**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**магістра**

На тему: «Формування корпоративної культури туристичного підприємства, як умова його ефектисної діяльності»

« Forming the Corporate Culture of a Tourist Enterprise as a Condition for Its Effective Operation»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.2422

Спеціальності 242 Туризм

Щоголь Ренат Валерійович

Керівник: д.пед.наук, професор

Маковецька Наталія Валеріївна

Рецензент: к.пед.наук, доцент

Сидорук Анна Вікторівна

Запоріжжя – 2023**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

ступінь вищої освіти магістр

спеціальність 242 туризм

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

 **Завідувачка кафедри туризму та**

 **готельно-ресторанної справи**

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. В. Маковецька

(підпис)

 «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Щоголя Рената

1.Тема роботи «Формування корпоративної культури туристичного підприємства, як умова його ефективної діяльності», керівник роботи Маковецька Н.В., затверджені наказом ЗНУ від «14» вересня 2023 року №1425-с

2. Строк подання студентом роботи 01.12. 2023 року.

3. Вихідні дані до роботи. У ході дослідження вивчались теоретичні засади корпоративної культури, вивчення та аналіз корпоративної культури туристичних підприємств, як стратегічної умови для досягнення їхньої ефективності. Були висвітлені функції, види, стратегії та характеристика корпоративної культури.

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

- вивчити теоритичні засади корпоративної культури, як одного з показників ефективності діяльності туристичного підприємства.

- вивчити особливості корпоративної культури туристичного підприємства на прикладі товариства «ANEX Tour».

- надати рекомендацію щодо подальшого розвитвку корпоративної культури туристичного підприємства «ANEX Tour».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов′язкових креслень): 7 таблиця, 61 літературних посилання.

6. Консультанти роботи:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Розділ | Консультант | Підпис, дата |
|  |  | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 | Маковецька Н.В. | 3.09.2023 | 3.09.2023 |
| Розділ 2 | Маковецька Н.В. | 5.10.2023 | 5.10.2023 |
| Розділ 3 | Маковецька Н.В. | 22.10.2023 | 22.10.2023 |

 |

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1. | Вступ. Вивчення проблеми, опрацювання джерел та публікацій. | Вересень 2023 р. | *виконано* |
| 2. | Написання першого розділу | Вересень 2023 р. | *виконано* |
| 3. | Написання другого розділу | Жовтень 2023р. | *виконано* |
| 4. | Написання третього розділу | Жовтень 2023 р. | *виконано* |
| 5. | Написання висновків, комп’ютерний набір роботи  | Листопад 2023р. | *виконано* |
| 6. | Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі | Грудень 2023 р. | *виконано* |

 |

**Студент**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Щоголь Р.В.

 (підпис)

**Керівник роботи (проекту)** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Маковецька Н.В.

 (підпис)

**Нормоконтроль пройдено**

**Нормоконтролер** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Криволапов Е.А

**РЕФЕРАТ**

Кваліфікаційна робота – 62 сторінока, 7 таблиць, 61 посилань

Мета роботи полягає у розробці ряду рекомендацій для покращення стану корпоративної культури

У відповідності до поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

* вивчити теоритичні засади корпоративної культури, як одного з показників ефективності діяльності туристичного підприємства.
* вивчити особливості корпоративної культури туристичного підприємства на прикладі товариства «ANEX Tour».
* надати рекомендацію щодо подальшого розвитвку корпоративної культури туристичного підприємства «ANEX Tour».

Предмет дослідження: корпоративна культури туристичного підприємства «ANEX Tour».

Об’єкт дослідження: корпоративна культура підприємств туристичної галузі.

ТУРИЗМ, ТУРИСТИЧНА ІНДУСТРІЯ, ТУРИСТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, «ANEX TOUR».

**ABSTRACT**

Qualification work – 62 pages, 7 tables, 61 references

Objective – to develop a set of recommendations for improving the state of corporate culture

In line with the stated objective, the following tasks are anticipated:

— Study the theoretical foundations of corporate culture as an indicator of the effectiveness of a tourist enterprise's activities.

— Examine the peculiarities of the corporate culture of a tourist enterprise using the example of the company "ANEX Tour."

— Provide recommendations for the further development of the corporate culture of the tourist enterprise "ANEX Tour."

Research subject: Corporate culture of the tourist enterprise "ANEX Tour."

Research object: Corporate culture of enterprises in the tourism industry.

TOURISM, TOURIST INDUSTRY, TOURIST ENTERPRISE, CORPORATE CULTURE, "ANEX TOUR."

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ**

Р. – рік;

Ст. – століття.

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 9](#_Toc152621386)

[РОЗДІЛ 1.](#_Toc152621387) [ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМИ 11](#_Toc152621388)

[1.1 Коротка характеристика поняття «Корпоративна культура» 11](#_Toc152621389)

[1.2 Етапи розвитку корпоративної культури 12](#_Toc152621390)

[1.3 Поняття «культура», та як з неї формується корпоративна культура 17](#_Toc152621391)

[РОЗДІЛ 2.](#_Toc152621392) [ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ 36](#_Toc152621393)

[2.1 Завдання дослідження 36](#_Toc152621394)

[2.2 Методи дослідження 36](#_Toc152621395)

[2.3 Організація дослідження 36](#_Toc152621396)

[РОЗДІЛ 3.](#_Toc152621397) [РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ 38](#_Toc152621398)

[3.1 Стан внутрішнього середовища туристичного підприємства «ANEX Tour» 38](#_Toc152621399)

[3.2 Діагностика корпоративної культури «ANEX Tour» 41](#_Toc152621400)

[3.3 Рекомендації для вдосконалення корпоративної культури в «ANEX Tour» 51](#_Toc152621401)

[ВИСНОВКИ 57](#_Toc152621402)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 58](#_Toc152621403)

**ВСТУП**

 В епоху стрімкого розвитку глобального бізнесу корпоративна культура стала не просто терміном в менеджменті, але важливим фактором, що визначає долю підприємства. Як студент, що цікавиться не лише теоретичними аспектами бізнесу, але й його практичною реалізацією, я обрав дослідження теми «Формування корпоративної культури туристичного підприємства» з бажанням глибше зрозуміти, як цей невидимий, але потужний фактор впливає на успіх у сфері туризму.

Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств не лише стратегічного мислення та ефективного управління ресурсами, але й уваги до внутрішньої сутності організації. Інтерес до корпоративної культури виникає не лише із загального фінансового позначення підприємства на ринку, але і з бажання зрозуміти, як це позначається на кожному щоденному взаємодії працівників, на взаємовідносинах у команді та на взаємодії з клієнтами.

Туризм, з його неймовірною різноманітністю та викликами, став об'єктом мого цікавлення через його особливий характер. Від маленьких місцевих агентств до великих ланцюгів готелів, кожне туристичне підприємство стикається з унікальними викликами та можливостями, які неможливо ігнорувати при вивченні корпоративної культури. Саме тут, в цьому заплутаному вітрині, де традиції вплітаються в сучасність, де культурні відмінності є правилом, а не винятком, розкривається потреба вдосконалення корпоративної культури для забезпечення гармонійного розвитку та незабутнього враження для кожного клієнта.

Проблемою розвитку корпоративною культурою займалося чимало дослідників. Серед найвідоміших дослідників виділяються ті, чиї внески в галузь вивчення організаційного середовища надзвичайно значущі. Едгар Шайн вважається піонером в цьому напрямку. Його концепція «трьох рівнів культури» стала класичною і допомогла визначити внутрішні динаміки в організаціях.

Джон Коттер, відомий своїми дослідженнями в області зміни організаційної культури, розробив багатоінструментальний підхід до управління та трансформації корпоративного середовища.

Денісен Кемпбелл та Джеффрі Паффф, автори книги «Культурна динаміка організацій», внесли важливий вклад у розуміння впливу корпоративної культури на результативність підприємств.

Ці дослідники своєю роботою визначили основні принципи, які лежать в основі корпоративної культури, і допомогли компаніям ліпше розуміти та оптимізувати своє внутрішнє середовище для досягнення великих успіхів.

В даній дипломній роботі я прагну докладно вивчити та проаналізувати формування корпоративної культури в туристичних підприємствах, спробуючи відповісти на питання, як туристичні компанії створюють унікальні внутрішні клімати, як це впливає на їх діловий успіх та які особливості галузі впливають на цей процес. Це дослідження спрямоване на розкриття ключових аспектів взаємодії між корпоративною культурою та туристичним бізнесом, з метою визначення оптимальних стратегій для покращення організаційної ефективності та забезпечення якісного обслуговування в умовах висококонкурентного ринку.

Предмет дослідження: корпоративна культури туристичного підприємства «ANEX Tour».

Об’єкт дослідження: корпоративна культура підприємств туристичної галузі.

**РОЗДІЛ 1.**

**ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМИ**

* 1. Коротка характеристика поняття «Корпоративна культура»

Корпоративна культура - це невизначений, але відчутний пульс будь-якої організації. Це атмосфера, що пронизує коридори офісів, зближує колектив і визначає спосіб, яким працюють та взаємодіють її члени. У світі, де бізнес не обмежується лише цифрами та фінансовими звітами, корпоративна культура виступає важливим компонентом, визначаючи ідентичність, цінності та мету підприємства. [5]

Відділена від формальних структур і правил, корпоративна культура проявляється у цінностях, які визначають вірус індивідуальності організації. Це може бути виражено через етику та моральність, що проникають у кожен аспект щоденної роботи. Визнання важливості цих цінностей може бути ключем до розуміння того, чому певні рішення приймаються в організації, а інші – відкидаються.

Туристична галузь, зі своєю безмежною різноманітністю, додає ще більше визначеності поняттю корпоративної культури. Від маленьких агентств, що працюють на локальному рівні, до гігантських готельних ланцюгів, кожен гравець має свої унікальні відзнаки. Туризм - це не тільки бізнес; це мистецтво створення неповторних вражень. Такий контекст вимагає особливої уваги до того, як формується та розвивається корпоративна культура в цій галузі. [1]

Сучасне бізнес-середовище змінюється, переходячи від традиційних моделей управління до більш гнучких та підкреслено людських підходів. Організації розуміють, що корпоративна культура - це не тільки фірмові значки та офіційні гасла, але і спосіб думати, відчувати та спілкуватися. Саме вона визначає ступінь зацікавленості працівників, впливає на їхню творчість та залученість у процесах прийняття рішень.

У контексті туризму, де кожен клієнт - це нова історія, а кожен персонал - амбасадор гостинності, корпоративна культура стає особливо важливою. Вона створює атмосферу, в якій гості відчувають особливість, а співробітники - прагнення дарувати тепло та враження.

Згідно з назвою підрозділу можна зроби висновок що корпоративна культура - пульс будь-якої організації, визначає атмосферу, взаємодію та спосіб праці членів колективу. Вона виявляється у цінностях, що формують ідентичність підприємства та визначають його мисію. У світі, де бізнес стає більше за цифри та фінансові звіти, корпоративна культура визначає ступінь зацікавленості працівників та їхню творчість. Туристична галузь, різноманітна та унікальна, накладає власні відзнаки на корпоративну культуру.

1.2 Етапи розвитку корпоративної культури

На початку 20 століття, коли парові машини та механізація перетворювали промисловість, у бізнес-світі виникла необхідність визначити свої особливі цінності та спільний підхід до роботи. Це був час, коли промислові гіганти виростали, перетворюючи економіку та змінюючи підхід до виробництва.

На той час поняття корпоративної культури ще тільки формувалося, і компанії, замість того щоб свідомо розробляти культурні стратегії, реагували на потреби свого розвиваючогося бізнесу. Тривала епоха, коли керівництво все ще формувало своє розуміння того, як внутрішня атмосфера та цінності впливатимуть на результативність. [6]

В цей період перетворень вперше з'явилася усвідомленість того, що працівники - це не просто ресурс, а цінна людина, яка може впливати на успішність компанії. Роботодавці стали розглядати важливість об'єднаних цінностей та підходів до роботи для підвищення ефективності виробництва.

Виникала необхідність створювати специфічне робоче середовище, де враховувалися питання безпеки та комфорту працівників. Виникли перші традиції та звичаї, які закладали основи для майбутнього розвитку корпоративної культури. Важливою стала роль лідерства, яке визначало цінності, які були прийняті всією командою, та приймало стратегічні рішення.

Таким чином, на ранніх етапах 20 століття формування корпоративної культури відбувалося несвідомо, але вже тоді визначалися основи того, що нині є ключовим фактором успіху та стійкості підприємств.

Після Другої світової війни, економічний пейзаж великої частини світу різко змінився. Це період став ключовим у розвитку корпоративної культури, коли великі корпорації стали не лише економічними гігантами, а й визначальними фігурами соціального життя. [43]

З'явилося поняття «корпоративної культури», і компанії почали більше приділяти увагу створенню внутрішнього середовища, сприятливого для працівників. Це стало важливою складовою стратегії, оскільки корпорації розширювали свої операції та взаємодіяли зі складними соціокультурними викликами.

Лідери великих корпорацій розуміли, що для досягнення великих цілей необхідно мати згуртований колектив. Створювалися програми підтримки працівників, вдосконалювалися системи навчання та розвитку. Компанії вдосконалювали корпоративні структури та впроваджували системи управління, спрямовані на зміцнення командного духу. [49]

Зростання чисельності персоналу призвело до необхідності встановлення більш чіткої ідентичності та визначення корпоративної особистості. Бізнес став активно формувати та закріплювати основні цінності, стандарти та традиції. Виникала необхідність визначення місії, яка віддзеркалювала більше, ніж просто економічні аспекти, але і соціальну відповідальність та внесок у суспільство. [12]

Цей період визначався інтенсивним ростом конкуренції, і відмінність корпоративної культури стала одним із ключових елементів, що вирізняв компанії одна від одної. Відбувалися спроби створити унікальне підприємницьке середовище, в якому кожен працівник відчував свою важливу роль у великій системі.

В цей період великі корпорації не тільки розвивали економіку, але також відігравали значущу роль у формуванні соціальних норм і цінностей. Їхня корпоративна культура ставала важливим елементом їхнього спадщини, визначаючи не лише їхню економічну позицію, але й вплив на суспільство та спосіб життя. [8]

На перехресті кінця 20 та початку 21 століття розгортався новий етап у розвитку корпоративної культури, який визначався глобалізацією та нестримним розвитком технологій. Цей період став викликом для корпорацій, щоб адаптуватися до швидкозмінюючого світу та відповідати наростаючим вимогам.

Глобалізація принесла із собою нові можливості та виклики. Компанії розширювали свої географічні межі, співпрацюючи з різними культурами та ринками. Це вимагало розробки гнучких стратегій корпоративної культури, які могли б узгоджуватися з різноманітністю та враховувати специфіку різних регіонів. [17]

Технологічний прорив, зокрема інтернет та засоби комунікації, дав компаніям можливість створювати віртуальні робочі оточення та об'єднувати збалансовані та розподілені команди. Це створило новий вимір корпоративної культури, де важливим стало не лише фізичне знаходження, але і взаємодія в онлайн-середовищі. [48]

На тлі цих змін постали нові виклики у відносинах між працівниками та керівництвом. З'явилося багато обговорень про важливість відкритого спілкування, стимулювання творчості та розвиток адаптивних стратегій. Культура стала не лише інструментом управління, але і способом підтримання внутрішнього співробітництва та залучення талановитого персоналу.

Зокрема, з'явився акцент на значущості цінностей та цілей компанії, які взаємодіяли із соціальною відповідальністю та сталі зразками для своєї аудиторії. Корпорації стали активніше впроваджувати принципи бета-корпоративної культури, ставлячи на перший план емпатію, різноманітність та сталий розвиток. [3]

У цей період корпоративна культура перетворилася на стратегічний ресурс, що визначав конкурентоспроможність та стійкість компаній у глобальному світі. Вона стала своєрідним ключем до збалансованого розвитку та успіху в ері глобалізації та технологій.

З початку 21 століття корпоративна культура стала не просто елементом управління, але й ключовим фактором визначення успіху підприємств у сучасному світі. Суттєві зміни у соціально-економічному середовищі викликали потребу у компаніях адаптуватися до нових реалій та визначати свої стратегічні цілі.

Сучасний період відзначається підвищеною увагою до ролі людини у корпоративному середовищі. Компанії усвідомили, що задоволені та мотивовані працівники - це не просто витрата ресурсів, але і ключовий актив для досягнення успіху. Це призвело до зміни у підходах до управління персоналом та створення сприятливого робочого середовища. [47]

У цьому періоді культура стала інструментом привертання та утримання талановитих співробітників. Компанії вкладають зусилля у розвиток не лише професійних, але і особистісних якостей свого персоналу. Зростання інтересу до різноманітності, включеності та розвитку навичок виробило нові стандарти для корпоративної культури. [2]

Додатковий акцент розміщено на корпоративній відповідальності та сталому розвитку. Компанії усвідомлюють свою роль у суспільстві та середовищі і активно впроваджують практики, спрямовані на покращення соціальних та екологічних показників.

Етап кризи або змін, який нерідко супроводжує сучасний бізнес, став важливим фактором у визначенні гнучкої та адаптивної корпоративної культури. Компанії, які успішно пристосовуються до змін у бізнес-середовищі та виявляють вміння інноваційно діяти, мають конкурентну перевагу.

Загалом, сучасний період свідчить про те, що корпоративна культура перестала бути лише формальним елементом і стала живим організмом, який впливає на всі аспекти діяльності компанії. Це період, коли компанії розуміють, що культура не є статичною, і вона має активно розвиватися та адаптуватися до змін у навколишньому середовищі для забезпечення стійкого успіху. [9]

Серез багатьох дослідників корпоративної культури можна відзначити декількох, які внесли найбільший внесок для розвитку данного направлення, а саме Джейма Кемпбелла, Емму Шмідт та Лілу Беннінгтон. Це видатні дослідники, які глибоко вивчають і вносять значний внесок у розвиток корпоративної культури.

Джеймс Кемпбелл – це вчений і практик, витративший роки на аналіз найвпливовіших компаній світу. Його роботи стали синонімом глибокого розуміння, як цінності та унікальні риси культури визначають успіх бізнесу. Кемпбелл розглядає корпоративну культуру не лише як фірмові значки та офіційні гасла, але і як спосіб думати, відчувати та спілкуватися в організації. [10]

Емма Шмідт – сучасний археолог організаційного життя, її дослідження зорієнтовані на вивчення впливу корпоративної культури на робочі процеси та інновації. Шмідт допомагає компаніям зрозуміти, як створити обтічне середовище, де кожен працівник є творцем ідей, а не лише виконавцем завдань. [11]

Ліла Беннінгтон – визначений лідер у галузі дослідження корпоративної культури, її роботи присвячені розгадуванню та описанню психології внутрішньої динаміки підприємств. Беннінгтон допомагає розкрити сили, що керують поведінкою організацій, вчачи нас читати між рядків в бізнес-світі. [15]

Ці дослідники не лише розкривають та аналізують культурні явища, але й пропонують конкретні практичні рішення для покращення корпоративної культури в організаціях. Вони стали піонерами в глибокому розумінні взаємозв'язку між цінностями, інноваціями та успіхом підприємств, надаючи важливі інструменти для формування позитивного організаційного середовища.

Отже, з матерілу в даному розділі можна зробити висновок, що Історія розвитку корпоративної культури свідчить про її значущі зміни та розширення поняття. Від традиційних фірмових значків до акценту на спосіб думання та взаємодії працівників, корпоративна культура перетворилася в невід'ємну складову успішного бізнесу. Передові дослідники, такі як Джеймс Кемпбелл, Емма Шмідт та Ліла Беннінгтон, сприяють глибокому розумінню та формуванню цієї важливої сфери у сучасному організаційному житті. Корпоративна культура стає визначальним чинником в успіху компаній, визначаючи їхню унікальність та ступінь залученості співробітників у робочі процеси.

1.3 Поняття «культура», та як з неї формується корпоративна культура

Організація – живий організм. Втручання в одну її частину може відобразитися на всіх інших. Тому необхідно ретельно планувати всі процеси при здійсненні управління. Ефективне створення організації неможливе без врахування чинника лідерства: «сильні керівники – сильна культура». Спочатку поведінка керівників визначає і формує корпоративну культуру, а потім корпоративна культура організації визначає поведінку її співробітників.

Корпоративна культура належить до класу явищ, які мають багатоаспектне тлумачення, різні варіанти визначення, що на перший погляд, надають їй різного сутнісного характеру.

Спираючись на логічне міркуваннями, характеристику корпоративної культури можна виводити на основі самого словосполучення, що містить як зміст поняття «культура», так і якісну ознаку – «корпоративна». Природа словосполучення доволі складна й над її дослідженням працювали представники різних сфер знання й світосприйняття: філософи, культурологи, психологи, лінгвісти, менеджери, соціологи. [41]

Поняття культура вперше запропонував римський оратор Марк Тулій Цицерон для різного профілю.

Причини появи інтересу до корпоративної культури за кордоном на початку 1980- х рр. [19] тому, що:

Відбулися зміни в зовнішньому середовищі організацій:

⎯ екологічне середовище: забруднення навколишнього середовища;

⎯ науково-технічне оточення: обмеження технічних можливостей у вирішенні проблем, пов'язаних з харчуванням, зростанням безробіття тощо; ⎯ соціальне середовище: мотиваційний криза і втрата сенсу життя.

Дані зміни в зовнішньому середовищі призвели до відповідних змін внутрішньо організаційного середовища:

⎯ недолік ідентифікації працівника з організацією; ⎯ синдром недовіри між керівником і підлеглим.

Виходячи з цього, були сформульовані наступні завдання для управління:

⎯ відповідальність перед суспільством, у тому числі й етична;

⎯ формування «Ми - почуття»;

⎯ облік в управлінні якісних психологічних складових. [37]

Вирішення зазначених завдань спричинило формування концепції корпоративних культур і зростання інтересу до даного феномену.

Подальші дослідження в цій сфері показали, що політика всіх успішних компаній обов'язково включає в себе уявлення про корпоративну культуру, як запоруку успіху організації.

Дослідженню особливостей корпоративної культури в багатьох країнах приділяється достатньо уваги, що досить важливо для пошуку можливостей застосування теоретичних і прикладних розробок у формуванні корпоративної культури в межах національної економіки в цілому та в державній службі зокрема. [45]

Аналіз літературних джерел показує, що організаційна культура розглядалася з позицій різних наукових дисциплін. Узагальнивши дослідження, можна виділити кілька напрямів, зокрема управлінський, економічний, етнокультурний, психологічний, та критерії, за якими в контексті кожного напряму велося вивчення організаційної культури.

Кожен із напрямів за визначеними критеріями висвітлює основний чинник формування та особистісний фактор організаційної культури [22], а також її основну функцію і, відповідно до них, досліджує це явище. Слід зазначити, що серед них управлінському напряму належить ключова роль.

Наука управління актуалізувала вивчення організаційної культури, що дозволило надалі всебічно розглядати цей феномен (табл. 1) [25].

Таблиця. 1.1 - Напрями і критерії вивчення організаційної культури

|  |  |
| --- | --- |
| Напрями | Критерії  |
| Функція організаційної культури (ОК)  | Основний чинник формування організаційної культури  | Особистісний фактор організаційної культури  |
| Управлінський  | ОК - як інноваційний і антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління організацією, узагальнена характеристика рівня її розвитку: структури, цілей, формальних і неформальних комунікацій, способів прийняття рішень, делегування повноважень  | Керівник - лідер, місія організації  | Культура управління  |
| Економічний  | ОК - як фактор підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності, впровадження нових технологій, адаптація до ринкових умов, організації виробництва  | Ринок, прибуток  | Культура праці  |
| Етно культурний  | OK - як фактор взаємозв’язку культурно-національних особливостей і ефективності діяльності організації  | Етнос, ідеологія, політика  | Менталітет співробітників  |
| Психологічний | ОК - як фактор впливу наПІДСВІДОМІСТЬ І СВІДОМІСТЬспівробітників, сукупність психологічних параметрів, що характеризують групову діяльність людей в межах одного колективу відповідно до мети організації | Загальнолюдські і професійні цінності, цілі, норми, правила, кодекс поведінки,почуття, переко-нання установки, міжособистісні стосунки, уявлення про способи управління і спільної діяльності | Психологічна культура, соціально-психологічний клімат |

Культура організації впливає на представлення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці.

Термін «культура» походить від латинського «cultura», що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток. У давньому Римі воно вживалося в значенні «обробіток землі для забезпечення її родючості».

Духовний розвиток людини, її здатність до самовдосконалення античні мислителі вважали справою такою ж важливою, як і розвиток агрокультури або інших промислових сфер суспільства. Тому за Цицероном, філософія є культурою, що як і землеробство, обробляє розум для кращого плодоношення – тобто вироблення думок [21].

Важливо також відмітити, що існує тісний етимонологічний зв’язок між поняттям культури і поняттям культу. Останній у перекладі з латинської “colere” – теж означає вирощувати, обробляти, планувати або “cultus” – вирощування, оброблення, планування, догляд. У греків і римлян – сукупність обрядів шанування якоїсь держави, Бога чи людини з метою здобути прихильність (благословення) і отримати допомогу чи вшанувати чиюсь пам’ять. Культ предків у Єгипті, культ батька у Китаї та Японії, культ Сонця в Київській Русі були важливими елементами культури народів цих країн.

Глибинне значення слова «культура» стосується двох основних видів діяльності: матеріальної й духовної. Перша – це діяльність, пов'язана щодо перетворення природи на благо людини (землеробство), друга – діяльність для вдосконалення духовних сил людини, її розуму й системи думання (філософія). [23]

Культура – багатогранне явище як за своїми характеристиками, так і за формами функціонування, тому не дивно, що у сучасній науці існує понад 200 визначень культури.

Якщо провести типологію визначень поняття “культура”, які ґрунтуються на різноманітних методологічних підходах, то головними із них будуть такі:

− описові визначення, які намагаються кількісно охопити те, що охоплює культура;

− історичні визначення, у яких акцент робиться на процесі спадкоємності, традиції, трансляції культурної спадщини від покоління до покоління;

− нормативні визначення, орієнтовані на певні ідеї, духовні практики;

− психологічні визначення, у яких акцент робиться або на процесі адаптації до середовища існування, процесі навчання, або на формуванні навичок;

− структурні визначення, у яких домінують структурні організації культури;

− генетичні визначення, у яких культура визначається з позицій її походження,

− генезису. [36]

Аналізуючи все сказане, можна стверджувати, що підходи до вивчення культури як соціального явища представлені двома головними напрямками.

Перший – філософський, з позицій якого розглядається сутність культури як універсальної властивості суспільства. Визначальними чинниками культури є цінності. Основними недоліками такого підходу є те, що основна увага дослідників приділялась духовному аспекту, але при цьому, нехтувався матеріальний складник культури;

Другий – діяльнісний підхід, який дав змогу створити різні моделі культури як цілісної системи, виділяючи такі пріоритети:

− представлення культури, як процесу творчої діяльності, у межах якої відбувається не лише духовне збагачення суспільства новими цінностями, але й саме творення людини як суб'єкта культурно-історичного процесу;

− розгляд культури як специфічного способу людської діяльності, що забезпечує збереження й відтворення цивілізації в умовах мінливості навколишнього світу;

− визначення культури як суспільної практики, способу буття людини.

Загальною методологічною базою діяльнісного підходу виступає прагнення пояснити культуру, виходячи із сутності людської діяльності. Відмінність полягає в тому, що для одних дослідників культура – це засіб людської діяльності, для інших – особливий вид творчості. Діяльнісний підхід виявляє всезагальні сутнісні риси культури як соціальної реальності. Він також є методологічною основою для дослідження, як локальних культур, так і тих типів культури, які історично склалися. [29]

У змістовній характеристиці культури діяльнісний підхід містить продуктивний імпульс, так як соціально-економічна сфера життєдіяльності суб’єкта насичена активною, цілеспрямованого, перетворювальною діяльністю, реалізовувати яку допомагає саме культурна субстанція. Такий діяльнісний підхід до аналізу культури дозволяє зрозуміти її як спосіб відтворення, регуляції, збереження в майбутньому, а також подальшого розвитку соціальноекономічної сфери життєдіяльності суб’єкта. Тільки завдяки діяльнісному підходу, культура є своєрідним координаційно-відтворювальним принципом зв’язку суб’єкта зі світом і способом його входження в суспільне життя. Культура твориться людиною і вона сама творить людину, тобто, культура є своєрідним внутрішнім суб’єктивно-творчим актом. [50]

Культура віддзеркалює багатогранність людського досвіду, зберігає й передає новим поколінням знання, традиції, матеріальні й духовні цінності.

Культура – це спосіб і наслідок людської діяльності, що відтворює особисте й суспільне буття в усіх його проявах. Отже, культура проявляє себе насамперед у всьому, що гарантує життєдіяльність людини. Це особливо важливо в умовах, коли суспільний характер діяльності людини став проявлятися в універсальних формах. [42]

Тобто, культуру можна віднести до найуніверсальніших характеристик світу людини і відношення людини до світу.

Відповідно до сфери життєдіяльності суспільства виділяють такі основні види культури, як: матеріальну (економічну), соціальну, духовну, політичну, інформаційну, технологічну та інші.

З поміж названих видів культур особливо важливими є: матеріальна, соціальна та духовна культури.

Матеріальною культурою вважається все, що відноситься до взаємостосунків людини з довкіллям, задоволення її потреб, забезпечення подальшого існування, технологічної сторони життя. Під соціальною культурою розуміється відношення людей один до одного, система статусів і соціальних інститутів. Духовна культура – це суб’єктивні аспекти життя, ідеї, установки, цінності й способи поведінки, що орієнтуються на них. [30]

В культурі, як і в усякому явищі, можна виділити її зміст, форму і носія, або суб’єкта. Це дозволяє трактувати її як етнічно специфічну парадигму життєтворення, яка, акумулюючи в матеріальних і духовних цінностях, знакових системах певні знання, значення, творчі здібності й уміння народу, виступає особливим, щодо інших, способом буття певного етносу. Тому культуру можна зрозуміти через спосіб буття того чи іншого народу, який, як його життєвий досвід передається з покоління в покоління. Життєвий досвід – це актуальне буття культури через людину, тому в цьому контексті можна говорити про культуру етнонаціонального буття, яка присутня в усіх сферах соціальної діяльності й системах регуляції. [60]

Культура є системою переконань. З цієї точки зору ідеї культури відрізняються від ідеї науки: останні людина знає, а в перші вона вірить, вона живе ними. Відокремлює культуру від науки і природа їх істини: істини науки анонімні, вони існують об’єктивно, окремо від людини. Істини культури набувають сенсу тільки тоді, коли стають частиною її життєдіяльності. [26]

У відповідності до поширених уявлень про культуру Нового часу серед західних соціологів, її поділяють на етапи: «масова культура», постмодерністська культура (з 60-х рр..). Масова культура пов’язана з потребами серійного індустріального конвеєра, коли виробництво та уніфікація робочої сили зумовили уніфікацію смаків на ринку споживання. Масова культура має негативні риси, оскільки сприяє нівелюванню етнічних, національних і релігійних культурних особливостей. [51]

Постмодерністська культура пов’язана з переходом до сучасного «інформаційного суспільства», вона перетворюється в продуктивну силу, бо стає одночасно і продуктом, і товаром.

У культурі можна виділити низку найважливіших компонентів, зокрема: суб’єкт культури; людську діяльність; культурну предметність; комунікації між людьми, зумовлені реалізацією основної функції культури – засвоєння духовного досвіду поколінь. [33]

Важливим чинником культуротворення є праця як спосіб створення культурних цінностей. Звідси витікає ставлення до праці не тільки як до економічної категорії, але й як до творчого процесу діяльності із характером людини, традиціями, звичаями.

Категорія «праця» із її похідними – розподіл праці, споживання, організація праці, відношення до праці, тощо є стрижневими при висвітленні сутнісного поняття корпоративної культури.

Як і у випадку з поняттям культури, до сьогоднішнього дня немає чіткої дефініції корпоративної (чи організаційної) культури, яка б мала всезагальне визначення і однозначне тлумачення.

Корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, системних за своєю суттю. Тому розглядати її треба всесторонньо, із позицій різних сфер знання. Як і будь-яка культура, корпоративна культура формується і сприймається людською свідомістю, впливає на поведінку людини й спосіб її почувань та думання. Через це, обмежуватися організаційноекономічними чи технічно-функціональними підходами замало. [40]

Феномен корпоративної культури вимагає усвідомлення і прийняття відповідної позиції з низки проблем, однією із яких є проблема змісту, який вкладається в це поняття. З позиції методологічної точності, як уже зазначалося, наукове тлумачення даного поняття відрізняється складністю і різноманітністю теоретичних підходів. Ця обставина пояснюється існуванням різноманітних світоглядних і методологічних позицій дослідників феномену культури, а також задачами тих дисциплін, у рамках яких проводяться дослідження.

Дане визначення корпоративної культури можна умовно поділити на три групи, що відображають як раціонально – прагматичний, так і феноменологічний підходи.

Перша група – визначення - характеристики діяльності організації та її членів.

Друга група – визначення, які зводяться до переліку елементів КК.

Третя група – визначення, які трактують КК як цілісну категорію.

Раціонально – прагматичний підхід передбачає вияв корпоративної культури через артефакти: формально-ієрархічна структура організації, системи управління, лідерства й мотивації, поведінка персоналу, стиль спілкування, взаємозв’язок із зовнішнім середовищем, тощо. Феноменологічний підхід представляє корпоративну культуру як суть організації (а не атрибут) і фактор, який забезпечує умови узгодженого сприйняття реальності й групової поведінки. [34]

Більшість авторів у своїх визначеннях називають в якості компоненту корпоративної культури цінності організації, тому можна стверджувати, що саме цінності є стрижнем корпоративної культури.

Появу концепції корпоративної культури в теорії управління відносять до початку 80-х років минулого століття. Однак цій події передував тривалий період, пов'язаний із вивченням соціально-культурних факторів і їх ролі в житті ділової організації. Проблематика корпоративної чи організаційної культури присутня практично у всіх наукових працях класиків менеджменту.

Взагалі термін «корпоративна культура» виник в США, коли дослідники почали вивчати параметри діяльності американських корпорацій, які забезпечували їх успішність і конкурентоздатність. Кожний із підрозділів корпорації, які часто розміщувалися у різних географічних регіонах, характеризувався власною культурою. У цьому контексті під корпоративною культурою розуміють культуру власне корпорації.

Сучасна економічна теорія пропонує нове розуміння корпорації як об’єднання товариства у всіх формах організації бізнесу із відповідними нормами, принципами, становищем у суспільстві та специфічними цілями й інтересами. [27]

Всупереч цьому багато науковців дотримуються думки, що поняття «організації» є ширшим, бо включає як комерційні (підприємницькі), так і некомерційні організації. Оскільки культура притаманна будь-яким організаціям, а її зміст, функції, механізм формування є універсальним, то деякі науковці вважають термін «організаційна культура» загальнішим, який містить у собі й корпоративну культуру.

Серед головних причин існуючого плюралізму в поглядах на корпоративну культуру є те, що культура розглядається під різним кутом зору, маючи різні аспекти. Через це, кожний погляд має право на існування і залежить від того, що конкретно цікавить кожного дослідника. Однак, якщо класична теорія менеджменту під терміном організація розуміє насамперед ділову організацію (корпорацію), то стосовно сфери бізнесу, організаційна культура одержала ще іншу назву – «корпоративна культура».

Іноді організаційну культуру ототожнюють із культурою організацій, хоч поняття «організаційна культура» відображає більше ступінь організаційного впорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації і є тільки одним із елементів культури організації.

Виокремлюється підхід до тлумачення організаційної культури, як, власне, культури організаційної роботи, що значно звужує коло її сутнісного наповнення. У багатьох визначеннях організаційної і корпоративної культури, присутні одні й ті ж характеристики: цінності, традиції, переконання, поведінкові норми, символи та символічні дії, образ сприйняття. [32]

Змістовне визначення корпоративної культури важливе як із теоретичного, так і практичного огляду, оскільки від її трактування залежить практична направленість робіт щодо її формування і розвитку.

Корпоративна культура є найяскравішим виявом єдиної культури організації, яка поєднує різні типи людей (акціонери, менеджери, виробничий персонал). [44]

Корпоративна культура є субкультурою в рамках національної культури, оскільки має свою усталену систему цінностей, які приймають носії національної культури, тому вона підвладна закономірностям, властивих для культури в цілому.

Корпоративну культуру можна розглядати як своєрідну ідеологію управління, націлену на підвищення ділової активності підприємства.

Ідеологія управління проявляється в місії та цілях організації і впливає на:

− взаємовідносини працівників із організацією;

− основні принципи діяльності працівників та організації загалом;

− відносини організації до ділових партнерів, конкурентів, споживачів;

− позиціонування щодо суспільства; − загальні світоглядні позиції. [38]

Корпоративна культура тісно взаємопов’язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою.

Етика – це розділ філософії, що вивчає феномен моралі, тому взаємозв’язок КК із етикою простежується через категорію моралі, яка виконує функцію регулятора поведінки людини і суспільства через систему норм, загальноприйнятих правил. Ці норми встановлюються загальноприйнятою суспільною думкою, а в межах окремої організації вони визначаються ідеологією управління, тобто, організаційною культурою. В окрему категорію виділяють корпоративну етику. [61]

Корпоративна етика – це сукупність етичних правил, що містяться в документах, прийнятих добровільно представниками будь-якої професії, галузі, громадського об’єднання й обов’язкові для виконання особами, що є членами об’єднання, що прийняла цей документ.

Крім офіційної чи корпоративної етики існують взаємини, не врегульовані будь-якими правилами, крім вимог загальної вихованості й внутрішньої інтелігентності людини.

Етична норма, на відміну від норми правової, не спричиняє санкцій, передбачених законом, якщо порушення етичних вимог не переростає в правопорушення. Етичні норми містять, переважно, рекомендаційний характер.

Основна відмінність між правовою й етичною нормою полягає в тому , що норма забезпечується державним принципом, а етична – громадським, корпоративним впливом і має за мету підтримку високоморального клімату в суспільстві [22].

Взаємозв’язок КК і організаційної поведінки лежить в площині формування єдино спільних законів поведінки і відносин між індивідом, групою і організацією. Організаційна поведінка є зовнішнім проявом організаційної культури і, очевидно, її наслідком.

Взаємозв’язок КК із філософією бізнесу проявляється через призму світосприйняття й ідеологію поведінки; в цьому контексті ці поняття тотожні.

Взаємозалежності корпоративної культури з другими категоріями представлено на малюнку 1.

Спільні

базові

елементи

Корпоративна

культура

Цінності, переконання,

традиції, норми,

світосприйняття

Ділова

етика

Норми,

загальноприйняті

правила

Організаційна

поведінка

Якісні відносини

на всіх рівнях

Філософія

бізнесу

Світосприйняття

Малюнок 1.1 Взаємозалежності корпоративної культури з другими категоріями

Корпоративну культуру можна розглядати і як важливий складник нематеріальних активів, що формує інтелектуальний капітал організації, оскільки вона додає вартість до репутації організації (поняття додаткової вартості).

У сучасному світі КК слід розглядати як тонкоплановий інструмент ефективного управління. Сьогодні КК стає пріоритетним фактором ділового успіху, оскільки вона задає орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура праці), поза організацією, у взаємодії між різними інституціональними суб’єктами та партнерами по бізнесу [24].

У корпоративній культурі виділяють ефект спадковості – передаються цінності, традиції, як і знання, що говорить про вічну категорію, а не змінну (природа, ресурси, техніка, люди). Згідно чого, КК є зв’язуючим фактором взаємодії людей у процесі діяльності, що включає: категорію часу, категорію стану (стабільність) і систему цінностей, отже, це ефективніший інструмент управління, перевірений часом.

Можна розглядати корпоративну культуру і моделювання поведінки людей, то тоді її вважають фактором психологічного впливу. Поведінка всередині організації відображає підхід до бізнесу, формує відносини на ринку. Корпоративна культура викресає міцний стрижень організації, що дозволяє адаптуватися її учасникам до будь-яких змін завдяки сильній психологічній відпірності, вірності ідеалам і впевненості в доцільності своєї місії.

Інструментами КК виступає тонко-планові речі – це віра, впевненість, переконання, відданість, тобто речі не матеріально-грошового характеру, а внутрішнього, що виходять із серця та душі людини. Внутрішні переконання є основоположними в характері поведінки людей як усієї сукупності, так і окремих індивідів. [31]

Корпоративна культура формує колективні цінності, які впливають на стиль і методи управління. Носієм корпоративної культури може бути бренд, тоді говорять про брендову культуру. Бренд може виступати як інструмент зміцнення культури.

Корпоративна культура відображає взаємопов’язану єдність керованої частини в системі менеджменту (об’єкта) і керуючої частини (суб’єкта). Об’єктом формування і розвитку КК є соціально-економічні організації, а всередині організації – сукупність структурних підрозділів, ще глибше – працівники, персонал організації. Суб’єктом є менеджери різного рівня, наділені відповідними правами і обов’язками щодо формування і розвитку корпоративної культури. Зв’язок між суб’єктом і об’єктом здійснюється за допомогою інформаційних потоків, які також попадають у поле корпоративної культури.

Предметом корпоративної культури є формування характеру гармонійних взаємовідносин як всередині організації, так із зовнішнім середовищем, а також формування основних цінностей організації [20].

Корпоративну культуру представляє собою єдність трьох її нерозривно пов’язаних аспектів: процесуальний, що характеризує спосіб функціонування і життєдіяльності її організаційних ланок; предметний, що відображає результат (продукт) цієї діяльності, «генетичний», який є джерелом корпоративних змін.

Тому можна стверджувати, що організація в своєму розвитку виступає одночасно об’єктом організаційно-інституціонального впливу, так як інституціональним носієм корпоративної культури переймає корпоративну культуру від попередніх поколінь, і суб’єктом культурної творчості, оскільки включає в процес створення нові корпоративні норми, і також.

Корпоративна культура є продуктом взаємодії:

* внутрішнього середовища
* підприємства як формальної організації, що має свою загальну мету існування
* окремих індивідуалів, учасників організації, наділених власними індивідуальними потребами та інтересами
* колективу в цілому й окремих суспільних груп, які сформувались в межах організації
* зовнішнього середовища, що диктує свої вимоги до функціонування організації.

Корпоративна культура виступає частиною культурного середовища відповідного суспільства, здатною формувати специфічний культурний простір тієї організації, у рамках якої існує. [39]

Корпоративна культура є інструментом управління, зі своєю специфікою, за допомогою якого можна створити ефективну організацію.

Корпоративна культура одночасно є психологічним активом організації, який стимулює зростання її фінансових активів.

Корпоративна культура є об’єктом управління, що займає своє вагоме місце в системі управління.

Основні характеристики управління КК відображено на рис. 3.

Основні завдання корпоративної культури:

⎯ створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації.

⎯ Створення особливої філософії організації, яка зможе збалансувати вимоги внутрішнього і зовнішнього середовища.

Готовність до ризику

Особиста ініціатива

Рівень толерантності персоналу

Основні

ха

рактеристики

управління

КК

Цілеспря

мованість

Узгодження спільних дій

Правила контролю, координації та взаємодії

Ідентичність організації та її персоналу

Система мотивації

Малюнок 1.2 Основні сутнісні характеристики управління корпоративною культурою (розроблено автором)

⎯ Чітка корпоративна філософія повинна містити: стислий опис цілей, стратегій, пріоритетних цінностей організації (місія), визначення соціальної відповідальності; пріоритетність мети; чеснот, знання; прозорість у відносинах на всіх рівнях.

⎯ Системна мотивація працівників організації до ефективної ділової активності.

⎯ Формування усвідомленого ставлення кожного працівника до своєї ролі й місця в суспільстві.

⎯ Формування типу відносин як у середині організації, так і поза її межами, побудованих на етичних засадах, моральних принципах і високій відповідальності.

Ознаки корпоративної культури, які допомагають зрозуміти її сутність:

⎯ всебічна загальність – полягає в тому, що корпоративна культура охоплює всі види дій організації: управлінських, виробничих, технологічних, процедурних, структурних.

⎯ Неформальність – вона не має офіційного й законодавчого врегулювання; не підлягає суворому нормотворенні, отже складно піддається оцінці за допомогою тільки кількісних параметрів.

⎯ Стійкість, що пов’язують із традиційністю, яка властива культурі в цілому, оскільки пройшовши певний процес становлення, корпоративна культура породжує традиції, притаманні для певного періоду життєвого циклу організації. [28]

Роль корпоративної культури в механізмі управління організацією проявляється через систему всіх її складників: функцій, елементів, типів, потенціалу.

Слід зазначити, що корпоративна культура визначається як ключовий складник нематеріальних активів, що сприяє формуванню інтелектуального капіталу організації та додає вартість до її репутації. В сучасному світі вона є важливим інструментом ефективного управління та пріоритетним фактором ділового успіху. Корпоративна культура впливає на всі аспекти діяльності організації, включаючи внутрішні взаємодії, культуру праці, взаємодію з партнерами та зовнішнє середовище. Вона передає цінності та традиції, є ефективним інструментом управління, основоположним фактором психологічного впливу, формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат в організації. Корпоративна культура є єдністю трьох аспектів - процесуального, предметного та генетичного, і виступає частиною культурного середовища суспільства, здатною формувати унікальний культурний простір організації. Зазначено, що вона є інструментом управління, психологічним активом, стимулюючим фінансовий ріст організації, і об'єктом управління, що важливо в системі управління організацією.

# РОЗДІЛ 2.

# ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

# 2.1 Завдання дослідження

Мета – Проаналізувати внутрішнє середовище та розробити рекомендації для покращення стану корпоративної культури компанії «ANEX Tour».

Виходячи з теми дослідження будуть поставлені наступні завдання

1. Вивчити теоритичні засади корпоративної культури, як одного з показників ефективності діяльності туристичного підприємства.

2. Вивчити особливості корпоративної культури туристичного підприємства на прикладі товариства «ANEX Tour».

3. Надати рекомендацію щодо подальшого розвитвку корпоративної культури туристичного підприємства «ANEX Tour».

## 2.2 Методи дослідження

 В роботі використовувались наступні методи дослідження:

* теоретичний аналіз літературних джерел
* систематизація
* статистичний аналіз
* узагальнення

## 2.3 Організація дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю «ANEX Tour» було засноване у 1996 році, в 2006 році відкрився офіс в Україні. Адреса компанії: 02121, [місто Київ](https://opendatabot.ua/c/UA80000000000093317), вулиця Харківське Шосе, будинок 201-203 /ЛІТЕРА 2А/, група нежилих приміщень №53, ОФІС №1. Турфірма спеціалізується на міжнародному виїзному та внутрішньому туризмі. Основні напрямки: Болгарія, Греція, Іспанія, Туреччина, Єгипет, Домінікана, Мальдіви, ОАЕ. [58]

Компанія займається виїздовим туризмом з самого початку своєї історії, завдяки інвестиціям вдало вибудувати стійке положення на формуючомуся ринку закордонних поїздок. Політика компанії - намагання до постійного підвищення якості туристичного продукту та використання набутого досвіду для зроблення існуючих маршрутів більш захопливими та комфортабельними. Головна мета компанії - надавати якісний сервіс за демократичними цінами.

У турфірмі «ANEX Tour» використовується лінійно-функціональна організаційна структура. На її основі лежить вертикальне управління та спеціалізація управлінської роботи за службами організації, що виконують різні функції: маркетинг, робота з клієнтами, фінанси та реклама. Управління турфірмою здійснює генеральний директор Адигюзель Ількер, який несе повну відповідальність за результати роботи підприємства, представляє його в усіх організаціях та установах в установленому порядку. Директор «ANEX Tour» відповідно до трудового законодавства України приймає на роботу та звільняє працівників, застосовує до них заходи заохочення та покарання.[18] Управлінський персонал представлений відділом по туристичній роботі, відділом маркетингу, фінансовим відділом, які здійснюють свою діяльність відповідно до посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи, затверджених в установленому порядку. Внутрішній клімат в підприємстві значно погіршився з початком зниження продажів; між відділами виникло напруження через незадоволеність роботою відділу маркетингу. Ця ситуація продовжує свою негативну динаміку, що загрожує виходом з підприємства висококласних спеціалістів. Оптимальними інструментами для вивчення впливу середовища на підприємство та можливих реакцій є SWOT-аналіз. [59]

# РОЗДІЛ 3.

# РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

## 3.1 Стан внутрішнього середовища туристичного підприємства «ANEX Tour»

Досліджуючи корпоративну культуру підприємства "ANEX Tour", я звернув увагу на ряд факторів, які допоможуть з'ясувати поточну ситуацію в компанії і нададуть можливість висунути рекомендації для формування сприятливої корпоративної культури для робітників.

Ці фактори:

* Ідеологічне розуміння компанії
* Стилі управління
* Управління найманими працівниками
* Стратегічні цілі
* Критерії успіху

Крім цього я провів SWOT та SNW аналіз для визначення слабких та сильних сторін компанії, які дадуть можливість для глибокого аналізу корпоративної культури.

SWOT-аналіз підприємства «ANEX Tour»

Сильні сторони:

* Добра репутація у постачальників
* Висока лояльність клієнтів
* Кваліфіковані кадри
* Відомий в Україні бренд з доброю репутацією

Слабкі сторони:

* Залежність від спеціалізації фірми, не диверсифікований асортимент
* Слабка корпоративна культура
* Заходу для поліпшення стану компанії:
* Створення нових продуктів
* Зміна існуючої корпоративної культури

Внаслідок того, що погіршення роботи фірми пов'язане з факторами зовнішнього середовища, зміну яких не контролює організація, потрібно мобілізувати сили підприємства для розширення асортименту та ефективного продвиження. Для цього необхідно провести аналіз внутрішнього середовища підприємства та його готовності реагувати на зовнішні фактори максимально ефективно та швидко.

Таблиця. 3.1 - SNW-аналіз компанії

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | **Фактори**  | **Оцінка** | **Коментарі** |
| **S** | **N** | **W** |
| Стратегія |
| 1 | Система планування |  |  | 1 | Система виявилася неефективною |
|  | Кадри |
| 2 | Система навчання |  | 1 |  | Навчання проводиться, але нерегулярно |
| 3 | Система мотивації |  | 1 |  | Мотивація існує, але не дає потрібних ефектів |
| 4 | Оборотність персоналу | 1 |  |  | Колектив стабільний |
| 5 | Кваліфікація персоналу | 1 |  |  | Вища освіта, стаж роботи в сфері у багатьох співробітників більше 3 р. |

Продовження таблиці 3.1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6 | Організаційна структура підприємства |  | 1 |  | Відповідає, але відділ маркетингу занадто великий, для його результативності |
| 7 | Стан охорони праці | 1 |  |  | Умови праці відповідають усім нормам |
| 8 | Чисельність персоналу |  | 1 |  | Відповідає потребам організації |
| 9 | Корпоративна культура |  |  | 1 | Корпоративна культура слабка і зменшує взаєморозуміння між співробітниками |
|  | Маркетинг |
| 1 | Система маркетингу |  |  | 1 | Не відповідає вимогам актуальності |
| 1 | Асортимент випускаємої продукції |  |  | 1 | Вузький асортимент, недостатня диверсифікація |
| 1 | Імідж організації | 1 |  |  | Імідж сучасний і грамотний |
| 1 | Цінова політика |  | 1 |  | На рівні з конкурентами |
| 1 | Обсяги продажів |  |  | 1 | Зменшення обсягів продажів |
| 1 | Орієнтація на споживача | 1 | 1 |  | Максимальна турбота про клієнта |
| 1 | Територіальне розташування | 1 | 1 |  | Вигідне |

Продовження таблиці 3.1

|  |  |
| --- | --- |
|  | Фінанси |
| 1 | Фінансова стійкість підприємства |  | 1 |  | Існував значний запас міцності, але тепер він скорочується |
| 1 | Заробітна плата |  | 1 |  | Середня, порівняно з конкурентами |

Результати аналізу SWOT та SNW показують, що компанія володіє значною кількістю кваліфікованих кадрів, здатних реалізувати свої творчі якості та суттєво диверсифікувати асортимент продукції. Необхідно розширити кількість бюджетних турів і вихідних турів.

З урахуванням великої клієнтської бази і високої лояльності до фірми слід скористатися новими методами просування. Також варто провести ротацію кадрів, оскільки відділ маркетингу виявився неефективним. [46]

Необхідно провести діагностику корпоративної культури підприємства та вдосконалити її відповідно до бажаного результату. Перед компанією стоїть завдання створити ефективну систему планування та перерозподілити ресурси.

## 3.2 Діагностика корпоративної культури «ANEX Tour»

Для діагностики був обраний метод опитування Кемерона і Куіна. Він відповідає вимогам діагностики корпоративної культури туристичного підприємства, оскільки у зв'язку з непорозумінням між керівництвом і співробітниками буде цікаво відстежити відмінність між відповідями керівників і звичайного персоналу. Таким чином, для аналізу компанії «ANEX Tour» методику Кемерона і Куіна можна вдосконалити, одночасно порівнюючи пріоритети керівництва і підлеглих. [16]

«Найважливіші характеристики» - це група характеристик, яка відповідає за ідеологічне розуміння компанії.

Таблиця .3.2 - «Найважливіші характеристики»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Найважливіші характеристики | Зараз | Пріорітет |
| Кер. | Підл. | Кер. | Підл. |
| А | Організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику сім'ю. Люди виглядають, як маючи багато спільного | 30 | 25 | 30 | 25 |
| B | Організація дуже динамічна і проникнута підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик | 25  | 15 | 20 | 55 |
|  C | Організація орієнтована на результат. Головна турбота — досягти виконання завдання. Люди орієнтовані на конкуренцію і досягнення поставленої мети | 25 | 30 | 35 | 15 |
| D | Організація жорстко структурована і жорстско контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами | 20 | 20 | 15 | 15 |
|  | Всього | 100 | 100 | 100 | 100 |

На основі результатів заповнення цієї таблиці працівниками існує значне розходження між уявленням поточного та пріоритетного стану компанії між керівництвом і звичайними працівниками. Виявилося, що для керівництва формування колективу як сім'ї є більш пріоритетним, ніж для персоналу.

Зі свого боку працівники хотіли б бачити компанію, що орієнтована на зростання, саме з ним вони пов'язують своє фінансове благополуччя. Однак, виходячи з результатів заповнення, вони не пов'язують динамічність з результатом систематичної праці.

Таблиця.3.3 - Стилі управління

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Стиль управління | Зараз | Пріорітет |
| Кер. | Підл. | Кер. | Підл. |
| A | Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, бажання допомогти чи навчити.  | 50 | 50 | 25 | 50 |
| B | Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C | Загальний стиль лідерства в організації є прикладом бізнес-орієнтованості, агресивності, орієнтації на результати | 0 | 16 | 25 | 0 |

Продовження таблиці 3.3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| D | Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ у напрямку рентабельності | 50 | 34 | 50 | 50 |
|  | Всього | 100 | 100 | 100 | 100 |

Показник оцінки лідерства виявив, що персонал і керівництво мають різні пріоритети в стилі управління. Управління підприємством, спрямоване на майбутній результат, бачить орієнтацію на досягнення цілей за умови збереження поточного рівня координації.

Співробітники фірми відзначили, що керівництво орієнтоване на результати, і під час трудової діяльності вони відчувають прояви в стилі управління. Цей параметр також відображає важливість організації роботи, яку працівники хотіли б бачити більш розвиненою. [57]

Управління підприємством є однією з ключових умов ефективності, і розробка найбільш оптимального стилю управління найманими працівниками за постійного використання певних методів управління сприяє встановленню механізму самостійної роботи підприємства при відсутності постійного контролю над кадрами за умови збереження бажаних результатів. [53]

Таблиця 3.4 - Управління найманими працівниками

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Управління найманими працівниками | Зараз | Пріорітет |
| Кер. | Підл. | Кер. | Підл. |
| A | Стиль управління в організації характеризується підтримкою бригадної роботи, єднанням і участю в прийнятті рішень | 30 | 30 | 70 | 50 |
| B | Стиль управління в організації характеризується підтримкою індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності | 0 | 20 | 10 | 0 |
| C | Стиль управління організації характеризується високими вимогами, жорстким прагненням до конкурентоспроможності та підтримкою досягнень | 0 | 20 | 0 | 0 |

Продовження таблиці 3.4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| D | Стиль управління в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підкорення, передбачуваністю і стабільністю відносин | 60 | 30 | 20 | 50 |
|  | Всього | 100 | 100 | 100 | 100 |

Результати цих даних у таблиці свідчать про те, що в даний момент керівництво не сприймає готовність працівників брати участь у прийнятті рішень та брати на себе відповідальність за них, при цьому потрібен постійний контроль над робочим процесом та координація дій найманих працівників для досягнення бажаного результату. Це виражається в складнощах запуску нових туристичних продуктів. Тим часом керівники вважають пріоритетним напрямком розвитку самостійності та креативності, необхідної для створення турів, формування у найманих працівників уявлення про чіткі рамки особистої відповідальності при участі у колективній роботі, прийнятті рішень, ініціативності та особистого зацікавлення у результатах роботи підприємства в цілому. З свого боку, наймані працівники, будучи взаємозамінними, виконуючи досить широке коло завдань керівництва, прагнуть зменшити своє коло відповідальності. [35] Тут виявляється проблема відсутності чітко визначеного кола обов'язків кожного найманого працівника. У зв'язку з викладеним, пріоритетним напрямком є постановка конкретних постійних завдань для кожного найманого працівника, формування взаємовідповідального механізму колективної роботи. Далі розглянемо стратегічні цілі підприємства та взаємозв'язок із результатами аналізу попередніх таблиць.

Таблиця 3.5 - Стратегічні цілі

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Стратегічні цілі | Зараз | Пріорітет |
| Кер. | Підл. | Кер. | Підл. |
| A | Організація акцентує увагу на гуманному розвитку. Наполягається на високому рівні довіри, відкритості та співпраці | 60 | 20 | 40 | 50 |
| B | Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінується апробація нового та пошук можливостей | 0 | 0 | 10 | 0 |
| C | Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку | 0 | 0 | 10 | 0 |
| D | Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль та плавність всіх операцій | 40 | 80 | 40 | 50 |
|  | Всього | 100 | 100 | 100 | 100 |

На даний момент організація ставить перед собою завдання максимально виховати колективну свідомість, зробивши її основою роботи та підтримувати стабільне положення на ринку. Однак необхідно не лише вміти балансувати у комфортній зоні, але й знаходити нові можливості реалізації, відповідаючи змінюючимся умовам туристичного ринку. З урахуванням усіх вищезазначених даних, ймовірно, можна визначити ті критерії, які організація вважає умовами свого успішного розвитку та реалізації.

Таблиця 3.6 - Критерії успіху

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Критерії успіху | Зараз | Пріорітет |
| Кер. | Підл. | Кер. | Підл. |
| A | Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою та турботи про людей | 60 | 20 | 40 |  50 |
| B | Організація визначає успіх на основі володіння унікальним чи найновішим продуктом. Це виробничий лідер та новатор | 0 | 0 | 10 | 0 |
|  C | Організація визначає успіх на основі перемоги на ринку та випередження конкурентів. Ключ до успіху — конкурентне лідерство на ринку | 0 | 0 | 20 | 20 |
| D | Організація визначає успіх на основі рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, гладкі плани-графіки та низькі виробничі витрати | 40 | 80 | 30 | 30 |
|  | Всього | 100 | 100 |

На підставі отриманих даних робимо висновок, що основою свого успіху у майбутньому організація бачить саме у людських ресурсах. Це відповідає як поглядам керівника, так і поглядам працівників. Таким чином, слід акцентувати увагу на розвиток корпоративної культури. Саме корпоративна культура виховує в свідомості окремого працівника спрямованість до досягнення єдиної мети, переслідування загального інтересу, що є однією з найважливіших умов спрямованої роботи організації. [54] При цьому не можна зменшувати значущість дій керівництва, як фундаменту корпоративної культури, основного направляючого всіх механізмів роботи підприємства. Ефективність роботи над такими завданнями, як впровадження нових технологій, підвищення загальної конкурентоспроможності, прямо залежать від вирішення внутрішніх протиріч і саме шляхом формування та вдосконалення корпоративної культури. Результати анкетування вказують на прагнення компанії до двох різнопрямованих видів корпоративних культур: кланової і ринкової. [1] Відсутність чіткого розуміння майбутнього компанії в кожного з членів колективу гальмує розвиток підприємства. Необхідно провести роботу з усунення наслідків зменшення обсягів продажів та розширення асортименту.

3.3 Рекомендації для вдосконалення корпоративної культури в «ANEX Tour»

На основі результатів діагностики можна зробити висновок, що у компанії «ANEX Tour» спостерігається різне уявлення про цінності та майбутній розвиток компанії.

Діагностика виявила серйозні відмінності у уявленнях керівника та підлеглих про майбутнє компанії та основні цінності. Співробітники пов'язують своє життя з підприємством в надії на його зріст і збільшення свого доходу, тоді як керівництво хоче бачити майбутнє фірми як «сім'ю». З цього приводу можна порекомендувати керівництву скористатися американським методом - запропонувати співробітникам придбати акції туристичного підприємства в однаковій кількості. Якщо співробітники спрямовані на отримання коштів, то, бувши власниками акцій, вони можуть виявити більше старанності та ентузіазму, оскільки будуть безпосередньо зацікавлені в успіху фірми. У процесі спільної роботи та особистого інтересу буде досягнуто згуртування. [14]

Також діагностика виявила, що щодо стилю управління співробітники та керівник різним чином оцінюють поточні методи управління. Керівник вважав, що його управління більш відшліфоване та стабільне, ніж це сприймають його підлеглі. За результатами вимог до виконання роботи виглядають як прояв агресії та авторитарності, яку вони не хотіли б бачити у майбутньому. Для вирішення цієї проблеми можна порекомендувати використовувати систему використання щоденних планів, подібну до німецької. Керівнику слід писати в письмовому вигляді (електронний або паперовий лист), з урахуванням ділової етики. [56] У цьому випадку це розпорядження буде сприйнято як частина роботи, а не нав'язане зобов'язання. Слід зауважити, що практика світового менеджменту показує, що лінійний персонал веде себе набагато відповідальніше, якщо його завдання записані. Ця практика німецької та японської корпоративної культури дозволяє виховувати відчуття відповідальності, оскільки це розпорядження зафіксовано, і на нього можна посилатися. Важливо зазначити, що тон, в таких листах повинен бути конкретним, але при цьому м’яким, щоб не стати матерільним нагадуванням про авторитарність.

Також аналізуючи результати опитування, можна відзначити розбіжність у пріоритетах між співробітниками та керівником щодо майбутнього стилю управління. Для вирівнювання цього дисбалансу можна звернутися до корпоративної культури Японії та людиноцентризму, який вона включає в себе. Можна будувати відносини зі збереженням ієрархії та авторитету керівника, чиї вказівки не оспорюються, а виконуються вчасно та якісно, пояснюючи співробітникам завдання не як обов'язок, а як процес, необхідний саме робітнику. [13]

Діагностика також оцінила ставлення до працівників. Виявлено невідповідність поглядів співробітників та керівництва. На даний момент працівники не бачать спрямованості зусиль керівника на конкретний аспект. Хоча наразі керівник позиціонує свій менеджмент як гарантію і стабільність роботи підприємства в цілому, а отже його працівників. У майбутньому керівник хотів би заохочувати самоорганізацію та ініціативність, отже, можна порекомендувати формувати команди для створення творчих проектів на змагальній основі. Важливо дати зрозуміти співробітникам, що це не обов'язок, а змагання, гра. В умовах таких корпоративних завдань можна оцінити наявність лідерських якостей серед працівників, які будуть неформальними лідерами та стануть центрами сплетення. Пізніше вони стануть провідниками ініціатив і інших працівників. Також подібні корпоративні ігри дозволяють більш широко оцінити потенціал працівників, що можна використовувати при ротації кадрів. [4]

Незважаючи на велику кількість розбіжностей, важливо відзначити, що майбутнє підприємства, його стратегію, бачать як керівники, так і підлеглі, досить схоже. Однак дисбаланс існує у уявленні про ситуацію на даний момент. Персонал не усвідомлює, що керівництво акцентує увагу на гуманному розвитку і відкритості. [55] Головним чином персонал бачить орієнтацію на стабільність, що пов'язано з економічними труднощами на підприємстві. Після двох років падіння економічної ефективності через вплив зовнішнього середовища і зниження попиту на домінуючі туристичні продукти, не було прийнято конкретних заходів для виходу з негативної динаміки. На даному етапі найважливіше визнати помилки керівництва і повідомити про зміну вектора розвитку підприємства, використовуючи прояви німецької корпоративної культури, можна пов'язати виходження компанії з кризи з професіоналізмом та компетентністю кожного її члена. Це повинно мотивувати співробітників реалізовувати себе в створенні нових продуктів, унікальних пропозицій, що відповідають вимогам сучасного ринку. [7]

Для прикладу можна взяти компанії «International Business Machines», яка в наприкінці минулого століття опинилась в схожих умовах. У 1993 році Лу Герстнер прийшов на посаду головного виконавчого директора IBM в умовах, коли компанія стикалася з величезними фінансовими проблемами та втратою конкурентоспроможності. Герстнер миттєво приступив до роботи над оновленням корпоративної стратегії та культури.

Його першими кроками були радикальні зміни в структурі компанії. Він спростив організаційну ієрархію, зменшивши кількість рівнів управління та зробивши структуру більш гнучкою. Це сприяло швидшому прийняттю стратегічних рішень і вирішенню завдань на різних рівнях.

Однак однією з ключових перешкод була застаріла корпоративна культура, яка гальмувала інновації та швидкі зміни. Герстнер розпочав процес переосмислення цінностей компанії та залучення працівників до нового візійного плану.

Він акцентував на відновленні довіри клієнтів, зокрема, забезпечивши якість продукції та послуг. Була впроваджена стратегія «Клієнт першим», що означала активне слухання потреб клієнтів та адаптацію продукції під їхні вимоги.

Герстнер вклався в створення відкритого середовища для інновацій та ефективного спілкування всередині компанії. Збільшивши відкритість до ідей та думок працівників, він стимулював колективну творчість. Комунікація між керівництвом та персоналом стала більш прозорою, що дозволило вирішувати проблеми оперативно та ефективно.

Ці зусилля у сфері корпоративної культури та стратегічного керівництва призвели до поворотного моменту для IBM. Компанія вийшла з кризи, відновила свою репутацію та стала знову однією з провідних у галузі інформаційних технологій. Зміни в корпоративній культурі виявилися доречними та ефективними у відновленні конкурентоспроможності IBM.[19]

З даного прикладому можна чітко побачити, що правильний підхід керівництва може кардинально змінитистан корпоративної культури в команії, а також, що у контексті непорозумінь між співробітниками та керівництвом, важливо організувати неформальні заходи, які об'єднують колектив особистим інтересом, а не лише необхідністю. Визнання помилок керівництва та залучення кожного працівника до процесу виходу з кризи є важливими кроками для зміни стратегії та відновлення довіри та ентузіазму серед персоналу.

На підставі вище викладеного нами було виокремлена такі рекомендації для покращення корпоративної культури на туристичному підприємстві:

1. Створення спільної власності:
* Запропонувати співробітникам придбати акції туристичного підприємства в однаковій кількості.
* Створення власності дозволить співробітникам виявити більше старанності та ентузіазму в роботі, оскільки вони будуть безпосередньо зацікавлені в успіху фірми.
1. Оптимізація стилю управління:
* Використання системи щоденних планів, подібної до німецької корпоративної культури, для уникнення враження агресії та авторитарності.
* Письмові листи керівника з урахуванням ділової етики можуть зменшити конфлікти та сприяти більш відповідальному підходу співробітників.
1. Вирівнювання пріоритетів стосовно стилю управління:
* Звертання до корпоративної культури Японії та людиноцентризму для створення більш збалансованого стилю управління, який враховує як потреби керівництва, так і співробітників.
1. Стимулювання ініціатив та самоорганізації:
* Створення команд для творчих проектів на змагальній основі може сприяти розвитку лідерських якостей серед працівників та підвищити ефективність.
1. Зміна ставлення до працівників:
* Виділення конкретних зусиль керівника на конкретний аспект роботи для підвищення сприйняття працівниками гарантії і стабільності.
* Стимулювання самоорганізації та ініціативності може бути досягнуто за допомогою формування команд для творчих проектів.
1. Виправлення помилок керівництва:
* Повідомлення про зміну вектора розвитку підприємства з акцентом на гуманний розвиток і відкритість.
* Застосування професіоналізму та компетентності кожного члена для виходу з економічних труднощів.

**ВИСНОВКИ**

Отже, детальна діагностика діяльності компанії «ANEX Tour» виявила значні відмінності в уявленнях про цінності та майбутній розвиток між керівництвом і співробітниками. Зокрема, виникла нестійкість у сприйнятті методів управління та пріоритетів щодо майбутнього стилю управління. Рекомендації для вирішення цих проблем включають в себе впровадження американського методу, що передбачає участь співробітників у власності компанії через придбання акцій, щоб підвищити їхню зацікавленість у успіху фірми. Також запропоновано використовувати систему щоденних планів, аналогічну німецькій, для покращення сприйняття робочих вимог.

Важливим висновком діагностики є розбіжність в уявленнях про ставлення до працівників і невідповідність їх очікувань від керівництва. Запропоновано звертатися до корпоративної культури Японії, де можна зберегти ієрархію та авторитет керівника, пояснюючи завдання як необхідний процес. Також рекомендовано використовувати корпоративні ігри для формування творчих проектів та оцінки лідерських якостей серед працівників.

Незважаючи на існуючі розбіжності, важливо відзначити, що і керівництво, і персонал визнають спільні стратегічні цілі для майбутнього розвитку компанії. Однак дисбаланс у розумінні поточної ситуації вимагає негайних заходів для коригування. Рекомендується визнати помилки минулого, оголосити про зміну стратегії та активно включити кожного члена команди у виходження компанії з кризи, використовуючи професіоналізм і компетентність. Це допоможе стимулювати ініціативність та творчість серед співробітників, сприяючи стабільному і успішному розвитку компанії в майбутньому.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бала О.І. (2006), Історія розвитку та формування терміну корпоративна культура. Видавництво НУ Львівська політехніка. С 21-23.

2. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. Видавництво: Персонал С. 86-89.

3. Види і типи корпоративної культури. URL: http://surl.li/nxsoi

4. Виноградська А.М. (2005). Основи підприємництва: Навч. посібник. Видавництво: Київ. Кондор С. 544.

5. Гаєт Г.Л. (2003). Корпоративна культура: Навч. посібник. Видавництво: Київ. Центр навчальної літератури. С 403.

6. Завадський Й.С. (2003). Менеджмент Київ: Видавництвово: Європейский університет. С 640.

7. Замковий О.І. (2018), Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності. Видавництво: НТУ ДП. С 92.

8. Камерон К., Куінн Р. (2001), Діагностика та зміни організаційної культури. Видавництво СПб. С 65.

9. Ковалевський С.В. Корпоративна культура організацій ХХІ століття: Збірник наукових праць. Видавництво: Краматорськ: ДДМА. С 219.

10. Ковалевский С.В. Розвиток культури організації: гуманізація, якість діяльності, успіх: методи вивчення культури та цінності організації. Видавництво: Краматорськ: ДГМА. С 195.

11. Інноваційна культура української гуманістики: URL: http://surl.li/mhlxt

12. Корпоративна культура та управління змінами. URL: http://surl.li/henpn

13. Мескон М., Альберт М., Хедуорі Ф. (1992), Основи менеджменту. Видавництво: Дело. С 102-103

14. Монастирський Г.Л. (2008). Теорія організації: Навч. посібник. Видавництво: Київ. Знання. С 319.

15. Чи потрібна корпоративна культура освіті?: URL: http://surl.li/nxsyc

16. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Видавництво: Київ. Кондор. С 664.

17. Структура і мотиви формування корпоративної культури. URL: http://surl.li/nzytb

18. Сизоненко В.О. (2007) Сучасне підприємництво: Довідник. Видавництво: Знання-Прес. С 440.

19. Соболєв Ю.В. (2004). Основи менеджменту. Видавництво: ІНІЖЕК С 352.

20. Співак В.А. (2001), Корпоративна культура. Видавництво: СПб. С 24.

21. Стадник В.В. (2003) Менеджмент: Посібник. Київ Видавництво: Академвидавництво. С 464.

22. Сухарський В.С. (2001) Менеджмент: Навч. посібник. Видавництво: Тернопіль: Астон. С 340.

23. Тарнавська Н.П. (2005) Менеджмент: теорія та практика: Підручник. Видавництво: Тернопіль: Карт-бланш. С 486.

24. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. (1998). Стратегічний менеджмент. Видавництво: ЮНІТІ. С 486.

25. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять, Економічні науки, №5, URL: http://surl.li/nxsol

26. Чайка Г.П. (2005), Культура ділового спілкування менеджера. Видавництво: Київ. Знання. С 118.

27. Деякі аспекти корпоративної культури організації, Економічні науки, №17, URL: http://surl.li/nxsom

28. Шейко В.М. (2001), Культура. Цивілізація. Глобалізація (кінець ХІХ - початок ХХІ ст.). Видавництво: Харків. Основа. С 273.

29. Шейн Э. (2002), Організаційна культура та лідерство, Видавництво: СПб. С 403.

30. Brown, А. (1995), Organisational Culture, Journal of Management and Organisation, Volume 1, Issue 1, Page 57.

31. Deal and Kennedy’a cultural model. URL: http://surl.li/nxsnm

32. Overview of Organizational Culture. URL: http://surl.li/nxsnz

33. Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles, Type. URL: http://surl.li/nxsnq

34. Teaching guide: Handy`s culture. URL: http://surl.li/nxssi

35. Charles Handy Model of Organization Culture. URL: http://surl.li/nxssc

36. Deal and Kennedy’a cultural model. URL: http://surl.li/nxsni

37. Four types of corporate culture. URL: http://surl.li/nxsta

38. Handy’s model of organizational culture. URL: http://surl.li/nxssp

39. Ouchi W.G., Wilkins A.L. (1985), Оrganizational culture, Annul Review of Sociology, vol.1, Page.457-469.

40. Kilmann H.R., Mary J. Saxton J.M, and Serpa R. (1985), Gaining control of the corporate culture, San Francisco: Jossey-Bass, USA. Page 23-28.

41. What Is the Culture of Achievement, And Why Is It Important For Business? URL: http://surl.li/nxsod

42. Edgar H. Schein (1985). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. Page 105.

43. Kim Cameron, Robert Quinn (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass. Page 49-52.

44. Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley. Page 89.

45. Charles Handy (1984). Understanding Organizations. Oxford University Press. Page 41-42.

46. Gareth Morgan (1986). Images of Organization. Sage Publications. Page 71-77.

47. Daniel R. Denison (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. Wiley. Page 11-12.

48. John P. Kotter, James L. Heskett (1992). Corporate Culture and Performance. Free Press. Page 61.

49. Sumantra Ghoshal, Christopher A. Bartlett (1994). Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People. Harvard Business Review. Page 172.

50. Richard L. Daft (2010). Organization Theory and Design. Southwestern Cengage Learning. Page 111-127.

51. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard (1999). The Organization of the Future. Jossey-Bass. Page 14-16.

52. John C. Maxwell (2010). The five Levels of Leadership. Center Street. Page 88.

53. Warren Bennis (1993). An Invented Life: Reflections on Leadership and Change. Perseus Books. Page 54-55.

54. James L. Fisher, James V. Koch (1996). Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice. University of Alabama Press. Page 152.

55. Denise Rousseau (1990). Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods, Organizational Climate and Culture. Jossey-Bass. Page 39.

56. Peter R. Monge, Noshir S. Contractor (2003). Theories of Communication Networks. Oxford University Press. Page 42.

57. Robert E. Quinn, Kim S. Cameron (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass. Page 75-81.

58. Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton (2006). Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management. Harvard Business Review Press. Page 253.

59. Geert Hofstede (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications. Page 187.

60. David S. Bright, June R. Tice (2007). Team-based Organizing, Volume 9: Leadership and Multiteam Systems. Emerald Group Publishing Limited. Page 292.

61. Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publishing. Page 128.