етапі прийняття рішень; кожен співробітник повинен бути обізнаний про всі процеси в організації; колектив, як «одна сім'я».

2. «Ціннісна модифікація» - спільне бачення місії підприємства і створення виразної стратегії на подальшу ефективну діяльність; існування норм, правил, стандартів і цінностей усередині організації; виконання корпоративних вимог не тільки підлеглими, а й керівництвом.

3. «Модифікація адаптації» - керівництво турфірми має бути готове до будь-яких змін на ринку і швидко реагувати на них; оперативний процес обміну інформацією; намагання покращувати принципи роботи організації; підвищувати кваліфікацію співробітників.

4. «Модифікація творчості» - впровадження ноу-хау; відповідальність за прийняті рішення; керівництво повинно обдуманно доручати повноваження; стимулювати підприємливих співробітників.

Інноваційний потенціал туристичної компанії щодо формуванні та змін корпоративної культури є досить великим. Але навчання членів інноваційного процесу може не виходити за межі знань, які важливі для певної тур фірми, тому менеджер турфірми моделює інноваційну діяльність, яка буде напевно соціально-психологічного спрямування.

Михайличенко Г.І. надав визначення «інноваційний потенціал туризму» і висунув три рівня його здійснення [33]:

- мега і макрорівень - це туристичний резерв, який містить ресурсний, природний, інфраструктурний потенціали регіону;

- кластер - це об'єднання елементів управлінського впливу, ресурсозберігаючих методів, економічних взаємозв'язків і організаційної підтримки постачальників спеціалізованих туристичних послуг.

- підприємство - спільність матеріальних і нематеріальних ресурсів фірми, в тому числі інтелектуальні, комунікативні, клієнтські і іміджеві накопичення.

Отже, менеджер туристичної фірми зобов'язаний знати, що джерелом і резервом інноваційного потенціалу туристичної компанії є [25]:

- туристичний потенціал галузі взагалі;
- комбінація туристичної індустрії та заходів активного і інформативного характеру;
- потреба об'єктів перебування або популярність туристичного бренду;
- спрощення туристичних формальностей для експорту / імпорту з країни;
- регулювання загальнодоступною і якісною інфраструктури обслуговування;
- динамічний комунікативний потенціал;
- позитивна репутація в індустрії туризму;

- прийнятна ціна на ресурси туристичного попиту з застосуванням ресурсозберігаючого вектора формування галузі;
- здійснення заходів з метою регенерації і збільшення якості історико-культурного потенціалу території.

Автори Скейн і К. Левін запропонували схему, в якій ланкою є кваліфіковані робітники (учасники інноваційного процесу), дана схема є прикладом соціально-психологічної моделі інноваційної реальності. Також автори виділили, що успіх компанії буде досягнуто завдяки процесу зміни світосприйняття кожного співробітника. Щоб зміни були сприятливими, слід змінити існуючі моделі мислення і діяльності, створити серед працівників почуття невдоволення нинішньою ситуацією, розвинути готовність до змін на поведінковому етапі. І далі надати свіжу інформацію для вирішення нових призначень, навчити новітнім моделям поведінки, що піде закріпленню поведінкової моделі в туристичній організації. Таким чином, іноземні підприємства (наприклад: TUI, Tez Tour) вже зарекомендували себе на ринку інших країн, проникнули на український туристичний ринок, і вважаються донорами організаційних культур. Ці іноземні компанії не піддаються інноваційним змінам і вчасно реагують на зміни в туристичному ринку.

Туристичне середовище досить мінливе, тому для вчасного і швидкого реагування на зовнішні зміни, автор Тлемешков В.Г. пропонує технологію управління майбутнім, яка відображається через градацію євриських рішень. В даній послідовності рішень всі кроки стандартні, але здійснення такої технології незвично і неповторно. Процесом досягнення майбутнього результату управляє модель даного результату, а суб'єкт управління - керує майбутнім, при цьому суб'єкт керується процесом досягнення даного результату, завдяки набору інструментів і механізмів [25].

Зміни характеристик ідеальної інноваційної організаційної культури, призводять до управління процедурою реалізації інноваційного потенціалу в організації, однак, це зможе статися при роботі виконавців і керівників, які спрямовані на інноваційну діяльність. Попри це, багато вітчизняних турфірм не

в змозі похвалитися кількістю персоналу і діючою системою взаємовідносин у всіх відділах. Часто туристичні компанії шукають співробітників, які будуть володіти інноваційним мисленням, такі менеджери з наявністю оргкультури будуть спиратися на пошук нових процесів, які спрямовані на формування туристичної індустрії. Але до сих пір українські туристичні компанії надають значення стандартним і однаковим пропозиціям від туроператора, тим самим небажання і невміння приймати інноваційні та нестандартні пропозиції, призводять до краху «одноденного» туристичного підприємства.

Тому досліджувати інноваційний потенціал туристичної фірми слід у вигляді можливості трансформації і удосконалення досвіду, а також, як спосіб сформованих стандартів взаємодії суб'єктів бізнес-процесу і даного підприємства. Встановити рівень інноваційного потенціалу в туристичній компанії можна завдяки порівнянню характеристик корпоративної культури з «ідеальною» інноваційною культурою, модель якої створюється через синтезування і класифікацію розрізаних характеристик, з подальшим зіставленням даних, отриманих в результаті дослідження досвіду лідируючих туристичних компаній [25].

Розвиток туристичного бізнесу в Україні останні кілька років (починаючи з 2014 р.) зазнав деяких змін, обумовлених соціально-економічними явищами та політичною ситуацією, однак туристичні потоки при цьому зберігають тенденції до зростання. Туристичні компанії працюють з поодинокими готелями і з мережевими підприємствами. Незважаючи на складні економічні умови на національному ринку, представники міжнародного туристичного бізнесу та національні оператори продовжують свій стабільний розвиток, що свідчить про адаптивність компаній до будь-яких умов на туристичному ринку. Однак ефективність діяльності підприємств туристичної індустрії України за останній рік суттєво знизилася. Дохід від реалізованих послуг туристичного господарства у 2016 р. зменшився на 32,6% та 40,9% порівняно з 2015 та 2014 рр. [32].

Заповнюваність готелів грає дуже важливу роль для туроператорів. Туристичні фірми можуть спостерігати за попитом туристів на конкретно готельних підприємствах. Якщо звернути увагу і проаналізувати діяльність готелів за даними Державної служби статистики України, то можна відмітити, що динаміка розвитку незалежних туристичних підприємств за 2014-2016 рр. характеризується негативною тенденцією (рис. 3.6) [32].

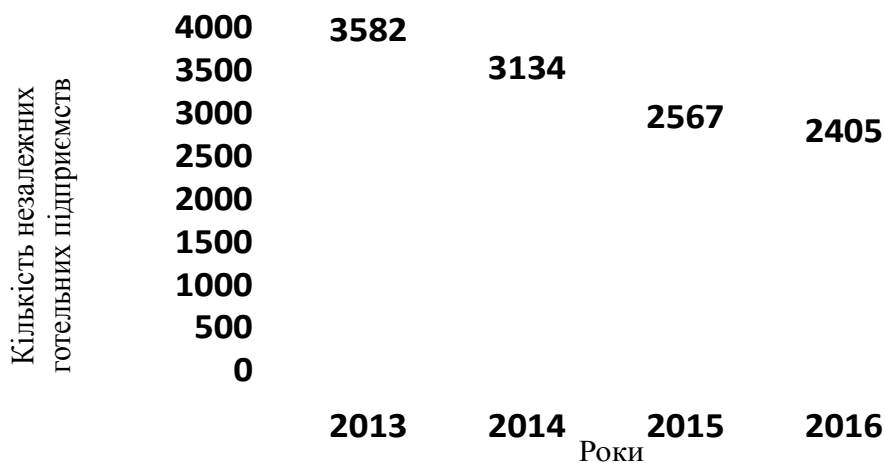


Рис. 3.6 Негативна тенденція незалежних готелів в Україні(2014-2016 рр.)

Водночас динаміка розвитку мережевих готелів зберігає позитивні тенденції. Порівняно з 2013 р. кількість готелів, що функціонують у складі мереж національного чи міжнародного рівнів, збільшилася на 20,9%. Серед них 21,4% мережевих готелів належать міжнародним готельним оператором, що функціонують на контрактному управлінні.

Міжнародні готельні оператори, які входять на український ринок переважно на умовах контрактного управління, відповідають за фінансові результати діяльності підприємства, що і забезпечує ефективну діяльність готелю. Національні оператори продовжують розвивати свої мережі на умовах як франчайзингу, так і контракту на управління, хоча за сучасних ринкових умов договір франчайзингу не дає гарантій успіху при залученні до мережі [32].

Незважаючи на те, що результати досліджень вказують на ефективність діяльності мережевих підприємств готельного господарства, виникає потреба в

обґрунтуванні ефективності входу до мережі та вибору форми управління підприємством готельного господарства. Туроператорам слід більше пропонувати «поодинокі» готелі, тим самим попит туристів буде збалансовуватися між мережевими готелями і незалежними, що сприятиме економічному розвитку в туристичній індустрії [32].

Сьогодні українські організації, хоча і з певними труднощами, стають частиною глобального бізнесу, а значить, все частіше стикаються з перешкодами корпоративної культури, до числа яких відносяться:

1. Комунікаційні перешкоди в тур фірмах - відбуваються комунікаційні порушення, які впливають на корпоративну культуру в організації, тобто реальність сприймається неправильно; стандартне мислення; культурні розбіжності всередині турфірми.

2. Стилі управління різні в світових компаніях. Демократичний стиль керівництва переважає в західних країнах, а в країнах, що розвиваються, зокрема в Україні, характерний авторитарний стиль управління.

3. Відмінність в постановці проблем і прийнятті рішень. Колектив повинен ясно розуміти важливість згуртованості між працівниками. Адже це призводить до ефективної роботи турфірми. На жаль, не у всіх вітчизняних турфірмах персонал може працювати спільно. Тому потрібно спиратися на досвід зарубіжних компаній, де прийняття рішень і постановка проблем однакові для кожного, і це є нормою поведінки і відображенням цінностей всередині турфірми.

4. Різна мотивація у співробітників, як спосіб появи конфліктів. В Україні поточний стан економіки провокує потребу працівників в матеріальному добробуті і в безпеці, в той час як в розвинених країнах (наприклад: США, Німеччина, Великобританія) переважає саморозвиток і досягнення життєвих цілей працівника.

5. Відмінність в навчанні персоналу та соціально-культурної компетенції. Іноземні фірми мають певну гнучкість, яка простежується в умінні персоналу перенести нові технології з одного культурного середовища в інше; схвалення

співробітниками нових впроваджуваних культур; в організації повинна усвідомлюватися власна культурна взаємозалежність і толерантність в процесі культурної комунікації.

Включення в обов'язкову корпоративну культуру семінарів і тренінгів різного рівня для підвищення кваліфікації персоналу - це одне з найбільш важливих досягнень, яке було успішно перенесено на вітчизняну практику управління туристичними фірмами. Найчастіше механізми проведення навчання персоналу або сертифікації фахівців в турфірмах не відпрацьовані до кінця; проте вже зараз можна говорити про те, що багато українських компаній починають рівнятися на своїх західних колег в області інтелектуальної та професійної освіти молодих і перспективних кадрів до стану успішних, коли зростання співробітника є благом, а не перешкодою для зростання самої організації.

Сьогодні в Україні практично не готують фахівців з формування корпоративної культури в організації. Як правило, це сфера відповідальності менеджерів по персоналу, але їх навчають взаємодії з персоналом, підбору кадрів, а не тому, як створювати атмосферу в колективі, вибудовувати ритми заходів, організовувати свята. В даний час більшість українських туристичних компаній все ще не сприймають корпоративну культуру як важливу та значущу складову конкурентоспроможності організації та не правильно розуміють її сутність. Під корпоративною культурою часто розуміють тільки символіку, девізи, імідж, забуваючи про те, що корпоративна культура - це цілісна система, в яку входять базові цінності організації, стиль управління та взаємовідносин, і основна роль в ній належить традиціям та святкам в колективі.

У корпоративну культуру автоматично переносять всі проблеми традицій суспільства. Якщо взяти корпоративні свята, то найчастіше центральне місце займає застілля, зі стандартними заходами, досить часто не цікавими для співробітників, а людині відводиться роль пасивного спостерігача. Це не вкладає в оргкультуру додаткових елементів та має мізерний вклад з точки зору психологічного та професійного розвитку.

Одна з не менш важливих проблем - ставлення до творчості, яке не сприймається як величезне джерело енергії, як потужна об'єднуюча сила колективу, в якому, як правило, є певна кількість людей з творчими навичками (музика, танці, малювання тощо).

Соціальний пакет як гарантія співробітнику певною мірою соціальної і функціональної захищеності з боку компанії - ось ще один елемент досвіду, який мають переймати українські управлінці і керівники туристських організацій від західних колег. службові мобільні рекламує турфірма, відвідування фітнес-клубів, для поліпшення здоров'я співробітників, знижки на квитки при переміщенні залізничним транспортом і авіарейсами тощо.

Досвід іноземних компаній є цікавим та перспективним з точки зору використання у вітчизняному туристичному бізнес-середовищі. Так унікальна для європейського ринку модель туристичного холдингу компанія Kilit Global, яка об'єднує туристичного оператора та роздрібну мережу продажів туристичних послуг має гідну славу на турецькому туристичному ринку, також є однією з найбільш високотехнологічних компаній. У 2015 р. Kilit Global приєднав до себе відому турфірму Tez Tour. Офіси працюють ефективно і професійно, так як робота механізована і досить взаємопов'язана, зручна і прогресивна система онлайн-бронювання. Втрата інформації в компанії практично неможлива, тому що всередині організація своя комп'ютеризація і система роботи добре злагоджена. Це істотно впливає на якість обслуговування, навіть в пік туристичного сезону, тим самим, дозволяє фірмі професійно і швидко обслуговувати своїх клієнтів. Пристосовуючись до будь-яких умов на туристичному ринку і працюючи з великим потоком туристів, Kilit Global також намагається підбирати кращі мережі готелів і надійні авіакомпанії, пропонує широкі можливості для відпочинку, організовує індивідуальні тури і дитячий відпочинок.

Керівництво компанії Kilit Global на перший план ставить поліпшення і підтримку якості послуг, що надаються на всіх етапах діяльності компанії,

також детально контролює всі заявки клієнтів, які надходять на підприємство до того моменту, коли туристи повертаються додому.

Корпоративна культура компанії Kilit Global спирається на певні цінності (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Цінності, які допомагають Kilit Global бути конкурентним підприємством на ринку

Назви цінностей	Заходи, до яких дотримується компанія
Порядність	Заохочувати сумлінність і чесність, вміння дотримуватися норм і правил фірми, повагу до персоналу організації та її діяльності
Відповідальність	Відчуття внутрішнього дискомфорту через нереалізовані або погано виконані роботи
Послідовність	Компанія прихильник прийнятих рішень (стратегії)
Орієнтованість на клієнтів	Діяльність фірми спрямована на створення продукту, Який вимагає клієнт. При цьому інтереси клієнта стояти не нижче інтересів менеджменту і / або інвесторів
Креативність	Дотримання колективних правил: прагнути до прийняття загальної корпоративної мети, зокрема причетність і взаємовиручка
Професіоналізм	Очікування від усього колективу успішної реалізації поставлених завдань, при присутності у працівників необхідних знань і навичок, а також умінь до самонавчання

Команда Kilit Global - ініціативна група однодумців, об'єднана моральними і етичними нормами, єдиними цілями, прагненнями і темпами розвитку, яка здатна професійно і ефективно досягати стратегічні цілі компанії.

Шанобливе ставлення серед співробітників, індивідуальний підхід до кожного співробітника є основною лінією корпоративної культури в даній організації. Підняття престижу компанії здійснюється не тільки за рахунок високого рівня обслуговування туристів, але порядного і чесного ставлення до всіх співробітників колективу.

Команда компанії Kilit Global в досягненні своїх цілей спирається на високі моральні та етичні принципи. У компанії вітається ініціатива кожного співробітника.

Перед собою компанія Kilit Global ставить важливе і основне завдання в наданні комфорту клієнтам, прислухаючись до їх побажань. Компанія надає

однаковий рівень сервісу клієнтам, не залежно від вартості путівки, рівня готелю та країни прибуття, та намагається врахувати зміни в очікуваннях клієнта. Kilit Global забезпечує корпоративний і індивідуальний сервіс високого рівня, що відрізняє компанію від своїх конкурентів, при цьому однією з перших почала проведення анкетувань для оцінки якості надаваних послуг.

В розрізі внутрішньої культури Kilit Global, яка є важливою ланкою корпоративної політики керівництво акцентує увагу на творчий розвиток і власні навички працівників, а також менеджери компанії шукають і розвивають нові технології і методи управління організацією.

Головним досягненням Kilit Global вважається високопрофесійний персонал, що досягається за рахунок підвищення кваліфікації працівників через проведення тренінгів, семінарів та навчальних курсів для співробітників всіх рівнів. Можна відзначити, що колектив туристичної фірми Kilit Global спрямований на досягнення поставлених стратегічних цілей і завдань, ґрунтується на принципах професіоналізму та раціоналізму.

Не можна забувати, що уніформа, це складова, яка найбільш повно відображає корпоративний імідж Kilit Global, завдяки чому працівник представляє компанію всьому світу. Мова жестів, діалог з гостями, стандарти уніформи, гігієна, зовнішній вигляд, макіяж - все це оцінюється в цілому, невіддільне один від одного.

За прикладом аналізу роботи турецької компанії Kilit Global, можна виділити важливу роль у розвитку потенціалу співробітників. Досвід міжнародних корпорацій потрібен в тому плані, що інтеграція великого бізнесу є процесом постійно наростаючим, і уникнути впливу досвіду, накопиченого за десятиліття активного розвитку міжнародної бізнес-практики, українським компаніям просто не вийде, та й не потрібно. Важливо лише врахувати, що досвід міжнародних компаній в побудові згуртованих ефективних команд повинен проектуватися на українську дійсність.

ВИСНОВКИ

У забезпеченні унікального конкурентоспроможного підприємства особливу роль відіграє корпоративна культура, яка відноситься до рідкісних і найбільш складних нематеріальних стратегічних ресурсів, які майже неможливо скопіювати. Корпоративна культура - це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособистісних відносин на підприємстві і певний рівень майстерності, вміння персоналу та керівництва, працювати ефективно на всіх рівнях і у всіх функціональних сферах. Це означає, що ефективність і конкурентоспроможність підприємства залежать від того, наскільки високий або низький рівень оргкультури. При розробці корпоративної культури важливо враховувати умови зовнішнього оточення і наявність здатності адаптуватися до будь-яких змін, що набуває особливої важливості сьогодні, коли економіка України взяла курс на євроінтеграцію.

Але звичайне запозичення рис корпоративної культури підприємств інших країн може ускладнити економічне, соціальне, соціально-технологічне управління в конкретній країні та окремій організації. Реальну цінність має практичний досвід вирішення соціально-економічних завдань, які відображаються в досягненні високих результатів діяльності, а отже, систематичне вивчення зарубіжного досвіду щодо формування культури в організації є одним з необхідних напрямків вдосконалення національної корпоративної культури.

Оскільки механізм підвищення ефективності діяльності, безумовно, впливає на соціально-економічний стан розвитку країни, пропонується, щоб керівники організацій акцентували діяльність саме на вдосконалення організаційної культури, незважаючи на постійну тенденцію змін у зовнішньому середовищі.

Розвиток культури - тривалий історичний процес, і хоча глобалізація прискорює його, зміни відбуваються дуже повільно. І якщо неможливо швидко

змінити загальну або ділову культуру країни, то цілком можна почати зі змін в корпоративній культурі роботи окремих підприємств та установ, і через ці зміни впливати на міжорганізаційні відносини (культуру ведення переговорів, партнерства, конкурентну культуру і т.д.), а отже, впливати і на всю ділову культуру, а через неї - і на загальну культуру і економіку.

Але що стосується внутрішнього середовища будь-якої організації, основним елементом корпоративної культури є люди, які формують організаційні цінності, норми, принципи, психологічний мікроклімат тощо. Всі вони в сукупності створюють особливу атмосферу в колективі і формують зовнішній імідж підприємства. У той же час для кожного працівника вони виступають мотиваційними чинниками. Керівник підприємства, якщо він стає визнаним лідером трудового колективу, створює з числа найближчих соратників однодумців робочу команду, яка організовує колектив на виконання нових завдань. Як ініціатор і творець корпоративної культури підприємства, його формальний лідер-керівник не може підноситися над колективом, дотримуючись при цьому встановлені норми, правила, традиції. Від нього вимагається гнучка і демократична культура управління, вміння об'єднати людей, здатність переорієнтувати роботу підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища. Реалізація цих внутрішніх вимог через управлінську діяльність керівника-лідера і його команди забезпечує успішне функціонування підприємства.

Як відомо, в економіці багатьох країн, і України зокрема, протягом останніх десятиліть виявлене суттєве зростання значення сфери послуг, в рамках якої туризм відіграє одну з головних ролей. Найбільшим успіхом користуються саме ті туристичні підприємства, в яких працівники ототожнюють себе з компанією, розуміють об'єктивну необхідність досягнення єдності особистих інтересів та інтересів фірми, тобто там, де формується і підтримується висока організаційна культура. Запропонована модель формування і розвитку організаційної культури туристичного підприємства дозволяє цілеспрямовано і ефективно використовувати власні ресурси.

В роботі розглянуті окремі елементи корпоративної культури турецької туристичної компанії Kilit Global, яка існує більше 10 років і є найбільшим турецьким туроператором. Даний холдинг приєднав до себе дві відомі на європейському ринку турфірми - Tez Tour і Biblio Globus. Проаналізувавши структуру корпоративної культури, очевидно, що компанія Kilit Global орієнтується на перспективну діяльність, що особливо важливо в умовах існуючої кризи і конкуренції.

Сьогодні багато конкуруючих туристичних компаній можуть задовольнити будь-який, навіть найвимогливіший смак клієнтів, які очікують від компанії високий рівень обслуговування. У зв'язку з цим, керівництво туристичної компанії Kilit Global здійснило заходи, щодо корпоративної культури, які можуть виступати зразком для реалізації в практиці вітчизняних компаній будь-яких галузей економіки, такі як:

- доповнення правил та норм діяльності, згідно зовнішніх змін;
- удосконалення стилю управління;
- розвиток нових технологій;
- введення анкетування серед клієнтів з метою отримання результатів задоволеності якістю послуг;
- забезпечення високого рівня індивідуального і групового обслуговування;
- збереження звичаїв і традицій всередині компанії;
- сприяння культурній поведінці персоналу;
- проведення тренінгів та семінарів з метою підвищення кваліфікації співробітників;
- підтримка індивідуальних інтересів персоналу;
- стимулювання і мотивація працівників;
- проведення заходів щодо поліпшення іміджу компанії тощо.

У зв'язку з такими змінами, дохід і успіх даної туристичної компанії безпосередньо пов'язаний з корпоративною культурою, що дозволило майже в 2 рази поліпшити свої показники за короткий термін.

Корпоративна культура українських компаній, зокрема туристичної сфери, знаходиться в стадії становлення. На даний момент у вітчизняних компаніях розроблений корпоративний стиль, який, як правило, полягає в певних вимогах до персоналу при прийнятті на роботу та окремих елементах трудових відносин, водночас, але пріоритетними є такі складові як формування цінностей та загального іміджу компанії, розробка корпоративних кодексів та атрибутів, особлива увага особистісним якостям співробітників, таким як здатність до навчання, цілеспрямованість і психологічна сумісність з колективом тощо.

Отже, з вищесказаного можна зробити висновок, що саме корпоративна культура забезпечує успіх у туристичній індустрії, що допомагає компанії стати більш конкурентоспроможною і ефективною, тому потрібно уникати всіх помилок, які на даний період існують в українській туристичній індустрії.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 64-72.
2. Антонова Н.В. Психология управления / учебное пособие. Москва: ГУ-ВШЭ, 2010. 269 с.
3. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2016. № 2. С. 68-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echsenp_2016_2_14 (дата звернення: 15.01.2018).
4. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2010. №682. С. 11-15.
5. Баранюк Н.І. Теоретичний аналіз компонентів організаційної культури, необхідних для ефективного розвитку організації // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2013 Вип. 2. С. 13-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2013_2_4 (дата звернення: 11.01.2018).
6. Винничук Р.О., Гербут М.В. Організаційна культура як інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації в індустрії туризму // Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері). 2007. №11. С.164-167.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: ученик. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2006. 670 с.
8. Грибик І. І., Смолінська Н.В., Гирило А.М. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії // Вісник Національного університету "Львівська політехніка": Проблеми економіки та управління. 2008. № 611. С. 142-147.

9. Грішнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства // *Економика и управление*. 2010. №2. С.33-38.
10. Грушко В. Ментальність українського народу // *Славістичні записки*. Тернопіль, 2008. 218 с.
11. Дейнега І.О. Конкурентні переваги, як складова ринкового успіху. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики // *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: «Арт-Друк», 2013. 300 с.
12. Жукова М.А. Взаємозв'язок корпоративної культури та конкурентоспроможності організацій індустрії туризму // *Менеджмент у туристському бізнесі*. М.: КНОРУС, 2006. 192 с.
13. Іванова Л.В. Організація праці: Навчальний посібник. / Л.В. Іванова - Одеса: Атлант, 2013. 249 с.
14. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
15. Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR. М.: МарТ, 2003. 416 с.
16. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2005. 350 с.
17. Карташова Л. В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 2013. 383 с.
18. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. URL: http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm (дата звернення: 10.12.2017).
19. Кицак Т.Г., Коваленко І.Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах // *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. №1. С.171-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_27 (дата звернення: 20.01.2018).
20. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах . URL: www.economynauka.com.ua (дата звернення: 20.12.2017).

21. Коваль З.О. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 452 с.
22. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура «костюм» успешного бизнеса. URL:<http://www.quality.eur.ru/MATERIALY7/kub.html> (дата звернення: 17.12.2017).
23. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Під заг.ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
24. Кравченко О., Никифорова В. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т.1. № 3.
25. Крупський О. П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу // Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 200-204.
26. Крупський О.П. Процесс формування і розвитку організаційної культури туристичних підприємств // «Экономика и менеджмент перспективы интеграции и инновационного развития», 2013.
27. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг: навчальний посібник для вузів / Львівський інститут економіки і туризму. Київ: Знання, 2011. 351 с.
28. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 2. С. 154-159.
29. Лобза А.В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії // Збірник матеріалів I міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25 лют.- 1 бер. 2013 р. Дніпропетровськ-Жешув: зб. матеріалів. 2013. С. 136-141.
30. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. URL: <http://www.quality.eur.ru/MATERIALY7/okk.html> (дата звернення: 25.12.2017).
31. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми // Держава та регіони. 2008. № 1. С. 96-99.
32. Мельниченко С., Кудлай Т. Готельна мережа: вибір форми управління // Вісник Науковий журнал КНТЕУ. 2017. №3. С. 38-48.

33. Михайліченко Г.І. Туристичний потенціал: методи оцінювання та інноваційний розвиток // Проблеми економіки. 2013. № 1. С. 115.
34. Мокряк Е.В., Славина О.С. Організаційна культура в структурі організаційного менеджменту: механізм реалізації // Ефективна економіка. 2013. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1926> (дата звернення: 15.01.2018).
35. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент. 2006. №3 (17). С.76-88.
36. Организационная культура / [под ред. Н. И. Шаталовой]. М.: Экзамен, 2006. 653 с.
37. Павлова Е.Г. Корпоративная культура организации как индикатор её инновационного потенциала // Вести БГПУ. Сер. 2 История. Философия. Политология. Социология. Экономика. Культурология. 2007. № 2. С. 78-82.
38. Питерс Т., Уотерман Мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 528 с.
39. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. URL: Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf (дата звернення: 25.12.2017).
40. Роббинс С.П. Менеджмент / пер. с англ. О. В. Медведь; 8-е изд. М.: Издат. дом «Вильямс», 2007. 1056 с.
41. Романюк І. А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 2. С. 24-27.
42. Савчук Л., Бурлакова А. Развитие корпоративной культуры в Украине // Персонал. 2005. №5. С. 86-89.
43. Савчук Л.М., Савчук О. О. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації // Проблеми науки. 2011. № 9. С. 23-27.

44. Синецька О.І. Формування ціннісних мотиваційних механізмів як елемент управління людськими ресурсами підприємства // Економіка. Фінанси. Право. 2007. № 1. С. 34-39.

45. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект // Інвестиції: практика та досвід. 2009. №7. С. 19-22.

46. Слабко Я.Я. Процес формування та розвитку організаційної культури промислового підприємства: соціологічний аспект // Грани: Соціологія. 2009. № 6 (68). С. 127-131.

47. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації // Наука й економіка. 2010. № 1. С.123-128.

48. Смолінська Н.В. Формування та зміна організаційної культури підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2011. № 698. С. 290-295.

49. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 352 с.

50. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.

51. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я.Кибанова. М.: Инфра-М, 1998. 453 с.

52. Чайка Г.П. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. К.: Знання, 2005. 442 с.

53. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип 17. С. 328-330. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_51 (дата звернення: 12.01.2018).

54. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства // Комунальне господарство. 2011. Вип. 14. С. 160-165.

55. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

56. Юкіш В. Вплив корпоративної культури підприємства на формування лідерських якостей керівника // Аграрна економіка. 2010. Т. 3. № 1-2. С. 94-100.

ДОДАТКИ

Механізм формування інноваційної корпоративної культури підприємства



**Загальна характеристика суб'єктів туристичної діяльності України
у 2016 році**

	Усього	У тому числі		
		туропе- ратори	турагенти	суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність
<i>Юридичні особи</i>				
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	1838	552	1222	64
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	8545	4926	3448	171
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис.грн	11522520,4	10983160,1	518372,0	20988,3
<i>Фізичні особи-підприємці</i>				
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	1668	x	1581	87
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1867	x	1776	91
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис.грн	413161,3	x	402640,6	10520,7

Туристичні потоки України у 2000-2016 рр.

Туристичні потоки, осіб						
	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон – усього	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну – усього	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – усього	У тому числі		
				іноземні туристи	туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон	внутрішні туристи
2000	13422320	6430940	2013998	377871	285353	1350774
2001	14849033	9174166	2175090	416186	271281	1487623
2002	14729444	10516665	2265317	417729	302632	1544956
2003	14794932	12513883	2856983	590641	344 332	1922010
2004	15487571	15629213	1890370	436311	441798	1012261
2005	16453704	17630760	1825649	326389	566942	932318
2006	16875256	18935775	2206498	299125	868228	1039145
2007	17334653	23122157	2863820	372455	336049	2155316
2008	15498567	25449078	3041655	372752	1282023	1386880
2009	15333949	20798342	2290097	282287	913640	1094170
2010	17180034	21203327	2280757	335835	1295623	649299
2011	19773143	21415296	2199977	234271	1250068	715638
2012	21432836	23012823	3000696	270064	1956662	773970
2013	23761287	24671227	3454316	232311	2519390	702615
2014	22437671	12711507	2425089	17070	2085273	322746
2015	23141646	12428286	2019576	15159	1647390	357027
2016	24668233	13333096	2549606	35071	2060974	453561