УДК 338.242.2

І. А. Романюк

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ НА ЗАСАДАХ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. *У статті визначено можливості удосконалення стратегічного управління розвитком галузі туризму на засадах корпоратизації. Обгрунтовано сутність, основні категорії корпоративної культури, її складники. Визначено зовнішні та внутрішні сторони, чинники розвитку. Виявлено проблеми формування корпоративної культури у вітчизняних туристичних підприємствах. Розроблено перспективні напрями та можливості розвитку в умовах динаміки вітчизняного та міжнародних туристичних ринків.*

Ключові слова: *корпоративна культура, галузь туризму, туристичний ринок, туристичні підприємства, місія, стратегічне управління, удосконалення, крос-культурний менеджмент.*

Summary. *The article identifies opportunities for improving the strategic management of the development of the tourism industry on the basis of corporatization. The essence, basic categories of corporate culture, its components. Identified external and internal, factors of development. Identified problems of formation of corporate culture in domestic tourism enterprises. Developed promising directions and opportunities for development in terms of the dynamics of domestic and international tourism markets.*

Key words: *corporate culture, tourism industry, tourism market, tourism enterprises, mission, strategic management, improvement, cultural diversity management.*

Постановка проблеми. Розробка концепцій культури організацій та підприємств, або корпоративної культури, почалась на початку 1980-х рр. у США. Це було спричинено, переважно, впливом інноваційних наукових досліджень та необхідністю забезпечення конкурентоспроможності й ефективності практичної діяльності: досліджень та практики у галузі стратегічного управління; теорії й практики організацій; досліджень і здійснення організаційної поведінки. Корпоративна культура об'єднує цінності і норми, властиві для організації, стиль та процедури управління, концепції технологічного і соціального розвитку.

У такому розумінні корпоративна культура визначає межі, в яких можлива впевненість у прийнятті правильних рішень на кожному ієрархічному рівні управління, раціональне використання умов та ресурсів туристичних підприємств, визначає та оптимізує напрями розвитку й функціонування, регламентує управлінську діяльність та бізнес-процеси загалом. Під впливом корпоративної культури складається поведінка окремих працівників, менеджерів та власників туристичного бізнесу. У її основі лежать потреби особистості та інтереси туристичних організацій, а також принципи ринкової економіки й соціальної відповідальності перед суспільством, місцевими громадами та іншими стейкхолдерами за власну діяльність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми управління розвитком туристичних підприємств і організацій, галузі туризму загалом, підвищення ефективності та конкурентоспроможності їхнього функціонування, фінансово-економічної безпеки знайшли відображення у дослідженнях В. К. Антошкіна, Л. О. Мармуль, О. А. Сарапіної, О. А. Марченко та інших провідних науковців. Питання соціальної відповідальності і корпоратизації управління висвітлені у працях М. М. Ігнатенка, Н. В. Рунчевої та інших авторів. Разом з тим проблеми формування корпоративної культури туристичних підприємств і організацій та управління ними на її основі потребують подальших розробок.

Метою статті є обгрунтування стратегії управління розвитком галузі туризму на засадах формування та удосконалення корпоративної культури туристичних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура впливає на діяльність туристичних підприємств та організацій у таких формах: ототожнення працівниками власних цілей із цілями організації та з організацією в цілому через прийняття її норм і цінностей; реалізація норм, розпорядчих прагнень для досягнення цілей; формування стратегії розвитку організації; єдність процесу реалізації стратегії та еволюції

© І. А. Романюк, 2016

Бібліографія ДСТУ:

Романюк І. А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств / І. А Романюк // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2016. — № 2 (34). — С. 24–27.

References (APA):

Romaniuk, I. A. (2016). Stratehichne upravlinnia rozvytkom haluzi turyzmu na zasadakh formuvannia korporatyvnoi kultury turystychnykh pidpryiemstv [Strategic management of tourism development based on the formation of corporate culture of tourism enterprises]. *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu, 2 (34), 24–27* (in Ukr.).

корпоративної культури під впливом зовнішнього середовища.

Корпоративна культура має дві сторони — зовнішню і внутрішню. Зовнішня сторона — здійснення зв'язку місії туристичного підприємства і соціальної відповідальності за неї, цілей і методів діяльності та бізнес-процесів. Зовнішня сторона корпоративної культури складається з відносин туристичного підприємства з клієнтами, з партнерами по бізнесу, з менеджерами з його креативного розвитку [1, с. 37].

Корпоративна культура відносно клієнтів (споживачів) охоплює всі елементи, що характеризують особливості взаємодії туристичного підприємства із зовнішнім середовищем: уміння заявити про себе, привернути увагу, викликати симпатію. Звичайно, це рекламна діяльність, робота фахівців щодо зв'язків із громадськістю тощо. Велике значення для формування культури має наявність в організації власного туристичного бренду. Наприклад, бренди «Супутник», «САМ», «Поїхали з нами» давно відомі на міжнародному й вітчизняному туристичному ринку. Саме бренд допомагає їм бути ефективними у своїй діяльності.

Також до зовнішньої сторони корпоративної культури, як зазначалося, належить уміння туристичної організації грамотно будувати взаємини з партнерами і конкурентами. Завдяки саме цій роботі формується авторитет та ділова репутація туристичного підприємства серед професіоналів. Крім того, туристична компанія повинна весь час перебувати у розвитку, в пошуку неординарних ідей і рішень як у бізнесі, так і у його супровідних рекламних, презентаційних та інших художньо-естетичних елементах і проявах [2, с. 68].

Внутрішня сторона корпоративної культури — це інтеграція працівників туристичної організації, забезпечення передбачуваності їх поведінки, розширення можливостей щодо регулювання та координації ділового спілкування й професійної діяльності. Дослідження, проведені серед туристичних фірм та їх клієнтів (опитано було близько 500 респондентів з обох боків), показали, що розвиток корпоративної культури в українських туристичних організаціях перебуває на початковому рівні, хоча простежується позитивна динаміка її зростання.

Нами визначено, що важливим завданням розвитку галузі туризму на національному, регіональному та місцевому рівнях є удосконалення трудоресурсного 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.

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. 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 [3, с. 78].

Отже, споживачі потребують культурного обслуговування і проявів та елементів корпоративної культури від туристичних підприємств більше, ніж самі працівники. 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.

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.

Цілісна корпоративна культура неможлива без розуміння місії туристичної організації, в якій наведені її базові цілі та завдання. Фактично місія організації — це концентрований сплав філософії та стратегії, що проголошується і реалізується вищим її керівництвом. На думку деяких керівників туристичних підприємств, у наш час місія їх організацій полягає у розробці та наданні споживачеві комплексного, високоякісного, продуманого до дрібниць і забезпеченого всіма необхідними складовими продукту, що має свою індивідуальність, унікальність або уніфікацію і здатний із часом трансформуватися і модифікуватися.

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 [4, с. 205]. Кількість туристичних організацій, які усвідомлюють своє соціальне значення і необхідність формулювання місії, збільшується.

Усе більше керівників та менеджерів розуміє, що у структуру місії має органічно вписатися соціально-економічне позиціонування підприємства, тобто визначення його місця і спеціалізації не тільки у системі ринкових відносин, а й соціальних та екологічних.

Однак формулювання місії — це лише частина корпоративної політики туристичного підприємства. Рівень корпоративної культури безпосередньо відображає поведінковий кодекс, тому що в ньому містяться правила і норми поведінки, засновані на принципах загальнолюдської моралі, ритуали і традиції ділової поведінки в різних ситуаціях міжособистісного спілкування. Щоб ці принципи діяли, їх необхідно не лише розробити і зафіксувати в організаційних документах, а й довести до свідомості кожного працівника.

У сучасних умовах необхідні переорієнтація корпоративної культури на людську індивідуальність, на повагу до окремої особистості й органічне по'єднання власних інтересів із системою колективних відносин та інтересів туристичних підприємств. Рівень корпоративної культури відображає рівень організаційного розвитку колективу (наявність команди у туристичного підприємства означає високий рівень розвитку колективу). У такій системі людина розглядається не як функціонер, а як особистість.

Об'єднання працівників відбувається на основі спільних цінностей та норм, при цьому відсутні будь-які приписи згори, крім загальнолюдських норм і вимог. Створюються сприятливі умови для розвитку ініціативи і творчої активності, підприємливості працівників [6, с. 184]. Неприйнятними при цьому є розрахунок і вигода, що свідчить про найважливіший командний принцип — поєднання особистих і корпоративних та суспільних інтересів.

Культура корпоративних відносин виступає основним параметром корпоративної культури. У кожній туристичній організації формуються свої особливості ділових взаємин, зобов'язань і норм поведінки. Конкретизація норм і правил поведінки диктується необхідністю зміни ставлення працівників до об'єкта праці. Професійний обов'язок працівників у будь-якій сфері діяльності полягає в тому, щоб відповідально ставитися до справи, а саме: любити свою роботу і вчитися працювати, постійно підвищувати кваліфікацію, поважати себе і свою працю. Велике значення для розвитку корпоративної культури має також психологічний клімат у колективі.

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 визначать 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.

Психологічний клімат формується на взаєминах між керівництвом і підлеглими. При оцінці відносин «керівник-підлеглий» лідерство належить безпосередньо начальнику. Незважаючи на загальну переорієнтацію до демократичної концепції управління з боку рядових працівників, керівництво намагається використовувати колишні, переважно командно-адміністративні методи впливу на підлеглих, які сприяють виконанню більшого обсягу робіт, ніж при демократичному стилі управління [7, с. 193]. Однак відносно низька мотивація, менша оригінальність мислення, напружений психологічний клімат, агресивність працівників зумовлюють пошук інших типів управління та організації корпоративної культури.

Якщо усі стилі управління умовно поділити на командно-адміністративний (беззаперечне підпорядкування більшості лідеру в системі жорсткої вертикалі та ієрархії), демократичний (командні рішення і спільні рівноправні дії під керівництвом делегованих органів), монархічний (підпорядкування всіх порядків, норм і правил, встановлених керівництвом організації, єдиній цілі) і анархічний (прояв ініціативи і творчих здібностей незалежно від регламенту), то можна простежити динаміку використання таких стилів управління організаціями у галузі туризму.

Практичний досвід туристичної діяльності дозволив переконатися, що командно-адміністративний стиль у наш час не ефективний в стратегіях управління її розвитком. Тому більшість туристичних підприємств переглянули 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 переважну більшість працівників до зневіри у своїй корисності, розчарування у роботі, приниження власної ролі у результатах господарювання.

Демократична модель управління у туристичних підприємствах майже зберегла свої позиції, а рейтинг монархічної моделі навіть зріс, обігнавши інші стилі управління. Цей факт переконує, що, по-перше, посилена конкуренція на туристичному ринку змушує туристичні підприємства звертатися до інноваційних моделей стратегічного управління, а по-друге, що вони потребують

упорядкування своєї діяльності, підпорядкування загальній ідеї та місії [8, с. 142].

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. Адже саме інформація суттєво впливає на організацію бізнес-процесів, прийняття стратегічних і щоденних тактичних управлінських рішень.

Висновки. Важливим чинником, що характеризує персонал і безпосередньо впливає на формування корпоративної культури, є національні традиції та національна ділова культура загалом. Переваги інтеграції, кооперації, слідування за місцем роботи в умовах її дефіциту, потреба в знаходженні компромісів у соціально-економічних відносинах змушують взаємодіяти людей різних культур. Однак представники різних культур схожі своїм внутрішнім, моральним, етичним виміром і відрізняються, головним чином, зовнішніми проявами, звичаями, ритуалами, одягом тощо. Тому в умовах глобалізації пріоритетним напрямом розвитку корпоративної культури є всебічне забезпечення крос-культурної грамотності персоналу, крос-культурного менеджменту підприємств туристичної галузі.

Література

1. Рунчева Н. В. Участь корпоративних агроформувань у вирішенні соціальних проблем села / Н. В. Рунчева // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2015. — № 1 (29). — С. 36–38.
2. Мармуль Л. О. Організація та розвиток аграрного туризму в регіоні : [монографія] / Л. О. Мармуль, Т. А. Пінчук. — Херсон : Айлант, 2008. — 168 с.
3. Антошкін В. К. Домінанти організаційно-економічного механізму управління соціально-економічною безпекою регіонів / В. К. Антошкін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2015. — № 4 (32). — С. 76–79.
4. Сарапіна О. А. Агротуризм Херсонської області у системі туристично-рекреаційних відносин / О. А. Сарапіна // Таврійський науковий вісник : зб. наук. пр. — Херсон : Айлант, 2006. — Вип. 47. — С. 202–209.
5. Ігнатенко М. М. Становлення стратегічного управління соціальною відповідальністю суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки / М. М. Ігнатенко // Вісник Сумського національного аграрного університету : наук. жур. Серія «Економіка і менеджмент». Вип. 12 (66). — Суми : СНАУ, 2015. — С. 163–168.
6. Марченко О. А. Роль корпоративної культури у поліпшенні якості туристичних послуг / О. А. Марченко // Бізнес-навігатор : наук.-вироб. жур. — Херсон : МУБіП, 2011. — № 5 (26). — С. 182–186.
7. Ярмолова В. М. Особливості стратегічного маркетингового планування в посередницьких організаціях туристичної індустрії / В. М. Ярмолова // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 8. — С. 191–196.
8. Мельник О. М. Асортиментна стратегія ефективності туристичних організацій / О. М. Мельник // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 8. — С. 140–144.

References

1. Runcheva, N. V. (2015), Uchast' korporatyvnykh ahroformuvan' u vyrishenni sotsial'nykh problem sela [Participation of corporate agricultural enterprises in solving social problems of the village], *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, № 1 (29), 36–38 (in Ukr.).
2. Marmul', L. O. & Pinchuk, T. A. (2008), *Orhanizatsiia ta rozvytok ahrarnoho turyzmu v rehioni* [Organization and development of agrarian tourism in the region], Kherson: Ajlant, Ltd (in Ukr.).
3. Antoshkin, V. K. (2015), Dominanty orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia sotsial'no-ekonomichnoiu bezpekoiu rehioniv [Dominant organizational-economic mechanism of management of socio-economic security of regions], *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 4 (32), 76–79 (in Ukr.).
4. Sarapina, O. A. (2006), Ahroturyzm Khersons'koi oblasti u systemi turystychno-rekreatsijnykh vidnosyn [Rural tourism in Kherson region in the system of tourist-recreational relations], *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk*, 47, 202–209 (in Ukr.).
5. Ihnatenko, M. M. (2015), Stanovlennia stratehichnoho upravlinnia sotsial'noiu vidpovidal'nistiu sub'iektiv hospodariuvannia ahrarnoi sfery ekonomiky [Formation of the strategic management of social responsibility of economic entities of the agrarian sphere of economy], *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*, 12 (66), 163–168 (in Ukr.).
6. Marchenko, O. A. (2011), Rol' korporatyvnoi kul'tury u polipshenni iakosti turystychnykh posluh [Role of corporate culture in improving the quality of tourism services], *Biznes-navihator*, 5 (26), 182–186 (in Ukr.).
7. Yarmolova, V. M. (2010), Osoblyvosti stratehichnoho marketynhovoho planuvannia v poserednyts'kykh orhanizatsiiakh turystychnoi industrii [Features of strategic marketing planning in the mediation organizations of the tourism industry], *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 8, 191–196 (in Ukr.).
8. Mel'nyk, O. M. (2010), Asortymentna stratehiia efektyvnosti turystychnykh orhanizatsij [Product strategy of effectiveness of the tourism organizations], *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 8, 140–144 (in Ukr.).