



Рис. 4. Матриця GE/Mc Kinsey визначення стратегічної позиції ринків Кіровоградської ОСС за 2005–2010 рр. (за показником фокусованої ефективності ресурсів)

ЛІТЕРАТУРА

1. Бодров О. Г. Экономическая свобода и устойчивость предприятия / Бодров О. Г., Малыгин В. А., Тимирязев В. Г. – Казань : Таглитат, 2000. – 208 с.
2. Власова Н. О. Формування економічної стратегії підприємств роздрібної торгівлі : навч. посіб. / Власова Н. О., Филипенко О. М. / Формування економічної стратегії підприємств роздрібної. – Х. : ХДАТОХ, 2001. – 140 с.
3. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : учеб. пособие / Кныш М. И. – С.Пб. : ЗАО БШ, 2001. – 284 с.
4. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
5. Чайкова Е. И. Применение матрицы «McKINSEY» для анализа перспектив развития бизнеса // Сучасні проблеми науки та освіти : матеріали 4-ї Міжнар. міждисциплінарної наук.-практ. конф. ; Харківський нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. – Х. ; Ялта, 2003. – С. 77.

УДК 334.784(658.5)

ФОРМУВАННЯ КОПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

І. Г. Верезомська, кандидат економічних наук

На пострадянських теренах уявлення про корпоративну культуру з'явилися із приходом іноземних компаній. Сучасна ситуація ставить перед керівниками підприємств індустрії гос-

тинності завдання організації управлінського процесу за новими правилами. Адже стихійно сформовані елементи корпоративної культури не завжди мають чітку витриманість, ціліс-

ність і найчастіше всім не зрозумілі. Введення внутрішньокорпоративних правил заздалегідь встановлює стабільні, чітко зазначені позиції всіх учасників підприємства, визначає успіх на ринку послуг, ефективність, конкурентоздатність підприємств індустрії гостинності.

Дослідження в цій сфері здійснювали такі вчені, як: Д. Денісон, Л. Е. Орбан-Лембрик, Ю. І. Пальоха, В. В. Стадник, М. А. Йохна, Г. Л. Хаст, О. Л. Єськов, С. В. Ковалевський та ін. Адже корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні й реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики готельного підприємства. В сучасних умовах економічна діяльність готелів не може здійснюватися за відсутності сформованого іміджу підприємства, на який впливає корпоративна культура. Тобто повинна існувати загальноприйнята «угода» відносно того, яка ділова поведінка є допустимою, а яка – ні [2]. Таким чином, питання корпоративної культури на вітчизняних підприємствах потребують подальшого наукового дослідження.

Метою роботи є визначення, дослідження та аналіз особливостей формування корпоративної культури і її вплив на імідж готелів.

Протягом останніх декількох десятиліть індустрія гостинності значно змінилася. Споживачі чекають від готельних підприємств високих стандартів обслуговування. У зв'язку з цим менеджери готельних підприємств, основна увага яких нещодавно зосереджувалась на оперативному управлінні виробництвом, повинні вирішувати нові завдання в інший спосіб підходити до розробки та підтримки у конкурентоздатному стані готельної інфраструктури, оскільки на неї покладається основна відповідальність за створення ефективного бізнесу. Прибуток і успіх у готелі безпосередньо пов'язані з його іміджем. Останнім часом багато уваги надається корпоративному іміджу – образу готельного підприємства в уявленні споживачів. Він безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, прискорює та збільшує обсяги продажів. Це інструмент досягнення стратегічних цілей готельних підприємств, орієнтованих на перспективу. Корпоративна культура – елемент стратегічної важливості, він може надати ба-

гато переваг. Для готельного підприємства необхідно формувати корпоративну культуру – сукупність норм поведінки та цінностей, що є спільними для всіх співробітників підприємства. При формуванні корпоративної культури перш за все треба визначити джерела та механізм її формування.

Джерела формування корпоративної культури:

- 1) система особистих цінностей і своєрідних способів їх реалізації;
- 2) методи, форми та структура організації діяльності, які об'єктивно втілюють певні цінності, в тому числі особисті цінності керівників підприємства;
- 3) уявлення щодо оптимальної і допустимої моделі поведінки співробітників колективу, які відображають систему спонтанно сформованих внутрішньоорганізаційних цінностей.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємному поєднанні її джерел. Перетинаючись, вони обмежують сферу реально можливих на певному готельному підприємстві способів реалізації особистих цінностей і таким чином визначають їх зміст і ієрархію, що домінують у колективі. Ієрархічна система, що виділена за таким варіантом цінностей створює найбільш адекватну саме їй притаманну сукупність способів їх реалізації, які втілюються у способи діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

У теорії наукового управління корпоративна культура розглядається як один з елементів, що потребує діагнозу, планування та формування. Управління культурою можна розглядати через управління:

- соціально-економічними відносинами в колективі;
- культурою праці;
- соціально-економічними відносинами з зовнішнім середовищем: клієнтами, споживачами, партнерами, постачальниками тощо.

Корпоративна культура тісно переплітається з усіма процесами та напрямками діяльності готельного підприємства, тому діагностування культурологічних проблем значно може спри-

яти пошуку способів удосконалення управління підприємством у цілому.

Ось незначний перелік «симптомів», які вказують на негаразди в колективі: чутки, плітки, стійке падіння продуктивності праці, постійні сварки, прогули без поважних причин, підвищений рівень травматизму, розмови, «як добре на інших підприємствах», «як добре піти до іншої фірми», виток інформації про бізнес.

Є багато підходів до розв'язання цих проблем. Усі заходи можуть бути розділені на дві категорії залежно від їх спрямування: для зовнішнього суспільства – клієнтів, партнерів, постачальників, влади, представників ЗМІ та внутрішньої аудиторії – колективу підприємства.

Популяризація принципів готельного підприємства, його філософії.

Звичайно перш за все керівництво повинне мати чітке розуміння місії компанії, принципів її роботи. Це повинно бути викладено зрозумілими тезами у відповідних документах. Також необхідно, щоб люди побачили, що задекларовані принципи підтверджуються у кожному рішенні керівництва. Необхідно також, щоб досягнення готельного підприємства стали відомими громадськості. Наприклад, компанія заявляє про стурбованість щодо професійного зростання своїх співробітників. На корпоративних заходах зі святкування дня народження компанії частиною програми стає нагородження і представлення директором тих, хто закінчив курси підвищення кваліфікації, одержав освіту, прослухав семінари, пройшов тренінги. Оголошується, які суми готель планує витратити на професійне навчання наступного року.

Налагодження неформальних контактів. Ні для кого не є секретом, що більшість важливих питань вирішується через «особисті зв'язки». В умовах тотального формалізму не одержала розквіту жодна фірма.

Найкраще людей зближують спільні хобі: спортивна команда, гра або екстремальні пригоди. Серед керівників вищої ланки в даний час дуже популярні заняття тенісом, гольфом. Але більшою популярністю користуються традиційним ігри в футбол і волейбол, туристич-

ні походи, екскурсії, пікніки. Останнім часом дедалі більше влаштовуються корпоративні змагання з боулінгу, пейнтболу, перегони на квадроциклах і картингах.

Формування командного духу. Лідери, майже всіх готельних підприємств розуміють, що команда є найбільш ефективна форма відносин на підприємстві. Культура готелю побудована на основі взаємної підтримки і взаєморозуміння, набагато вища, ніж культура, що ґрунтується на підході «моя хата скраю...». Але, на жаль, зовсім інша історія починається тоді, коли мова йде про спосіб створення командного духу. Багато керівників вважають, що достатньо зібрати людей за столом, напоїти, нагодувати, розвеселити, і, як джин із пляшки, виникне «командний дух». Насправді все набагато складніше. Щоб кожен співробітник відчував себе членом єдиної команди, необхідно, щоб він зрозумів свою роль у команді, відчув свою значимість. Необхідно, щоб він побачив, що його команда складається не просто з функціональних одиниць, які зацікавлені лише в роботі. А це, його друзі, які радіють його успіхам і співчують невдачам. І від кожного з членів колективу залежить результат і успіх команди. Ці проблеми краще вирішувати за допомогою тренінгів.

Останнім часом фахівці з командних тренінгів прийшли до висновку, що основним компонентом такого навчання є інтенсивність емоційного фону. Не можна побудувати неофіційні відносини в контексті формальних стосунків. Тому все більше компаній використовують мікс, коли команда підготовка включена в програму корпоративних свят.

Покращення соціально-психологічного клімату в команді. Корпоративні події, як дзеркало, відображають рівень культури готелю, те, як менеджмент ставиться до свого колективу, які взаєностосунки між членами колективу, який загальний настрій панує в середині готелю. Будь-які заходи, навіть із найбільш простою програмою можуть бути гарним засобом покращення настрою, створюють сприятливу атмосферу, в якій легко можна здійснювати «трудові подвиги». Головне, щоб заходи здійснювали досвідчені фахівці.

У завданні з підтримання сформованої корпоративної культури визначальну роль відіграють три фактори: 1) відбір персоналу; 2) діяльність вищого керівництва; 3) культурна адаптація та її основні стадії.

Розглянемо їх детальніше.

Метою відбору персоналу є ідентифікація та прийняття людей, що володіють знаннями, навичками та здібностями успішно виконувати роботу. Зазвичай необхідним вимогам відповідають декілька кандидатів. При остаточному відборі перевагу слід надавати тим претендентам, які є більш сумісними з організаційною культурою та системою цінностей, що є ідентичними на підприємстві.

Діяльність вищого керівництва. Топ-менеджери на підставі власних бачень та ідей, залучених із надійних джерел, розробляють перспективи та надають загальні напрями майбутньої діяльності готельного підприємства.

Вони, фактично формуючи свою версію корпоративної культури, підбирають, навчають і здійснюють підготовку керівників середньої ланки, здатних реалізувати поставлені цілі, і через них досягають виконання роботи і завдань підприємства.

Якщо менеджер реагує певним чином на виконану роботу (визнає успіх або висловлює критику), працівник одержує уявлення про корпоративну культуру підприємства, що вважається його нормою.

Тобто корпоративна культура передається через відповідну реакцію менеджера на дії працівника. Із засвоєною певною кількістю моделей «вчинок-наслідки» у співробітника виникає враження про повний спектр прийнятних на підприємстві норм, а корпоративна культура, у свою чергу, формує у нього потрібне сприйняття дійсності шляхом створення нових норм, цінностей, уявлень.

Культурна адаптація та її основні стадії. Як ефективно не здійснювався б відбір персоналу, нові співробітники повинні адаптуватися до нових умов праці і також до організаційної культури. Метою цього процесу соціалізації або акультурації є «підігнати» нового співробітника під категорію еталонного працівника. Ті нові співробітники, що не змогли засвоїти

основні норми поведінки, традиції, ризикують стати нонконформістами і їх може очікувати звільнення. Нові співробітники за членство у новій команді жертвують особистою свободою і відмовляються (в разі потреби) від деяких своїх бачень, цінностей, якщо вони не відповідають тим, що сформувалися на підприємстві. Завдання, що стоїть перед іншими членами колективу, полягає в тому, щоб навчити новачків тому, чого від них очікують, що прийнятно, що визнано правильним.

Менеджерів і HR-менеджерів цікавить сьогодні, як зробити «людський потенціал» фактором, стабільного збільшення прибутку, тобто мова йде про капіталізацію людського потенціалу. Люди, відповідно і раціонально підготовлені, беручи до уваги здібності та можливості кожного, розподілені по робочих місцях, повинні принести компанії більше, ніж витрачається на їх зарплату та витрати на технічне обслуговування та відтворення їх діяльності. Співробітники стають фактором формування конкурентних переваг підприємств на ринку сервісу. Одне й теж обладнання, сировина, матеріали доступні для всіх конкурентів. Єдине, чим підприємства можуть варіювати, – це особливості та нюанси технології надання послуг і методи організації роботи, визначені організаційною культурою, які дають реальну конкурентну перевагу.

Індустрію гостинності часто називають індустрією догоджання, але в хорошому сенсі. Гарне обслуговування – надати гостю трошки більше, ніж він очікував, а відмінне обслуговування – зробити це із щирим задоволенням. Корпоративні концепції і програми багатьох провідних готельно-ресторанних комплексів світу враховують основні три позиції: поважати гостя, задовольняти його потреби та формувати корпоративний дух персоналу.

Так, філософія компанії «Маріотт» проголошує: «Бути визнаним провідним міжнародним готелем вищого класу, що є відданим своїм гостям і співробітникам, і надавати найкращі послуги на ринку готельного бізнесу».

Корпоративна культура компанії «Хаятт Інтернешнл» визначає загальні цінності, практику, поведінку, правила. Ось деякі з них.

- «Ми – новатори, ми завжди попереду конкурентів. Нові ідеї, відкритість, гнучкість, здатність перетворювати недоліки в переваги, пошук нових способів вирішення старих завдань, підтримка чужих ідей і здійснення перспективних проектів дозволили нам зайняти місце лідера на ринку».

- «Ми працюємо колективно. Вся атмосфера в готелях націлена на колективну роботу і взаємодопомогу. Співробітники покладаються на сильні сторони один одного і ставлять колективні завдання вище особистих».

- «Ми турбуємося про кожного, заохочуємо почуття єдності, поваги і підтримки один одного».

- «Ми багатонаціональні. Ми поважаємо і цінуємо різноманіття культур. Ми збираємося за одним столом, щоб загальними зусиллями вирішити проблеми і поставити перед собою нові завдання».

- «Ми працюємо на споживача. Співробітники «Хаятт» ніколи не зупиняються на досягнутому, щоб задовольнити очікування гостя і навіть перевершити їх, зробити звичайне незвичайно добре; вони ставляться до кожного гостя індивідуально і надають висококласне професійне обслуговування».

Готелі корпорації «Редіссон» налаштовують свій персонал на те, щоб гості на 100 % були задоволені наданим сервісом. Девіз кожного співробітника: «Так, я можу». Загальна

установка: «Якщо ви чимось незадоволені, будь ласка, дайте нам знати, і ми вирішимо проблему, або ви не будете сплачувати». Девіз готелю «Renaissance» (компанія «Marriott International»): «Я зроблю це із задоволенням».

Корпоративна культура є елементом готельного підприємства, яка дозволяє створити позитивний імідж, зробити бізнес-ідеї реальними й ефективними, забезпечити досягнення результативності роботи і вигоди від володіння інтелектуальною власністю, здатна забезпечити йому успіх, створити конкурентні переваги, сприяти інвестиційній привабливості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
2. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / Стадник В. В., Йохна М. А. – К. : Академ. вид., 2003. – 464 с.
3. Корпоративна культура : навч. посіб. / Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С. В. [та ін.] ; заг. ред. Г. Л. Хаєтва. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 403 с.
4. Корпоративное управление : [пер. с англ.]. – 2-е изд. – М. : ООО «Юнайтед Пресс», 2009. – 222 с.
5. Лайкер Джеффри. Корпоративная культура Toyota / Лайкер Джеффри, Хосеус Майкл. – М. : Альпина Паблішер, 2011. – 354 с.

УДК 65.012

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Е. Е. Ібрагімов, кандидат економічних наук

Поняття «конкурентоспроможність» часто використовують як у макро-, так і в мікроекономічному контексті з метою оцінки економіки держави в цілому або діяльності конкретного підприємства. Сучасні умови, що характери-

зуються розвитком ринкової економіки, участю України у процесі глобалізації, зростанням відкритості української економіки, розширенням поля конкуренції вже не тільки на зовнішньому, а й на внутрішньому ринку, вимагають