

Полотай Б. Я.,  
старший викладач, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

**Анотація.** У статті розглянуто розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. Вказано на необхідність удосконалення та подальшого розвитку корпоративної культури в даній галузі. Досліджено систему корпоративної культури, що може розглядатись як певна система, що існує в будь-якій компанії чи на підприємстві. Розглянуто основні завдання стандартів корпоративної культури. Проаналізовано критерії характеру досліджуваної області, а також принципи системи загального управління якістю (TQM). Обґрунтовано, що розвиток корпоративної культури забезпечує успіх індустрії гостинності, допомагає підприємствам цієї сфери діяльності стати більш конкурентоспроможними і ефективними на ринку послуг.

**Ключові слова:** корпоративна культура, персонал, індустрія гостинності, система корпоративної культури.

Polotaj B. J.,  
Senior Lecturer, Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

**Abstract.** The article discusses the development of corporate culture in the hospitality industry. It is indicated on the necessity of improvement and further development of corporate culture in the mentioned industry. The system of corporate culture is investigated that can be viewed as a particular system that exists in any company or enterprise. The main tasks of the standards of corporate culture are considered. The criteria of nature of the studied area as well as the principles of the total quality management (TQM) are analysed. It is proved that development of corporate culture ensures the success of the hospitality industry, helps the enterprises of this sector to become more competitive and effective in the market of services.

**Keywords:** corporate culture, staff, hospitality industry, the system of corporate culture.

**Постановка проблеми.** Корпоративна культура є одним із найбільш важливих аспектів сучасного управління бізнесом, зокрема тісно пов'язана зі стратегією організації та її людськими ресурсами. Тому дослідження корпоративної культури є актуальним. Корпоративна культура готельного підприємства безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, прискорює і збільшує обсяги продажів, це інструмент досягнення стратегічних цілей готелю, орієнтованих на перспективу, що особливо важливо в умовах існуючої кризи.

За останні кілька десятиліть індустрія гостинності змінилася до невпізнання. Сьогодні світова мережа готелів може задовольнити будь-який, навіть найвимогливіший, смак. Клієнти очікують від готельного підприємства високих стандартів обслуговування. У зв'язку з цим керівники готелів, чия основна увага до недавнього часу була зосереджена на оперативному управлінні виробництвом, повинні вирішувати нові завдання, по-іншому підходити до розробки та підтримання у конкурентоспроможному стані готельної інфраструктури, оскільки на неї покладається основна відповідальність за створення ефективного бізнесу. Дохід і успіх готелю безпосередньо пов'язані з корпоративною культурою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Корпоративна культура в індустрії гостинності безпосередньо пов'язана з теорією організації та менеджменту, яка досліджувалась іноземними вченими, серед яких варто виділити Теренса Діла, Алана Кеннеді, А. Фаайоля, Ф. Тейлора, Дж. Муні, Г. Хаєта та інших. Останнім часом спостерігається прогрес у дослідженні даної проблематики серед українських вчених, таких як А. Клебанов, А. Костерін, М. Нікітін, Є. Новаторів, А. Панкрухін, Ю. Попов, О. Грішнова.

**Постановка завдання.** Стаття має на меті виявити проблеми розвитку корпоративної культури в індустрії гостинності та запропонувати шляхи їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день не існує одного чіткого трактування терміну "корпоративна культура". На думку Баррі Фегана, корпоративна культура - це ідеї, інтереси і цінності, що розділяються групою. Сюди входять навички, досвід, процеси комунікації і ухвалення рішень, спрямованість й очікування, реально випробувані працівниками.

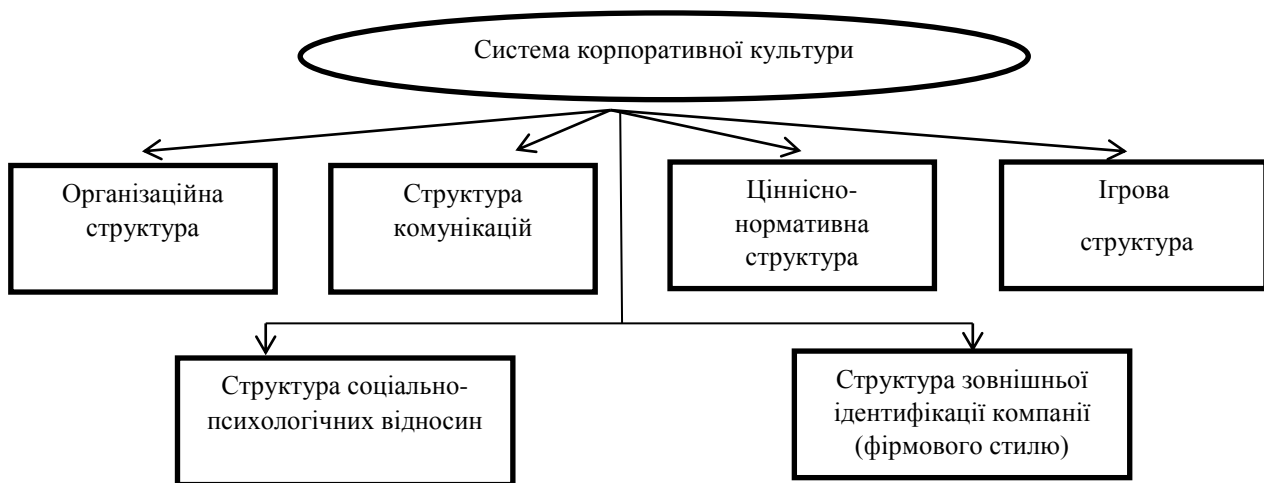


Рис. 1. Система корпоративної культури

А. Кибанов визначає корпоративну культуру (“організаційну культуру”, “фірмову культуру”) як “набір найбільш важливих положень, які застосовуються членами організації і одержують вираження в заявлених організацією цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їх поведінки і дій” [3].

Корпоративна культура (англ. corporate culture) – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та яка передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації.

Інші науковці під корпоративною культурою розуміють систему цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками, колективна свідомість і менталітет організації. Корпоративна культура визначає поведінку персоналу готелю, його взаємини з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками, що завдяки цьому знають, як діяти і на що чекати від службовця. Корпоративна культура дає працівникам почуття мети і формує відданість своїй організації, відповідальності за все, що відбувається, усвідомлення важливості комунікацій, створює основу для стабільності, контролю та єдиного цілого [7].

На рисунку 1 зображено систему корпоративної культури, що може розглядатись як певна система, що існує в будь-якій компанії чи на підприємстві.

Дослідники корпоративної культури пропонують наступні інструменти її трансформації та впливу на поведінку працівників [2]:

- зміна об’єктів і предметів уваги з боку менеджера. Це один із найбільш сильних методів, оскільки своїми повторюваними діями менеджер дає знати працівникам, що є важливим і що очікується від них;
- зміна стилю управління кризою і конфліктом;
- трансформація програм навчання. Аспекти корпоративної культури засвоюються підлеглими через те, як вони повинні виконувати свої ролі;
- зміна системи мотивації. Культура на підприємстві може трансформуватися через зміну системи нагород і привілеїв;
- зміна акцентів у кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки й обрядовості.

Корпоративна культура свого роду є “ізюминкою” індустрії гостинності. Корпоративна культура також є

певною системою організації, підкреслюючи індивідуальність і неповторність індустрії гостинності.

Важливе місце в індустрії займає готельний бізнес, широкий та різноманітний характер якого охоплює й елементи пов’язаних із ним секторів індустрії, наприклад харчування, відпочинок, розваги та інше. Відповідно, готельний бізнес демонструє більш широкий та різноманітну організаційну структуру, ніж інші сектори індустрії.

Проте сьогодні гості прагнуть отримати також й інші послуги та види обслуговування. Для підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, а також конкурентоздатності на світовому ринку готельних послуг підприємства повинні мати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий набір додаткових послуг.

Фахівці сфери гостинності повинні розуміти: гостинність – це якість обслуговування, що базується на рівні підготовки фахівця, досвіді, навчанні й внутрішній культурі. Саме поведінка персоналу, рівень його професіоналізму має великий вплив на кінцевий результат роботи підприємства гостинності.

Важливим є факт наявності спільних цінностей у керівного складу робітників, які в кінцевому рахунку трансформуються в норми поведінки, а це сприяє підвищенню якості послуг, що надаються, і спільних зусиль для вирішення поточних і довгострокових проблем.

Ключовою фігурою в готелі, яка створює свою корпоративну культуру, є керівник. Одне з його основних завдань – забезпечити відповідність поведінки виконавців готельних послуг цілям готелю і його стратегії. Як показує практика, найбільш прибутковим та ефективно функціонуючим готелем буде той, на чолі якого стоїть людина, яка пройшла по всіх щаблях кар’єрної драбини підприємства, керівником якого він є. Адже саме тоді він знає всі особливості й може більш чітко керувати формуванням культури свого підприємства.

В індустрії гостинності на даний час існує велика потреба в тих, хто люблять і вміють обслуговувати інших. Доброзичливість, інтерес до інших і вміння спілкуватися – головні вимоги до особистих якостей працівника індустрії гостинності. Якщо людині

потрібно робити зусилля над собою, щоб зайвий раз посміхнутися, ця професія не для неї. На думку фахівців, ідеальний співробітник готелю – артист (тому що він може привітати гостя двадцятьма різними способами) з відмінною пам'яттю (бо знає в обличчя і по імені всіх проживаючих) і манерами джентльмена.

Робота готелю безпосередньо залежить від діяльності його службовців. Тому для індустрії гостинності особливо важливо, щоб кожен співробітник поділяв принципи корпоративної культури, прийняті на його підприємстві. Для всіх компаній, що працюють у сфері обслуговування, пріоритетом номер один є співробітники, орієнтовані на роботу з клієнтами. Посмішка, ввічливе обслуговування, професійне знання всіх бізнес-процесів у готелі – ось той золотий стандарт, який необхідно культивувати. Сучасною тенденцією розвитку індустрії гостинності в цілому є турбота про своїх співробітників – про людей, які, власне, і створюють цю індустрію. «Чим краще компанія буде відноситися до своїх співробітників, тим краще співробітники будуть відноситися до клієнтів» – девіз найбільш затребуваного готельного ланцюга в світі Marriott [7]. Цей американський готельний ланцюг управляє майже 2500 готелями в 64 країнах. Близько 2000 готелів розміщені у США. Управління здійснюється під брендами «Marriott», «JW Marriott», «The Ritz-Carlton», «Renaissance», «Residence Inn», «Courtyard», «TownePlace Suites», «Fairfield Inn», «SpringHill Suites» і «Ramada International».

У групу готельного ланцюга «Marriott International, Inc.» входять: 400 готелів «Marriott Hotels», «Resorts and Suites», з них 264 знаходяться у США, 136 готелів – в інших країнах; 17 готелів «JW Marriott Hotels», з яких 6 – у США, 11 – в інших країнах; 42 готелі «The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.», з них 25 знаходяться у США; 114 готелів «Renaissance Hotels and Resorts», з яких у світі (крім США) – 61; «Courtyard by Marriot» – 537 готелів, з них у США – 537; «Residence Inn» – 372 готелі (362 – у США); «Renaissance», «Residence Inn», «Courtyard», «Towne Place Suites», «Fairfield Inn», «SpringHill Suites» і «Ramada International» («Mill» має ліцензію на використання бренду Ramada у США й Канаді, однак не управляє ними). Управління цими готелями покладено на «Cendant Corporation». Також «Marriott International, Inc.» розвиває систему клубного відпочинку під назвами «Marriott Vacation Club», «Horizons», «The Ritz-Carlton Club» і «Marriott Grand Residence Club»; «Marriott Vacation Club International» має 57 готелів, з них 42 – у США й «Ramada International Hotels & Resorts» – 70 готелів, усі знаходяться за межами США.

Ще одна важлива особливість формування корпоративної культури в гостинності – стандарти. Готельний бізнес працює добре, як налагоджений механізм, якщо в ньому все регламентовано. Успіх великих мереж готелів, зокрема, визначається єдиним, чітким стилем обслуговування в кожному готелі.

Основне завдання стандартів у тому, щоб всі співробітники готелю, які займають однакову посаду, виконували посадові обов'язки однаково. Постійна увага приділяється зовнішньому вигляду – внутрішній розпорядок кожного готелю регламентує зовнішній вигляд своїх порт'є, покоївок та інших співробітників. Спільне в них: охайність, чистота одягу, зачіски і взуття. Увага також приділяється

обов'язкам персоналу і способу поведінки в тій чи іншій ситуації. Буквально за пунктами прописується, що зробити, що побачити, на що звернути увагу, як відповідати по телефону і так далі.

Один із головних напрямків формування корпоративної культури готелів – надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкурентами, послуг, що повинні задовольнити і навіть перевершити очікування гостей. Очікування формуються на основі вже наявного у клієнтів досвіду, а також інформації, одержуваної з особистих або масових каналів. Якщо уявлення про отриману послугу не відповідає очікуванням, гості втрачають інтерес до цього готелю, а якщо відповідає або перевершує, вони можуть знову вибрати його. Тому для індустрії гостинності важливо не тільки справити хороше перше враження, але і передбачити бажання гостей, проявляючи щирий інтерес до їхніх проблем.

Корпоративна культура готельного підприємства забезпечить йому успіх, допоможе стати більш конкурентоспроможним та ефективним. Але для цього необхідно враховувати специфіку обраної професії. В індустрії гостинності перш за все необхідно піклуватися про своїх співробітників – провідників послуг. Думка гостя про готель залежить насамперед від ефективності роботи, яка безпосередньо пов'язана з настроєм. Для підтримки необхідного організації робочого настрою необхідно постійно проводити різні тренінги, впроваджувати і закріплювати стандарти, постійно навчати персонал, розробляти нові системи мотивації. Для співробітників готелю також важливо відчувати згуртованість колективу (тут необхідно чітко продумати девіз компанії), роботу в команді й бачити результат такої діяльності.

Характер корпоративної культури в індустрії гостинності описується системою ознак, визначених за декількома критеріями. Корпоративна культура:

- позитивна – фіксує значимість і важливість професійно-трудової діяльності фахівців сфери гостинності;
- негативна – відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві сфери гостинності в цілому є позитивним, однак для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації – невигідним.

Важливою складовою корпоративної культури є система Загального управління якістю (TQM), зорієнтована на задоволення попиту клієнтів. Наверху піраміди знаходиться TQM – всеохоплюючий, тотальний менеджмент якості, що має на меті високу якість всієї роботи для досягнення необхідної якості послуг. Насамперед ця робота пов'язана із забезпеченням високого організаційно-технічного рівня надання послуг, необхідних умов праці. Якість роботи включає обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, систему планування.

Основа TQM формують такі принципи:

- орієнтація на споживача. Готельне підприємство повинно передбачити поточні й перспективні потреби своїх клієнтів, виконувати їхні побажання і намагатися перевершити їхні очікування;
- лідерство керівника. Керівники забезпечують єдність цілі й напрямку діяльності організації. Вони

повинні створювати і підтримувати внутрішню культуру, забезпечувати повне залучення персоналу готелю у вирішення завдань організації;

- залучення працівників. Персонал усіх рівнів становить основу організації, повне залучення зумовлює найповніше використання їхніх здібностей;

- підхід до системи якості як процесу. Цілі готельного підприємства досягаються значно швидше тоді, коли діяльність і управління ресурсами здійснюється як процесом;

- системний підхід до управління. Управління якістю ефективно у випадку всебічного розуміння проблем і ефективного менеджменту взаємопов'язаних процесів як системи підвищення ефективності організації при досягненні її цілей;

- постійне підвищення результатів діяльності організації в цілому, що необхідно розглядати як головну, незмінну ціль готельного підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Корпоративною культурою підприємств сфери гостинності є система формальних і неформальних правил та норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

Отже, з вищесказаного можна зробити висновок, що саме корпоративна культура забезпечить успіх індустрії гостинності, допоможе стати більш конкурентоспроможним і ефективним, тому потрібно уникати всіх помилок, які на даний період існують в українській індустрії гостинності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бабіна Н. І. Корпоративна культура як сфера менеджменту готельних підприємств / Н. І. Бабіна // Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю в контексті регіональної економіки : збірник наукових праць Академії управління та інформаційних технологій "АРИУ" / [за ред. д-ра економ. наук П. Гудзя]. – Бердянськ : АУІТ "АРИУ", 2006. – С. 115-117.

2. Батичко Г. І. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності ПАТ "МК "Азовсталь" / Г. І. Батичко, В. О. Кудлай // Інтелект XXI. – 2013. – № 1-2. – С. 29-41 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int\\_XXI\\_2013\\_1-2\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_6.pdf).

3. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура / Ю. В. Бугаєвська // Засоби навчальної та науково-дослідної роботи : збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. – 2011. – Вип. 36. – С. 12-17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znphnpu\\_zntndr\\_2011\\_36\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znphnpu_zntndr_2011_36_4.pdf).

4. Иванова Т. Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия : монография / Т. Б. Иванова, Е. А. Журавлёва. – М. : РУДН, 2011. – С. 95.

5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2004. – 637 с.

6. Лесник А. Л. Корпоративное бизнес-планирование в гостиничной индустрии / Лесник А. Л., Чернышев А. В. – М. : Интел универсал, 2007. – 118 с.

7. Ломачинська І. М. Основи корпоративної культури : навч. посіб. / І. М. Ломачинська, О. Д. Рихліцька, Н. В. Барна ; Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини "Україна". – К. : Університет "Україна", 2011. – 281 с.

8. Нестерук М. Корпоративна культура та імідж готелю / М. Нестерук // П'ять зірок. – 2006. – № 7. – С. 18-19.

9. Спивак В. А. Корпоративная культура. Теория и практика / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

10. Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства / Г. А. Папирян. – М. : Экономика, 2000. – 207 с.

## REFERENCES

1. Babina, N. I. (2006), Korporatyvna kul'tura yak sfera menedzhmentu hotel'nykh pidpryyemstv, *Problemy upravlinnya zovnishn'oekonomichnoyu diyal'nistyuu v konteksti rehional'noyi ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats' Akademiyi upravlinnya ta informatsiynykh tekhnolohiy "ARIU"*, za red. d-ra ekonom. nauk P. Hudzya, AUIT "ARIU", Berdyans'k, s. 115-117.

2. Batycho, H. I. and Kudlay, V. O. (2013), Formuvannya korporatyvnoyi kul'tury yak chynnyk pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti PAT "MK "Azovstal'", *Intelekt XXI*, # 1-2, s. 29-41, available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int\\_XXI\\_2013\\_1-2\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_6.pdf).

3. Buhayevs'ka, Yu. V. (2011), Ponyattya korporatyvnoyi kul'tury: yiyi sut' i struktura, *Zasoby navchal'noyi ta naukovo-doslidnoyi roboty: zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody*, vyp. 36, s. 12-17, available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znphnpu\\_zntndr\\_2011\\_36\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znphnpu_zntndr_2011_36_4.pdf).

4. Yvanova, T. B. and Zhuravl'eva, E. A. (2011), *Korporatyvnaya kul'tura y efektyvnost' predpryyatyya*, RUDN, M., s. 95.

5. Kybanov, A. Ya. (2004), *Upravlinnya personalom orhanizatsiyi*, Ynfra-M, M., 637 s

6. Lesnik, A. L. and Chernyshev, A. V. (2007), *Korporativnoe biznes-planirovanie v gostinichnoj indistrii*, Intel universal, M., 118 s.

7. Lomachyns'ka, I. M. Rykhlyts'ka O. D. and Bar-na, N. V. (2011), *Osnovy korporatyvnoyi kul'tury ; Vidkrytyy mizhnar. un-t rozvytku lyudyny "Ukrayina"*, Universytet "Ukrayina", K., 281 s.

8. Nesteruk M. (2006), Korporatyvna kul'tura ta imidzh hotelyu, *P'yat' zirok*, # 7, 18-19 s.

9. Spivak, V. A. (2001), *Korporativnaya kul'tura. Teorija i praktika*, Piter, SPb., 352 s.

10. Papyryan, H. A. (2000), *Menedzhment v indstryu hostepryymstva*, Ekonomyka, M., 207 s.