

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ
ТА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: СУТНІСНО-СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗCORPORATE CULTURE OF THE ENTERPRISES OF TOURISM
AND HOSPITALITY INDUSTRIES: ESSENCE-STRUCTURAL ANALYSIS

УДК 379.851

<https://doi.org/10.32843/infrastruct44-19>**Попик М.М.¹**

к.е.н., доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Шулла Р.С.²

к.е.н., доцент кафедри туризму ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Ханас У.Я.³

к.ф.н., доцент кафедри туризму ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Popyk Mariana

Uzhhorod National University

Shulla Roman

Uzhhorod National University

Hanas Ulyana

Uzhhorod National University

У статті досліджується проблема корпоративної культури як інструменту ефективного управління персоналом. Обґрунтовано, що в межах системи управління персоналом ключовим стратегічним інструментом підвищення ефективності роботи підприємств сфер туризму та гостинності є концепція «корпоративної культури». Здійснено ретроспективний аналіз феномену корпоративної культури. Проаналізовано сутність та зміст поняття «корпоративна культура» у працях зарубіжних та вітчизняних дослідників. Вивчено дві основні наукові школи дослідження корпоративної культури – раціонально-прагматичну і феноменологічну. Виокремлено три рівні корпоративної культури залежно від ступеня її пізнання: символічний (поверхневий), ідеологічний (внутрішній), глибинний (фундаментальний). У межах наукових шкіл реалізуються чотири наукові підходи до розгляду корпоративної культури (когнітивний, описовий, символічний, систематичний). Визначено, що відповідно до рівня вивчення корпоративна культура поділяється на об'єктивну і суб'єктивну.

Ключові слова: корпоративна культура, персонал підприємства, управління персоналом, сфера туризму, індустрія гостинності.

В статье исследуется проблема корпоративной культуры как инструмента эффек-

тивного управления персоналом. Обосновано, что в рамках системы управления персоналом ключевым стратегическим инструментом повышения эффективности работы предприятий сферы туризма и гостеприимства является концепция «корпоративной культуры». Осуществлен ретроспективный анализ феномена корпоративной культуры. Проанализированы сущность и содержание понятия «корпоративная культура» в трудах зарубежных и отечественных исследователей. Изучены две основные научные школы исследования корпоративной культуры – рационально-прагматическая и феноменологическая. Выделены три уровня корпоративной культуры в зависимости от степени ее познания: символический (поверхностный), идеологический (внутренний), глубинный (фундаментальный). В рамках научных школ реализуются четыре научные подходы к рассмотрению корпоративной культуры (когнитивный, описательный, символический, систематический). Определено, что в соответствии с уровнем изучения, корпоративная культура делится на объективную и субъективную.

Ключевые слова: корпоративная культура, персонал предприятия, управление персоналом, сфера туризма, индустрия гостеприимства.

The article deals with the problem of corporate culture as a tool for effective human resources management. It is substantiated that within the personnel management system the key strategic tool for improving the efficiency of the tourism and hospitality industry is the concept of «corporate culture». The purpose of the article is to study the genesis and essence of the concept of «corporate culture» as an instrument for personnel management of enterprises in the sphere of tourism and hospitality. A retrospective analysis of the phenomenon of corporate culture is performed. The essence and content of the concept of «corporate culture» in the works of foreign and domestic researchers are analyzed. Two main scientific schools of corporate culture research (rational-pragmatic and phenomenological) are studied. Three levels of corporate culture depending on the degree of its knowledge were analyzed. They are: symbolic (superficial), ideological (internal), deep (fundamental). Within the framework of scientific schools, four scientific approaches to the consideration of corporate culture are implemented: cognitive, descriptive (descriptive), symbolic, and systematic. It is determined that according to the level of study, corporate culture is divided into objective and subjective. After analyzing the specifics of tourism and hospitality, corporate culture is defined as a social activity of employees that arises in the process of formal and informal relationships during professional functions based on common material, spiritual, human values and under the influence of the external environment. Certain features of corporate culture in the researched sphere are substantiated: it is a necessary property of social system; regulates the activities and behavior of a person, group, enterprise as a whole; determines the professional actions of employees of the enterprise, the processes of its operation and development. It is substantiated that the corporate culture indirectly has a significant impact on the efficiency of business, as its implementation allows to transfer the activity of the personnel of the enterprise to a qualitatively new level.

Key words: corporate culture, personnel of the enterprise, personnel management, tourism sphere, hospitality industry.

Постановка проблеми. Сфери туризму та гостинності є одними з найбільш динамічних секторів світового господарства. Для низки країн зазначені сфери є важливою складовою національного господарства, джерелом значних валютних надходжень, сприяють створенню додаткових робочих місць, забезпеченню зайнятості населення, розширенню міжнародних контактів.

Зокрема, у 2018 р. частка прямого та загального внеску туризму у ВВП для деяких країн становила:

Макао – 50,28% (72,2%), Хорватія – 10,93% (24,9%), Чорногорія – 10,38% (21,6%), Грузія – 10,09% (33,7%). В Україні за 2018 р. частка прямого внеску туризму у ВВП становила 1,44%, а загального – 5,4%, що є приблизно в 2 рази нижчим навіть за середньосвітові показники [20].

Порівняно з розвиненими країнами роль туризму і сфери гостинності для національної економіки поки що незначна, що пояснюється доволі низьким рівнем розвитку вітчизняної індустрії туризму та сфери гостинності як системи, здатної функціонувати на вітчизняному та міжнародному висококонкурентному туристичному ринку, впливати на формування туристичних потоків

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1693-7896>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3188-9757>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8691-3809>

і здійснювати обслуговування на рівні світових стандартів. Нині досліджувані сфери потребують пошуку таких методів управління, які дозволять їм вижити в конкурентній боротьбі на світовому туристичному ринку.

У сучасних умовах глобальної конкуренції і появи нових технологій зростання вимог споживачів до якості продукту персонал індустрії туризму та гостинності є основним чинником, що визначає успіх підприємства на ринку в довгостроковій перспективі. Тому актуалізується проблема створення в організаціях системи управління персоналом, в основі якої є особистість працівника, якій притаманні високий рівень професійної мотивації, фахові знання та вміння, особистісні якості.

У межах системи управління персоналом в якості ключового стратегічного інструменту підвищення ефективності роботи підприємств індустрії туризму та гостинності пропонується використання концепції «корпоративної культури». При цьому поняття корпоративної культури виражає вартості, норми, установки, які впливають на управлінські рішення, дії та поведінку персоналу підприємства або членів будь-якої організації.

Практика масового впровадження концепції корпоративної культури в системи управління підприємств сфери туризму та гостинності в розвинутих країнах свідчить про значущість та ефективність зазначеної концепції, яка є одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств зазначених секторів національних економік.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням ефективного управління персоналом, зокрема формуванню корпоративної культури в організаціях сфери туризму та гостинності, присвячена низка досліджень. Зокрема, управлінські аспекти корпоративної культури підприємств бізнесу вивчають П. Дракер, С. Арджирис, Е. Шейн, Е. Браун, Дж. О'Шонессі, Т. Пітерс, Р. Уотерман. Питання теорії корпоративної культури знайшли відображення в працях Х. Віссема, О. Дяків, Ю. Красовського, А. Чернявського, О. Ніфатової, А. Ващенко, В. Тарасюка, Ю. Опанащука, В. Віханського, К. Камерона, О. Шаповала. Проблеми управління персоналом сфери гостинності висвітлені в роботах вчених В. Азара, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Є. Балашова, В. Зубенко, І. Качан, С. Ковалевського, М. Райлі, Л. Савчука, А. Сорокіної, Л. Стаута, А. Філлера, Г. Хаєт, О. Шапран та ін. Незважаючи на те, що деякі теоретичні і методичні аспекти управління корпоративною культурою підприємств отримали своє відображення в сучасних дослідженнях, цілісне уявлення про корпоративну культуру підприємства туристичного та готельно-ресторанного бізнесу залишилося несформованим. Незавершеність формування понятійного апарату ускладнює

процес ефективного управління корпоративною культурою підприємств та визначає необхідність подальшого дослідження цієї проблеми.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження генезису та сутності поняття «корпоративна культура» як інструменту управління персоналом підприємств сфери туризму та індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. З розвитком теоретичних знань про феномен корпоративної культури виникає необхідність більш повного її втілення в практичну діяльність підприємств сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Зростає практична роль корпоративної культури у підвищенні ефективності діяльності підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, що зумовлено трансформацією функцій персоналу від інструментальних до суб'єктивних. Корпоративна культура підприємства сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу, будучи частиною загального соціально-культурного простору, дуже індивідуалізована. Корпоративна культура як результат діяльності підприємства виражається, зокрема, в якості наданих послуг і тим самим впливає на кінцевих споживачів цих послуг. Вона також є основою згуртованості персоналу та відображається на якості виконання окремих бізнес-функцій.

Стратегії розвитку корпоративної культури, її регулювання і відтворення мають на меті вирішення низки складних проблем, що постають перед співробітниками готелю, ресторану чи туристичного підприємства. Необхідно зазначити, що управління розвитком корпоративної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу є однією з функцій загально корпоративного менеджменту.

На рис. 1 наведено авторський підхід до тлумачення концепції корпоративної культури підприємств сфери гостинності.

Як видно з рис. 1, корпоративна культура як інструмент менеджменту в якості об'єкту управлінського впливу має персонал підприємства. Внаслідок підвищення якості роботи персоналу зростає ефективність виконання ним окремих бізнес-функцій в рамках господарського процесу підприємства. Ефективність виконання окремих бізнес-функцій має амбівалентний характер:

1) з одного боку, ефективність означає виконання окремої функції з мінімально можливими витратами;

2) з іншого боку, ефективність означає досягнення під час виконання окремої бізнес-функції максимально можливого результату.

Отже, в кінцевому випадку корпоративна культура як інструмент управління впливає, з одного боку, на витрати підприємства, а з іншого – на дохідність бізнесу та економічний потенціал підприємства.

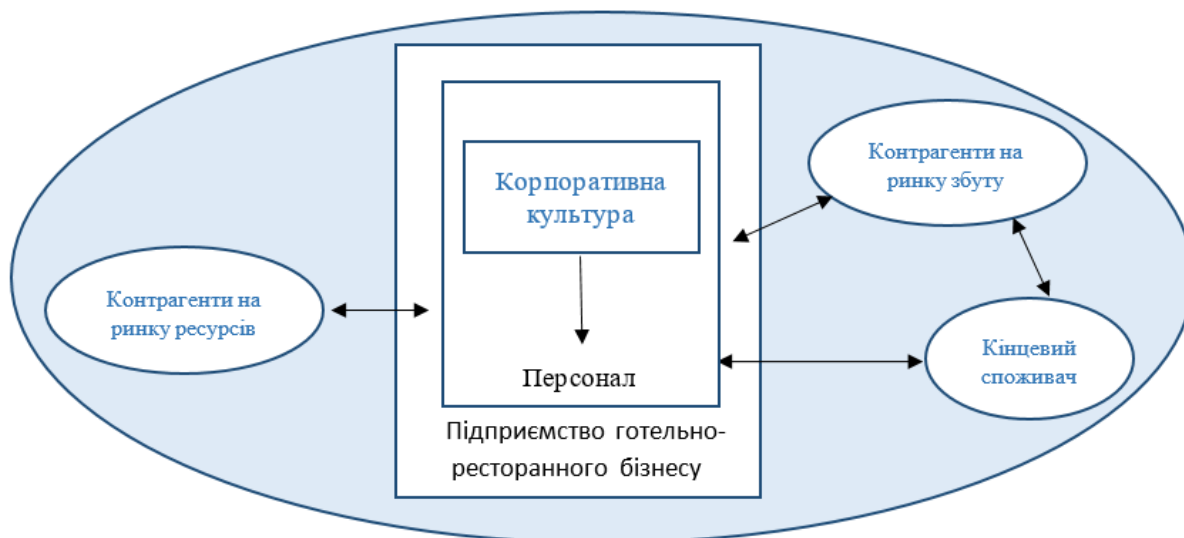


Рис. 1. Корпоративна культура підприємств сфери туризму і гостинності

Вивчення феномену корпоративної культури має тривалу історію. Першою спробою дослідження діяльності корпорації в культурному аспекті вважають роботу групи американських вчених на чолі з Е. Мейо на початку 30-х років ХХ століття під час проведення відомого Хоуторнського експерименту в компанії Western Electric. Експеримент проводився в чотири етапи протягом п'яти років (1927–1932 рр.) і мав на меті з'ясування впливу різних факторів на продуктивність праці робітників компанії. Результати перших двох етапів засвідчили про недовірливість деяких положень «класичної» теорії менеджменту, що зумовлено впливом раніше не врахованих психологічних і соціальних змінних.

Для підтвердження своєї гіпотези Е. Мейо і У. Уорнер розробили і реалізували на третьому етапі експерименту програму детальних спостережень. Було проведено близько 20 тисяч інтерв'ю щодо з'ясування ставлення людей до праці, їхніх принципів і переконань, морального клімату в колективі тощо. Відтак експеримент Е. Мейо можна вважати першим дослідженням в галузі корпоративної культури (хоча теоретичні засади досліджуваного поняття були розвинуті пізніше). Висновки Е. Мейо про необхідність «осмисленого життя індивіда в компанії», розвитку «почуття групової причетності» на основі загальних групових цінностей стали відправною точкою для подальших спроб вивчення потреб і поведінки працівників з точки зору культури підприємств.

Інтерес до наукового розуміння проблеми корпоративної культури загострюється в 50-і роки ХХ століття. Він був пов'язаний як з потребами практики менеджменту, так і з отриманням нових результатів в галузі дослідження мотивації і міжособистісних відносин на виробництві. Так, М. Далтон провів дослідження серед працівників

низки великих і середніх фірм США і Канади з метою вивчення природного виникнення культур і субкультур у професійному середовищі. Науковець Х. Трайс (1963 р.) досліджує виробничі традиції і обряди. У 1969 році Р. Герд і Д. Марч запропонували визначення терміну «корпоративна культура».

У 80–90 роки ХХ століття феномен корпоративної культури опинився в центрі уваги ще більшого кола дослідників: у 1973 р. запропоновано принципи корпоративної культури підприємства (Давоський проект етики менеджера); розроблена «теорія Z» У. Оучі; Т. Пітері і Р. Уотерман пов'язують ефективність управління фірми з рівнем розвитку корпоративної культури. Була висунута гіпотеза про те, що корпоративна культура є важливим чинником економічної ефективності підприємства та його адаптації до зовнішнього середовища. Як зазначає С. Роббінс, індивідуальність організації чіткіше виражена в корпоративній культурі, ніж в результатах діяльності. Поряд з цим, корпоративна культура підвищує свідомість співробітників, впливає на стиль їхньої поведінки, встановлює систему їхніх пріоритетів [22].

Тільки в період з березня 1983 по жовтень 1984 року в Канаді і Європі було проведено п'ять наукових конференцій з проблем корпоративної культури та організаційного символізму. У багатьох зарубіжних університетах стали впроваджуватися навчальні дисципліни, безпосередньо або побічно присвячені проблематиці корпоративної культури.

Термін «корпоративна культура» є предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, досліджуваний феномен у працях закордонних учених має такі тлумачення (табл. 1).

Отже, корпоративна культура є складною композицією певних припущень (які часто не піддаються формулюванню), бездоказово приймаються

Таблиця 1

Сутність та зміст поняття «корпоративна культура» у працях зарубіжних дослідників

Е. Браун	Корпоративна культура (КК) – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, які сформувалися за період життя організації і мають тенденцію до прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації [1].
Е. Шейн	КК – це модель колективних базових уявлень, набутих групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, ефективність якої виявляється достатньою для того, щоб вважати її цінною і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і вирішення названих проблем» [19].
М. Мескон М. Альберт Ф. Хедоурі	«Атмосфера або клімат в організації називається її культурою. Культура відображає домінуючі звичаї, традиції та взаємини в організації» [9].
С. Мишон П. Штерн	КК є сукупністю поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену в якості життєвого досвіду [10].
В. Сате	КК є набором найважливіших понять (найчастіше неформальних, які не відображені в нормативних актах), але які поділяють всі члени групи. Це система відносин, дій і артефактів, яка пройшла випробування часом і формує у членів цього культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію [13].
Ю. Красовський	КК – вищий рівень професійної майстерності керівника, при якому його мистецтво вести персонал до успіху у виконанні найбільш складних завдань оптимально поєднується з використанням наукових методів» [5].
А. Кібанов	КК – набір важливих положень, які застосовуються членами організації і одержують вираження в заявлених організацією цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їх поведінки і дій [4].

і поділяються співробітниками. Часто корпоративна культура трактується як прийняті більшістю колективу організації філософія і ідеологія управління, а також ціннісні орієнтації, вірування, очікування і норми, згуртованість, трудова дисципліна і психологічний комфорт працівників підприємства, що лежать в основі взаємин і взаємодій як усередині організації, так і за її межами. Також корпоративна культура визначає можливості для функціонування і розвитку організації.

Вітчизняні дослідники також по-різному пояснюють феномен корпоративної культури (табл. 2).

Таким чином, поняття «корпоративна культура» не має єдиного визначення, що пояснюється таким:

а) поняття «корпоративна культура» в науці є відносно новим і, як наслідок, є недостатньо вивченим;

б) відбувається первинне узагальнення фактології корпоративної культури, що супроводжується плюралізмом підходів;

в) сам процес конструювання досліджуваного поняття виступає як метод вивчення корпоративної культури, як передумова створення концепції пояснення сутності корпоративної культури. Дослідники схильні висловлювати сутність корпоративної культури в контексті інших понять, зв'язках, функціях. Таке вираження сутності поняття в неявному визначенні є неповним, воно корисне на ранніх стадіях дослідження явища, але потребує уточнення в подальшому;

г) пізнання складного явища, яким є корпоративна культура, вимагає накопичення інформації протягом тривалого часу для вираження його статичних і динамічних характеристик.

Наведені в таблицях 1 і 2, а також інші наукові розвідки проблеми корпоративної культури останніх десятиліть дозволяють констатувати наявність різних наукових напрямів її дослідження: соціально-психологічного, управлінського, інституційного, економічного, правового. Відбувається певне злиття позицій учених, що є позитивним аспектом для формування узагальненого визначення терміну. Розвиваються дві основні наукові школи дослідження корпоративної культури – раціонально-прагматична і феноменологічна.

Представники раціонально-прагматичної наукової школи, продовжуючи ідеї Е. Шейна, зазначають про кореляцію рівня корпоративної культури зі змінами, що відбуваються на підприємстві. Згідно з цим напрямом, корпоративна культура є однією з організаційних підсистем. Лідер організації (підприємства) разом зі своїми однодумцями реалізує власну «культурну парадигму».

Представники феноменологічної наукової школи ототожнюють корпоративну культуру з поняттям «організація» (підприємство). Корпоративна культура, як одна з інтерпретацій поняття організації, розуміється «в термінах експресивних розумових або символічних аспектів». Корпоративна культура впливає на управлінські процеси, а зміни корпоративної культури носять еволюційний характер [6].

На наш погляд, заслуговують подальшого розвитку обидві наукові школи. Їхні альтернативні позиції сприяють глибшому осмисленню сутності корпоративної культури. Раціонально-прагматична наукова школа привабливіша для практиків. Вона розвинена в теоретичному плані, містить ідею про можливість управління корпоративної культурою

Поняття корпоративної культури у працях вітчизняних дослідників

О. Дяків	КК – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе і інших у соціальному і речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [3].
А. Чернявський	КК виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях [17].
О. Ніфатова, А. Ващенко	КК – це система матеріальних та духовних цінностей, які, взаємодіючи між собою, відбивають індивідуальність організації, а виявляються вони у поведінці, спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем [11].
О. Шаповал	КК – це переважно невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил [18].
О. Марковська, В. Тарасюк, Ю. Опанашук	КК підприємства сфери гостинності – це потужний стратегічний інструмент, який дозволяє координувати всі структурні підрозділи і членів окремих груп для досягнення цілей у рамках місії, а також надає можливість забезпечити раціональну та безконфліктну структуру колективу, створити зручні, гідні умови праці, виявити здібних співробітників, мотивувати та надавати можливості для кар'єрного зростання, ефективного розподілу функцій та відповідальності, тобто побудувати систему внутрішньо-організаційних відносин, що гармонійно об'єднують людей для досягнення цілей підприємств індустрії гостинності [8; 12; 16].
І. Ломачинська	КК визначає поведінку персоналу готелю, його взаємини з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками, що завдяки цьому знають, як діяти і на що чекати від службовця. КК дає працівникам почуття мети, формує відданість своїй організації, відповідальність за все, що відбувається, усвідомлення важливості комунікацій, створює основу для стабільності, контролю та єдиного цілого [7].
Н. Солнцева	КК дозволяє прогнозувати реакцію, певну поведінку організації та її членів в умовах можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволить уникнути можливих загроз, не втратити імідж та авторитет у нестабільних або кризових ситуаціях [14].
Д. Солоха	КК – це система формальних і неформальних принципів, правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної корпоративної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, поглядів на перспективи розвитку [15].

підприємства, спонукаючи тим самим управлінця до дії, зокрема до регулювання опорів змін.

У межах наукових шкіл реалізуються чотири наукові підходи до розгляду корпоративної культури: як системи переконань, як обрядів і символіки, як правил і норм, як зразків поведінки індивіда (групи). Когнітивний підхід акцентує увагу дослідників на системі знань, уявлень, правил, вірувань, колективній свідомості персоналу. При дескриптивному (описовому) підході корпоративна культура характеризується як результат діяльності підприємства. Корпоративна культура розглядається також як оцінка, і як спосіб діяльності підприємства, як його соціокультурний ресурс. Згідно з символічним підходом, в дослідженні корпоративної культури значну роль відіграють символи (емблеми, міфи, звичаї), розвивається «символічний менеджмент». Відповідно до систематичного підходу, корпоративна культура містить зразки поведінки персоналу, а також вірування, ідеї, цінності співробітників [2].

Деякі автори представляють поняття корпоративної культури в широкому сенсі, маючи на увазі сукупність матеріальних, людських, духовних

цінностей. Наприклад, С. Арджирис під корпоративною культурою розуміє наявний практичний досвід (методи і технічні прийоми, які використовуються членами групи для досягнення певних цілей, здатність виконувати певні дії, що передаються з покоління в покоління і не потребують обов'язкової письмової фіксації) [21].

Е. Шейн доповнює сутність поняття «корпоративна культура» за рахунок акцентування уваги на зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем. Поряд з необхідністю внутрішньої інтеграції в межах підприємства, корпоративну культуру необхідно адаптувати до зовнішнього середовища. Вирішенню цих проблем сприяють переконання працівників, які сформовані і засвоєні ними самостійно або є узагальненими, які розроблені на підприємстві. Корпоративна культура призначена для зняття двох основних суперечностей розвитку підприємства: агресивності зовнішнього середовища і внутрішньої дезінтеграції. Таким чином, корпоративна культура – це правила поведінки під час виконання роботи на підприємстві [19].

Е. Шейн виокремив три рівні корпоративної культури залежно від ступеня її пізнання (рис. 2).

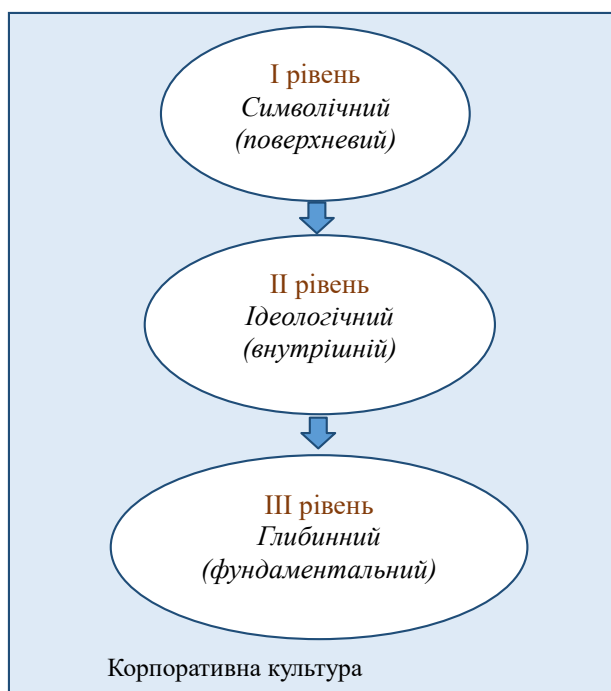


Рис. 2. Рівні корпоративної культури

Джерело: складено авторами на основі [19]

Згідно з позицією Е. Шейна, пізнання корпоративної культури починається з першого, «поверхневого» або «символічного», рівня, що містить такі видимі зовнішні фактори, як технологія і архітектура, простір і час, зразки поведінки, способи вербальної і невербальної комунікації та ін., тобто все те, що можна відчувати і сприймати через людські почуття. На цьому рівні явища і процеси легко виявити, але їх важко інтерпретувати в термінах корпоративної культури без знання інших її рівнів.

Другий, «внутрішній» рівень корпоративної культури передбачає «корпоративну ідеологію», закріплюється в місії і філософії підприємства. На цьому рівні досліджуються цінності, вірування і переконання, які розділяють всі члени організації, відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові, яким чином вони несуть в собі смислове пояснення першого рівня культури. Сприйняття цінностей і вірувань має свідомий характер і залежить від бажання людей.

Третій, «глибинний», рівень містить нові (фундаментальні) припущення, які важко усвідомити співробітникам підприємства без спеціального вивчення цього питання. Серед латентних припущень, які зумовлюють поведінку персоналу, Е. Шейн виокремлює: ставлення до буття в цілому, сприйняття часу і простору, загальне ставлення до людини і роботи.

Відповідно до рівня вивчення, корпоративна культура поділяється на об'єктивну і суб'єктивну. Спільні для всіх працівників підприємства цінності, переконання, очікування, етичні норми,

сприйняття організаційного оточення, поряд з елементами духовної складової «символіки» культури, утворюють суб'єктивну корпоративну культуру. Працівники приймають рішення в типових ситуаціях, не замислюючись про сенс правил вирішення проблем, вважаючи їх бездоганно правильними. З деякою умовністю корпоративну культуру підприємства можна вважати його колективною інтуїцією. Об'єктивну корпоративну культуру пов'язують з фізичними об'єктами підприємства (будівлями, обладнаннями, меблями, технологіями, рекламою тощо), які відображають цінності підприємства.

Корпоративну культуру підприємства розуміють як цілісне, монолітне утворення. На кожному підприємстві існують окремі групи (формальні і не-формальні), які є носіями субкультур. Вони проявляються у формі певних символів, переконань, цінностей, норм, зразків поведінки, які відрізняють ту чи іншу спільноту, яку-небудь соціальну групу. При цьому мається на увазі одна, переважна на підприємстві культура. Так, служба розміщення і відділ маркетингу готелю, як правило, мають свої субкультури, які є складовими загальної культури готельного підприємства. Також часто спостерігається адаптація персоналу підприємств до певного виду корпоративної культури (працівники готелів, зазвичай територіально віддалених від провідного офісу, приймають ключові цінності домінуючої в готельному ланцюзі культури одночасно з набором інших цінностей, які не суперечать провідним. Таким чином заклад пристосовується до специфіки діяльності в місцевих умовах).

На підприємстві можуть існувати корпоративні контркультури. Можлива пряма опозиція цінностям домінуючої корпоративної культури, опозиція структурі влади або зразкам взаємин, які підтримуються корпоративною культурою. Контркультури наявні не завжди. Їх поява свідчить про те, що корпоративна культура – необхідна складова життєдіяльності підприємства. Якщо співробітники незадоволені існуючою корпоративною культурою, вони прагнуть створити її альтернативу.

У межах внутрішнього середовища підприємства корпоративна культура є способом співпраці індивідів, груп. Відповідно до цього вона трактується, як «сукупність положень, прийнятих членами організації, які виражаються у визначених підприємством цінностях та визначають орієнтири поведінки працівників. Поряд із розвитком підприємства формуються колективні базові цінності, норми, уявлення, стилі поведінки співробітників. Вони виявляються не тільки у формі очевидних переконань і несвідомої поведінки, але й принципів соціальної дії. Формуються особливості сприйняття, соціальної оцінки і поведінки співробітників, властиві цьому підприємству.

Враховуючи розглянуті тлумачення поняття корпоративної культури та специфіку сфери туризму

і гостинності, ми будемо розуміти її як соціальну діяльність співробітників підприємства, яка виникає в процесі формальних та неформальних взаємин під час виконання фахових функцій на базі спільності матеріальних, духовних, людських цінностей і під впливом зовнішнього середовища. При цьому корпоративна культура досліджуваної сфери має певні особливості: вона є необхідною властивістю соціальної системи; регулює діяльність і поведінку людини, групи, підприємства в цілому; обумовлює професійні дії співробітників підприємства, процеси його функціонування і розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, персонал сфери туризму і гостинності відіграє надважливу роль у процесі надання необхідних послуг та є одним з основних ресурсів конкурентних переваг підприємств. Якість обслуговування в досліджуваній сфері залежить від майстерності і кваліфікації працівників. Тому метою управління персоналом у сфері туризму і гостинності є мотивація працівників на надання клієнтам якісних послуг. Для досягнення цієї мети необхідно є координація дій у галузі управління персоналом і формування корпоративної культури. Норми корпоративної культури знаходять своє відображення у діяльності підприємства та здійснюють позитивний вплив на всі напрями його роботи.

Таким чином, корпоративна культура опосередковано має значний вплив на ефективність функціонування бізнесу, оскільки її впровадження дає змогу перевести на якісно новий рівень діяльність персоналу підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Браун Е. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С. 37–39.
2. Віханський С.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Гардарики, 1995. 327 с.
3. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. URL <https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf> (дата звернення 17. 04. 2020 р.)
4. Кібанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2004. 637 с.
5. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): практическое пособие. М.: ИНФРА-М, 1997. 368 с.
6. Ліпатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики. *Вестник МГУ. Психология*, 1997. № 4. С. 38–43.
7. Ломачинська І.М. Основи корпоративної культури: навч. посіб. К.: Відкритий університет розвитку людини «Україна», 2011. 281 с.
8. Марковська О.В. Корпоративна культура в індустрії гостинності. *Парад Готелів*. 2005. С. 252–265.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992. 788 с.

10. Мішон С., Штерн П. Соціальна динаміка організації. *Адміністративні Щоквартальний науки*. 1985. С. 78–85.

11. Ніфатова О.М., Ващенко А.А. Формування корпоративної культури як основи прийняття управлінських рішень. // *Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»* (м. Київ, 7 грудня 2017 р.). Київ : КНУТД, 2017. С. 263–269.

12. Опанащук Ю.Я. Теоретико-методологічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 22. 2017. С. 104–108.

13. Сате В. Культура і пов'язані з нею юридичні реалії. Нью-Йорк: Корпорація Ірвін, 1985. С. 123–130.

14. Солнцева Н.В. Нормативно-правове забезпечення формування організаційної культури на підприємстві. *Управління розвитком*. 2011. № 4 (101). С. 237–239.

15. Солоха Д.В. Формування корпоративної культури підприємств готельного бізнесу. *Проблеми функціонування соціальної сфери в сучасних умовах*. Вип. 1. С. 66–71.

16. Тарасюк В.Д. Элементы и факторы формирования организационной культуры предприятия. *Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика и управление*. 2009. Т. 22, № 2. С. 333–340.

17. Чернявський А. Д. Корпоративне управління: навч. посіб. Київ: МАУП, 2007. 208 с.

18. Шаповал О.А. корпоративна культура як складова корпоративного управління. URL <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (дата звернення 10. 04. 2020 р.)

19. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование. СПб.: Питер, 2002. 335 с.

20. Шулла Р.С., Попик М.М., Габчак Н.Ф. Сучасні підходи до планування витрат та прибутку на підприємствах сфери туropolерейтингу. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Економічні науки»*. 2020. Вип. 2. С. 165–187.

21. Argyris C. Integrating the Individual and the Organization. New York: Wiley, 1964. 146 p.

22. Robbins S.P. Organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall, 1994. 336 p.

REFERENCES:

1. Brown E. Metodolohichni zasady doslidzhennya korporatyvnoyi kul'tury u sotsial'no-filosof'skomu znanni. [Methodological principles of research of corporate culture in socio-philosophical knowledge]. *Humanitarian journal*, 2011, vol. 1, pp. 37–39.
2. Vikhanskyj S., Naumov A. (1995). *Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess*. [Management: person, strategy, organization, process.]. Moscow: Ghardaryky. (in Russian)
3. Dyakiv O. *Osnovni skladovi formuvannya korporatyvnoyi kul'tury v orhanizatsiyi*. [The main components of the formation of corporate culture in the organization]. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf> (accessed 17 April 2020).

4. Kibanov A. (2004). *Upravlenie personalom organizatsii* [Personnel management of the organization]. Moscow: Infra-M. (in Russian).
5. Krasovskiy Y. (1997). *Upravlenie povedeniem v firme: efekty i paradoksy (na materialakh 120 rossiyskikh kompaniy): prakticheskoe posobie*. [Behavior management in a company: effects and paradoxes (based on 120 Russian companies): a practical guide]. Moscow: Infra-M. (in Russian)
6. Lipatov S. (1997). Organizatsionnaya kul'tura: kontseptual'nye modeli i metody diagnostiki [Organizational culture: conceptual models and diagnostic methods]. *Herald. Moscow State University. Psychology*, vol. 4, pp. 38–43.
7. Lomachyns'ka I.M. (2011). *Osnovy korporatyvnoyi kul'tury: navchalnyj posibnyk* [Fundamentals of corporate culture: textbook]. Kyiv: Open University of Human Development «Ukraine». (in Ukrainian)
8. Markovska O.V. Korporatyvna kul'tura v industriji hostynnosti [Corporate culture in the hospitality industry]. *Hotel Parade*, 2005, pp. 252–265.
9. Mescon M., Albert M., Hedoury F. (1992). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management] Moscow: Delo. (in Russian)
10. Mishon S., Shtern P. Sotsial'na dynamika orhanizatsiyi [Social dynamics of the organization]. *Administrative Quarterly Science*, 1985, pp. 78–85.
11. Nifatova O., Vashchenko A. Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury yak osnovy pryynyattya upravlins'kykh rishen' [Formation of corporate culture as a basis for making managerial decisions]. *II All-Ukrainian Scientific Internet Conference "Educational and Innovative Interactive Platform «Entrepreneurial Initiatives» (7 December 2020)*, 2017, pp. 263–269.
12. Opanashchuk Y. Teoretyko-metodolohichni osnovy doslidzhennya korporatyvnoyi kul'tury yak upravlins'koho resursu v industriji hostynnosti [Theoretical and methodological foundations of the study of corporate culture as a management resource in the hospitality industry]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi. Black sea economic studies*, vol. 22, 2017, pp. 104–108.
13. Seate V. (1985). Kul'tura i pov'yazani z neyu yurydychni realiyi [Culture and related legal realities]. New York: Irwin Corporation. (in Ukrainian)
14. Solntseva N. Normatyvno-pravove zabezpechennya formuvannya orhanizatsiyanoi kul'tury na pidpryyemstvi [Regulatory and legal support for the formation of organizational culture at the enterprise]. *Development management*, 2011, vol. 4, pp. 237–239.
15. Solokha D. Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury pidpryyemstv hotel'noho biznesu [Formation of corporate culture of hotel business enterprises]. *Problems of functioning of the social sphere in modern conditions*, vol. 1, pp. 66–71.
16. Tarasyuk V. Elementy i faktory formirovaniya organizatsionnoyi kul'tury predpriyatiya. [Elements and factors of formation of organizational culture of the enterprise]. *Scientific notes of TNU. Series: Economics and Management*, 2009, vol. 22, № 2, pp. 333–340.
17. Chernyavsky A. (2007). *Korporatyvne upravlinnya* [Corporate governance: textbook]. Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management. (in Ukrainian)
18. Shapoval O. *Korporatyvna kul'tura yak skladova korporatyvnogo upravlinnja* [Corporate culture as a component of corporate management]. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (accessed 10 April 2020).
19. Schein E. (2002). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo: Postroenie. Evolyutsiya. Sovershenstvovanie* [Organizational Culture and Leadership: Building. Evolution. Perfection]. St. Petersburg: Peter.
20. Shulla, R., Popyk, M., Habchak, N. Suchasni pidkhody do planuvannya vytrat ta prybutku na pidpryyemstvakh sfery turopereytnhu [Modern approaches to cost and profit planning at the enterprises of the sphere of tour operators' activity]. *Bulletin of Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky. Series: "Economic Sciences"*, 2020, vol. 2, pp. 165–187.
21. Argyris C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley. (in English)
22. Robbins S. (1994). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall. (in English)