

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ  
ПОСЛУГ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД**

*У статті розглянуті характерні особливості інноваційних підходів до формування організаційної культури підприємств сфери послуг. Досліджено методологічні аспекти формування культури, що дозволяє зрозуміти виникнення, існування, функціонування, розвиток культури підприємства як соціального феномена, її сутності, значення, внутрішньої структури, логіки розвитку. Особливу увагу приділено місцю людини в сучасному соціумі та розвитку професійної культури співробітників підприємств сфери послуг. Сформовані та визначені особистості підприємств сфери послуг, які необхідно враховувати під час формування організаційної культури цих підприємств. Показано, що на сучасному етапі недооціненими є такі інструменти формування організаційної культури, як навчання та виховання співробітників.*

*Ключові слова: інноваційні підходи, організаційна культура, культура підприємства, підприємства сфери послуг.*

KRUPSKYI O. P., MAXIMCHUK O. S.  
Oles Honchar Dnipropetrovsk National University**SHAPING OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN SERVICE FIRMS:  
AN INNOVATIVE APPROACH**

*Special features of different innovative approaches towards shaping of organizational culture in service firms were analyzed in this paper. Methodological aspects of culture shaping were investigated. This allowed a better understanding of organizational culture as a social phenomenon: its emergence, existence, functioning, and development. It also allowed analyzing its meaning, nature, internal structure, and development logics. A particular emphasis was put on the role of an individual in society and on the development of the professional culture of the service firms' personnel. Specific characteristics of service firms needed for the shaping of the organizational culture were defined and described. It was shown that the tools of organizational culture, such as learning and training of employees, are currently underrated.*

*Keywords: innovative approach, organizational culture, enterprise culture, service firms.*

**Постановка проблеми.** Сучасний динамізм політичної, ринкової, соціально-релігійної ситуації у суспільстві вимагає від підприємств сфери послуг застосування інноваційних підходів щодо забезпечення здатності пристосовуватись та своєчасно і адекватно реагувати на «виклики зовнішнього середовища». Виживання в ситуації що складається останні роки навколо території України можливо лише у випадку, коли підприємства на глибинному культурному рівні будуть орієнтовані на створення, впровадження і поширення послуг, основними властивостями яких є інформаційно-технічна новизна, прозорість у застосуванні та готовність споживачів використовувати саме цю послугу. Це, в свою чергу, в значній мірі підвищує конкурентоспроможність підприємств сфери послуг за рахунок покращення результатів діяльності. Другим важелем, який може допомогти поліпшити результати економічної та соціальної діяльності підприємств сфери послуг, є людський фактор – персонал, завдяки якому і відбувається продаж послуги. У цьому контексті постає питання широкого використання інноваційних підходів до формування організаційної культури підприємств сфери послуг, адже саме культура є тим ланцюгом, що поєднує персонал, організаційні цінності та «виробництво» послуги з одного боку зі споживачем та сприйняттям якості отриманої послуги – з іншого.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Важливий внесок у дослідження сутності культури підприємства як організаційної, так і корпоративної зробили сучасні науковці, зокрема О. Вікарчук [1], Г. Захарчин [2], Т. Гринько, С. Смирнов [3], М. Кальницька [4], Л. Карамушка та І. Сняданко [5], Г. Хаєт із колегами [6], О. Харчишина [7] та інші. У поняття «культура підприємства» та «інноваційна культура» авторами вкладається різний зміст, як наслідок по-різному визначають їхню сутність, але інноваційна діяльність на підприємстві ускладнена, а часто і не є можливою, якщо фасилітатором саме цієї діяльності не постає організаційна культура, яка склалась на підприємстві [8, с. 133].

Мета статті полягає у визначенні інноваційних підходів до формування організаційної культури підприємства сфери послуг. Для цього необхідно виявити основні елементи системи цінностей організаційної культури підприємств сфери послуг і принципи інноваційного підходу щодо її формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування організаційної культури є важливим напрямом управлінської діяльності менеджерів підприємств сфери послуг. Адже саме організаційна культура забезпечує стабілізацію роботи колективу орієнтованого на послуги та взаємодію зі споживачем. Однозначне розуміння норм і правил поведінки персоналу із клієнтом, є саме тим механізмом передачі знань та цінностей (накопичених відповідним підприємством), що впливають на рівень сервісу і як наслідок задоволення споживача послугою.

Роль організаційної культури в структурі підприємства, за думкою С. Ліпатова [9], досить жорстко обмежена двома векторами розвитку. Перший вектор відокремлює погляди на організаційну культуру як на

одну з підсистем, що організує бізнес-процеси підприємства, в одному рядку із адміністративною, технологічною, комунікативною та іншими підсистемами, та вважають що культура підприємства зосереджена на функції «адаптації організації до навколишнього середовища» та функції «ідентифікації» її працівників.

Другий вектор відокремлює погляди на культуру як на віддзеркалення підприємства. Апологети цього вектору коли говорять про організаційну культуру, описують її ефективність не в конкретних (матеріальні, економічні тощо) категоріях, а в когнітивно-експресивних, через призму сприйняття, емоцій, настрою, впізнавання, пригадування тощо.

На нашу думку, для підприємств сфери послуг більш дієвими є погляди, відокремлені другим вектором, так як будуючи свій бізнес на продажі послуг підприємці стикаються із, по-перше, особливостями послуг як товару [10, с. 59], по-друге, з особливостями праці у системі «людина – людина» [11], коли якість послуги корелює із індивідуально психологічними особливостями продавця послуги, та емоційним станом споживача під час використання послуги, по-третє надзвичайною значимістю рівня індивідуальної культури співробітників підприємства [12].

Т. Гринько у роботі [13, с. 112] наголошує: «Управління розвитком підприємства являє собою забезпечення необхідних якісних змін у керованій системі, а інноваційний розвиток – це зміна структури і властивостей системи». Проводячи паралель між «організаційною культурою підприємства» та «підприємством» між системою інерційною за замовченням (культура) і системою, динамічність якої залежить від людського фактору та організації бізнес-процесів (підприємство), тобто не є константою ми бачимо що інноваційність у підходах до формування культури підприємства повинна розглядатися з точки зору процедури.

В укрупненому вигляді існує два механізми формування організаційної культури підприємств, а саме, плановий, коли існує очікуваний ефект від культури і усі процедури з формування останньої спрямовані на досягнення результатів, що очікуються, та спонтанний, коли культура підприємства формується (розвивається) не за планом, а за якимись еволюційними процесами, які протікають всередині і поза підприємством і відбиваються на культурних особливостях останнього. Причиною (джерелом) зміни організаційної культури підприємства можуть бути як на одинці, так і в комплексі: криза (економічна, політична, тощо), зміна стратегічних орієнтирів, зміна керівничої ланки підприємства або власника, зміна потреб соціуму, слаба організаційна культура, оновлення (омолодження) кадрового складу підприємства. Зазвичай зміна як процедура виконується одним з трьох шляхів: 1 – зміна керівника (зміна керуючої ланки), 2 – зміна «критичної маси», або найодіозніших виконавців (зміна в рядах персоналу), 3 – зміна в ланках «менеджерів з персоналу». Але ефективність подібних рокировок, чи заміни залежить від усвідомлення змін, які очікуються, та шляхів, які до цих змін призведуть. І якщо спонтанні організаційні культури апріорі не передбачають управління через процедуру формування, то планові жорстко залежать саме від якості обраних процедур, та ретельності виконання.

Основу планування організаційної культури будь-яких підприємств складають визначення цілей і завдань, як власне культури так і підприємства, знаходження коштів, які можна витратити, для досягнення цих цілей і вишукування ресурсів, необхідних для їх реалізації. Знаючи цілі і завдання, підприємству слід визначити основні принципи планування, а саме пріоритетність, ефективність, науковість, соціальна орієнтація, спадкоємність, стимулювання. Стосовно до планування майбутньої (бажаної) організаційної культури змістовно наповнення дій, які передбачаються для реалізації описаних принципів десь змінюються. Конкретизація ж дій залежить від сфери діяльності підприємства. Так, для підприємств туризму і гостинності розшифровка дій, що призводять до потрібної оргкультури і потрібного економіко-соціального результату діяльності, виглядає наступним чином:

Принцип пріоритетності. Відповідно до організаційної культури підприємств сфери послуг передбачає ретельний і усвідомлений вибір пріоритетних напрямків розвитку підприємства, на досягнення яких впливає організаційна культура або її складові і яким слід віддати прерогативу під час розподілу ресурсів, виходячи з економічної доцільності, перспективності, новизни і наочної необхідності їх здійснення. При цьому треба розрізняти відомі і ведучі зміни, щоб не затрачувати ресурс другорядні нововведення, які можуть бути актуалізовані під час використання першочергових для даного періоду «життєдіяльності» підприємства змін. Так, не має сенсу розвивати індивідуальний фірмовий стиль обслуговування при відсутності споживача, який зможе його оцінити і каналу передачі інформації, що зможе про цей стиль розповісти й привабити потенційного споживача послуги.

Принцип ефективності базується на трьох стовпах, а саме: конкурентної позиції підприємства (яка, як указує Г. Рябик, залежить від точності оцінки ринку, на якому працює підприємство, його сегментів, місткості, потреб, переваг, моди тощо [14]), що дозволить розставити пріоритети при пошуку як форми, так і змісту послуги; економічному обґрунтуванні необхідності змін (бажано мати декілька варіантів розвитку підприємства) та професійних можливостях і індивідуально психологічних особливостях персоналу підприємства як керівників, так і виконавців. Цей принцип потрібно розглядати як функцію від двох змінних: зіставленні витрати на реалізацію заходів щодо підвищення рівня організаційної культури та отриманих ефектів від їх впровадження. При чому в сфері послуг за оптимальним неможливо розглядати

критерій ефективності нововведень типу «максимум отримання ефекту при мінімальних витратах», так як для підприємств туризму й гостинності, які «працюють на довірі» неможливо точно прорахувати емоційну складову від споживання послуги і тому не є доцільним мінімізація витрат, яка може призвести до зниження довіри до підприємства і послуги.

Принцип наукової обґрунтованості відштовхується від оцінки доцільності, відхилення від традиційних та прогресивності нововведень, які очікуються (плануються) і їх відповідності успішним проектам, які підтвержені часом. Для підприємств сфери послуг останніми трендами науково обґрунтованих інноваційних змін були екологічність, соціальна відповідальність, інформатизація тощо. Але стосовно організаційної культури, принцип реалізувався в врахуванні індивідуально-психологічних особливостей, кроскультурних відмінностей, гендерної орієнтації, ціннісних планів персоналу підприємства.

Принцип соціальної орієнтації – вимагає від керівництва підприємств та власників приділяти більш щільну увагу умовам праці, соціальній та економічній захищеності працівників, вирішення питань пов'язаних із побутом, дозвіллям, здоров'ям працівників, а в ряді випадків і членів їх сімей. Керівники та спеціалісти з персоналу підприємств сфери послуг змушені не тільки звертати увагу на питання професійної компетентності та культури, індивідуально-психологічних особливостей та кар'єрного росту персоналу, але і на очікування працівників відносно соціальної відповідності підприємства

Принцип наступності – обумовлює поєднання і спадкоємність тактичних і стратегічних планів, що були закладені у філософію культури підприємства, і повинні відображати загальний напрям розвитку підприємства. При цьому показники тактичних і стратегічних планів розвитку підприємства повинні бути прозорі з точки зору очікуваного впливу організаційної культури на економічні та соціальні результати, які фіксуються.

Принцип стимулювання здійснення інновацій. Вважається, що якщо спонукати та стимулювати персонал підприємства до інноваційної діяльності, то ефективність знаходження, впровадження та підтримки інноваційних заходів буде вище. Тому при плануванні заходів організаційної культури паралельно необхідно передбачати заходи, які будуть направлені на підвищення зацікавленості виконавців в роботі. Треба пам'ятати, що культура організації є інерційним конструктом, який не тільки піддається зміні, але і змінює членів трудового колективу. Тому процес стимулювання інноваційної активності персоналу не повинен вироджуватися у процес пошуку «інноваційної ідеї». Ресурси фінансові, часові, людські, які були мобілізовані внаслідок стимулювання, повинні порівнюватися з отриманим результатом. Людино-години тренінгів комунікативної компетентності менеджерів з продажу туристичного підприємства повинні позитивно корелювати з кількістю проданих турів, а не перетворюватися в сертифікат про проходження тренінгу і, як наслідок, новий візуальний атрибут компетентності менеджерів даного підприємства, так званий «візуально сприймаємий споживачем атрибут організаційної культури».

Організаційна культура підприємств сфери послуг повинна бути заснована на особливостях групової динаміки властивих конкретному трудовому колективу. На динаміку групових процесів великий вплив мають зовнішнє оточення, розмір групи, ролі, згуртованість, конфліктність, процеси лідерства. На рисунку 1 наведена модель, яка показує, що підприємства з певним типом організаційної культури по-різному реагують на вплив зовнішнього середовища. Оскільки динаміка групової діяльності дуже сильно змінюється від підприємства до підприємства і в перебігу життєдіяльності підприємства, то практично неможливо, використовуючи дану типологію, ідентифікувати чистий тип організаційної культури. Тому під час процедур, що виконуються безпосередньо перед процесом формування організаційної культури потрібно не тільки привертати увагу ключові «подразники» зовнішнього та внутрішнього середовища, а й екстраполювати можливі зміни цих показників. Таким чином, організаційна культура підприємств сфери послуг – це культурний континуум усередині якого відбувається «дифузія» цілей, норм, правил, цінностей, які сприймаються як норма співробітниками організації, які продемонстрували свою життєздатність і актуальність на даному (конкретному) етапі розвитку підприємства, та спрямовані на реалізацію послуг суспільству.

При плануванні організаційної культури покликаної полегшувати рішення певних завдань підприємства сфери послуг необхідно розуміти особливості притаманні цим підприємствам:

Економічні особливості:

- висока динамічність ринкових процесів;
- висока швидкість обороту капіталу
- велика конкуренція (як наслідок низького бар'єру входу до деяких напрямків ринку послуг), поява нових конкурентів на ринку з оновленим асортиментом послуг, маркетинговими ходами та агресивною ціновою політикою;
- недосконалість системи ведення статистичного обліку;
- відсутність дієвих механізмів сертифікації та акредитації підприємств сфери послуг;
- зниження рівня життя, і як наслідок купівельної спроможності громадян України
- відсутність у власників підприємств коштів та бажання розвивати свої підприємства після досягнення певного економічного рівня;
- ненадійність партнерів (підприємств і організацій, що надають супроводжуючі);

- загроза банкрутства в результаті неможливості сплати фінансових зобов'язань перед кредиторами;
- продаж послуги, найчастіше, відбувається як результат безпосереднього контакту виробника послуги і її споживача;
- майже повна відсутність державної підтримки;
- недосконалість нормативно-правового забезпечення й інституційної бази державної політики та неузгодженість дій владних структур;
- жорстка залежність від правових і організаційних нововведень (постійні правові та організаційні нововведення в системі ведення бізнесу вимагають постійного вдосконалення системи управління підприємствами сфери послуг).



Рис. 1. Система зовнішніх на внутрішніх «подразників», яка характеризує організаційну культуру підприємства сфери послуг

Територіальні особливості:

- сконцентрованість економічних суб'єктів у великих містах;
- недостатній розвиток транспортної інфраструктури;
- відсутність планів комплексного розвитку територій громад;
- обсяг попиту на послугу залежить від міста розташування підприємства.

Особливості споживання послуг:

- попит на послугу жорстко корелює із модою, рекламою, сезоном (ринковою кон'юнктурою);
- у діаді «ціна – якість» – орієнтація споживача більшою мірою спрямована на ціну;
- деякі послуги можуть набридати споживачу, що призводить до неможливості продати послугу одному і тому ж клієнту кілька разів (наприклад, подія у квест-кімнаті);
- частина послуг орієнтована на певну стать, вік, добробут тощо;
- існують послуги, які вимагають певної підготовки для їх використання;

- диференціація попиту, на ту чи іншу послугу, із місцем проживання споживача;
- невизначеність результату використання послуги.

Зовнішньоекономічні особливості:

- експортна спрямованість підприємств сфер послуг ускладнюється соціально-економічними реаліями часу;

- відносно малий відсоток спеціалістів, які вільно володіють іноземними мовами;
- відсутність знань про культурні особливості партнерів з інших країн;

- недостатній рівень обізнаності іноземних партнерів про можливості (про існування) українських підприємств сфери послуг;

- недостатній розвиток та поганий стан транспортної інфраструктури.

Інноваційні особливості:

- зацікавленість академічної науки проблемами підприємств сфери послуг досить низка;
- інновації торкаються більшою мірою інформатизації бізнес процесів та «оформлення» послуги;
- інновації у виготовлення послуги, власниками підприємств не розглядаються як майбутня конкурента перевага;

- специфіка виробництва і надання послуг.

Кадрові особливості:

- залежність послуги від професіоналізму виконавця;
- нестача кваліфікованих менеджерів орієнтованих на роботу на підприємствах сфери послуг;
- нестача кваліфікованого персоналу підготовленого для роботи на підприємствах сфери послуг;
- недостатній рівень усвідомленості керівництвом та співробітниками підприємств сфери послуг існуючих професійних проблем;

- велика кадрова плінність.

Кожна з перерахованих особливостей, згрупованих за класифікаційними ознаками, відображає або характеризує, на наш погляд, різні сторони діяльності підприємств сфери послуг. На розвиток їх діяльності можуть впливати зовнішні умови, що не залежать від діяльності підприємств:

- техногенно-природні фактори, які виражаються в погіршенні екологічної ситуації;
- державна підтримка під час подій державного масштабу;
- чинне законодавство та оподаткування, які загалом не стимулюють орієнтації на прозору діяльність підприємств сфери послуг.

Культура підприємства сфери послуг є функцією від середовища підприємства (зовнішнього та внутрішнього) і культури людей, які власне і працюють на підприємстві, та з підприємством. Для вироблення базових положень ефективної для конкретного підприємства сфери послуг організаційної культури із подальшими рекомендаціями щодо її створення, впровадження, підтримки необхідно відстежувати всі фактори впливу на формування культури підприємства. До факторів, які впливають на «життєдіяльність» організаційної культури підприємства сфери послуг, відносять глобалізаційні процеси, перехідні періоди в економіці, різноманітні кризи, культурний рівень та професійну культуру співробітників, моду на послуги (потрібність послуги), сталий розвиток держави, галузі, підприємства, демографічні особливості, культурологічні тенденції в суспільстві, внутрішній стан підприємства тощо. Організаційна культура підприємства сфери послуг візуалізується в організаційному поведінці співробітників. «Сюди слід віднести стійкість, ефективність і надійність внутрішніх організаційних зв'язків; дисципліну праці і культуру її виконання; динамізм і адаптивність до нововведень та інновацій; загальноприйнятий (на всіх рівнях) стиль управління, заснований на співпраці; активні процеси позитивної самоорганізації та багато іншого, що проявляється в корпоративній поведінці працівників відповідно до прийнятих норм і визнаних цінностей, які об'єднують інтереси окремих людей, груп і організації в цілому» [15].

Культура організації сфери послуг є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства, тому необхідно її використовувати як інструмент управління, що формуватиме у свідомості людей прагнення працювати на єдину ціль, використовувати свої знання й досвід для досягнення конкурентних переваг на ринку й стабільного процвітання.

Культура організації формується поступово, тому що це тривалий процес, який проходить за відповідними правилами, має свою специфічну технологію та складається з багатьох етапів.

Важливим моментом у механізмі формування культури організації є вибір інструментарію. Вибір інструментарію зумовлений специфікою структури культури організації, в якій виділяють експліцитну (видиму, відкриту) та імпліцитну (невидиму, приховану) частини. Експліцитна частина за своєю суттю має матеріальний характер, містить продукти людської діяльності, а також звичаї як продукт духовної культури. Імпліцитна частина організаційної культури складається з норм, цінностей, переконань, уявлень, тобто тих елементів, які охоплюють глибинний рівень культури та формуються значно довше.

Механізм формування культури організації повинен передбачати наявність стратегії, яка допоможе прогнозувати тенденції і фокусувати зусилля, поєднуючи діловий дух з культурологічними аспектами. В умовах стрімких змін зростає загальна увага до стратегічного розгляду діяльності підприємства, оскільки

загострюється конкурентна боротьба, яка вимагає швидкої реакції на зміну кон'юнктури ринку. Історично стійка система норм, правил і способів здійснення нововведень в різних сферах життя суспільства, характерна для даної соціокультурної спільноти, представляє собою інноваційну культуру. Це історично пристосована в конкретному соціумі структура моделей і алгоритмів інноваційних дій, яка відіграє роль соціокультурного механізму регуляції інноваційної поведінки соціальних суб'єктів [16, с.45].

Організаційна культура є тією настройкою, яка обумовлює норми бізнес-поведінки та є наслідком бізнес-філософії яку сповідує топ-менеджмент та власники конкретного підприємства. Провідниками цієї філософії є співробітники. Для підприємств сфер обслуговування основні постулати організаційної бізнес-філософії проявляються через культуру обслуговування, тобто культура обслуговування споживача є механізм, який транслює на споживача послуги склалася на підприємстві організаційну культуру. Культура обслуговування (як і будь-яка культура) є система, яка включає в себе види послуг, які надає підприємство; асортимент, якість і супровід послуг; інноваційність послуг, маркетингове просування послуги, професійна культура співробітників. Але все більше людей прагне до самовираження і самореалізації, не є винятком і співробітники підприємств сфери послуг, тому при формуванні організаційної культури необхідно враховувати індивідуально-психологічні особливості співробітників підприємства. Збільшено, бізнес підприємств сфери обслуговування залежить від успішності в завоюванні й утриманні довіри і розташування споживача послуги, які неможливо за відсутності у персоналу навичок обслуговування. Серед найбільш значущих навичок можна виділити комунікативні навички (проявляються в умінні встановити контакт з клієнтом, утримати його і з'ясувати потреби клієнта); презентаційний навик (проявляється в умінні донести необхідний клієнту обсяг інформації і доступній формі); навик переконання (проявляється в роботі з запереченнями, невпевненістю). Навички як професійні, так і соціальні або побутові є наслідком внутрішньої культури людини, тому що саме культура відповідає за індивідуальне відношення до тих чи інших процесів в яких приймає участь людина, до того скільки зусиль людина прикладає до опанування професійно необхідних навичок, та їх своєчасного використання. Культура людини формується під впливом індивідуально-психологічних особливостей людини, її досвіду, етичних принципів та рівню (чи напрямку) виховання, і проявляється як загальна культура через поведінку та висловлювання. Професійна культура спеціаліста залежить від рівня загальної культури, рівня освіти, кваліфікації, когнітивних та вольових здібностей, ціннісно-мотиваційних переваг і знаходиться під постійним впливом культури підприємства, соціуму, етносу тощо. Інструментами впливу організаційної культури є віра, впевненість, переконання, лояльність, тобто речі досить інерційні, які не можуть змінитися миттєво. Переконання є базисними в характері поведінки людей і виникають або під впливом зовнішніх факторів (родина, школа, вулиця, релігія, пропаганда тощо), або внутрішніх (власний досвід, помилки, розумові побудови).

Говорячи про культуру підприємства можна відмітити, що культура підприємства може формуватися як цілеспрямовано, так і стихійно; культура є наслідком потреби підприємства в зовнішній адаптації та внутрішньої інтеграції; культура організації інертна, зусилля з формування порівняно швидко проявляються в матеріальній сфері через накази, зовнішній вигляд співробітників і т.п. і досить повільно в духовній сфері (лояльність, переконання, віра); основним рушієм (провідником) організаційної культури виступає топ-менеджмент підприємства (формування культури "знизу" рідко буває успішною). Заходи щодо формування культури підприємства можуть проводитися як силами підприємства, так і силами залучених фахівців (консультантів). Зміни корпоративної культури процес тривалий і трудомісткий і вимагають як мінімум віри керівників у необхідності змін і їх безпосередню участь в даному процесі.

О. Стеклова у своїй роботі [17, с. 65] наголошує, що успішне формування культури підприємства є неможливим, якщо не дотримуватися наступних принципів:

- культура повинна відображати основні ідеї підприємства;
- закладаються в культуру підприємства ідеї повинні нести позитивний емоційний заряд;
- дії щодо зміни або формування організаційної культури повинні випереджати всі інші дії на підприємстві / виконанні планів;
- елементи і заходи, які розробляються щодо формування культури підприємства, повинні гармоніювати між собою, підтверджуватися поведінкою і ставленням до них керівництва;
- культура, яка існує на підприємстві повинна відповідати його розміру і особливостям, прийнятій системі управління, умов існування;
- накопичений попередніми поколіннями культурний досвід не можна відкидати як не доцільний, його потрібно поступово видозмінювати або використовувати його як основу, плацдарм для нової культури;
- забезпечення гнучкості мислення керівників при формуванні культури підприємства (або тих, хто відповідальний, відповідає за її формування);
- облік поведінки співробітників підприємства, прийняття і неприйняття ними формується організаційної культури;
- залучення до організаційної культури всіх співробітників підприємства.

Всі перелічені принципи передбачають проведення заходів які сприймаються як інтуїтивно зрозумілі і тому проводяться без належної ретельності. Ми вважаємо, що змінити ситуацію, що склалася можуть заходи спрямовані на навчання та виховання персоналу в якості методів формування і підтримки

організаційної культури підприємства сфери послуг. Питання навчання дорослої людини, є досить складними, але й вони вивчені набагато краще ніж питання виховання дорослої людини [18, с. 93]. Навчати дорослих вірної моделі поведінки та відношення до підприємства (бізнесу) можливо за допомогою комунікативних заходів, які будуть спрямовані на виклик певних розумових конструкцій і, як наслідок, усвідомлення себе і своєї ролі на підприємстві. Процес відбувається у взаємодії керівник-підлеглий, та між співробітниками. У разі необхідності асимілювання в організаційну культуру знову найнятих фахівців топ-менеджерів, необхідно орієнтуватися і на потребу останніх у самовдосконаленні, тобто на процеси внутрішнього діалогу (так званої внутрішньої мови). Більш проблемним є процес виховання (прищеплення) дорослим, сформованим людям бажаної поведінкової моделі, яка буде вписуватися в організаційну культуру підприємства. В якості методів виховання, які можна використовувати з дорослими людьми можна прийняти наступні: зараження, навіювання і наслідування. На жаль, ці методи реалізуються в основному як результат комунікативних актів, а саме бесіди, лекції, розповіді, пояснення, диспути і т.д. Тобто є тимчасово емними з одного боку і вимагають людини, або групи людей, які не тільки «люблять» підприємство на якому працюють а й можуть вербалізувати це почуття, заражаючи співробітників, вселяючи «правильні» відгуки на зовнішні і внутрішні подразники і стимулюючи бажання «молодих» співробітників наслідувати більш досвідченим колегам.

В рамках формування організаційної культури підприємства шляхом навчання та виховання дорослої людини необхідно пам'ятати, що доросла людина під час подібних процедур завжди відчуває почуття тривоги, страх здатися некомпетентним і не зможе проявити свої знання, вміння та навички в належному обсязі. Починаючи з певного віку доросла людина дуже педантично ставиться до вторгнення в свій внутрішній простір, максималізм у прагненні до «свободи» та можливості приймати рішення який спостерігається в юнацькому віці – нікуди не дівається. Він мімікрує у щось добродійне, яке підпадає під поняття «впевненість у собі», «досвід», «інтуїція» та інші, але все перераховане ні якою мірою не пов'язано із бажанням (здатністю) навчатися та перевиховуватися. Це є милиці, які забезпечують ригідність мислення і, як наслідок, неприйняття всього, що не є звичним.

В роботі [19, с. 33] наголошується, що для підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг «Економічно доцільніше підприємствам сфери послуг на договірних засадах тимчасово запросити сторонніх фахівців. Взаємодія зі спеціалізованими організаціями сприяє прискореному навчанню колективу підприємства під час упровадження нововведення, дисциплінує й мобілізує його». Але, на наш погляд, даний підхід не дозволяє сформувати потрібну організаційну культуру, тому що з уходом запрошених спеціалістів утворюється «культурний вакуум», який буде обов'язково заповнений за рахунок найбільш сильною професійною субкультури, яка склалася до даного часу на підприємстві сфери послуг і не обов'язково ця субкультура буде успадковувати конструктивні сторони культури привнесеної запрошеними експертами.

**Висновки.** Отже, з нашої точки зору, необхідно впроваджувати сучасні інноваційні підходи до формування організаційної культури, що мають базуватись не лише на рівні розвитку інноваційних процесів на підприємстві та зазначених вище принципах, але й враховувати особливості функціонування підприємств сфери послуг та участь в цих процесах людей, їх задоволення від цієї участі, забезпечує сприйнятливості нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати й реалізувати інновації у всіх сферах життя.

Слід зазначити, що інноваційні підходи до формування культури підприємств пов'язані з розвитком творчих здібностей і реалізацією креативного потенціалу самої людини – її суб'єкта. Культура підприємства є функцією від загальної культури та культури ведення бізнесу, що існують на певній території, та загальної і професійної культури співробітників конкретного підприємства сфери послуг. Культура віддзеркалює цілісну орієнтацію людини, закріплену в мотивах, знаннях, вміннях і навичках помножених на норми поведінки та етичні принципи. Розвиток культури підприємства ґрунтується на системі цінностей, які є рядом ідей, які роз'яснюють цілі і сенс роботи підприємства. Культура підприємства сфери послуг складається з правил та норм, дотримання яких дає позитивний, довготривалий ефект. Цінності робітника підприємства сфери послуг можна розглядати як функцію від потреб конкретного співробітника. Тоді цінності підприємства сфери послуг – це трансформовані потреби її співробітників, споживачів, партнерів та інших людей, та організацій, які тим чи іншим чином пов'язані з конкретним підприємством. Водночас потреби перерахованих груп не є однорідними і саме це визначає індивідуалізовану структуру системи внутрішньофірмових цінностей. Обґрунтування доцільності пошуку інноваційних підходів для формування культури підприємств сфери послуг є перспективою нашого подальшого дослідження.

## Література

1. Вікарчук О. І. Особенности инновационных подходов к формированию культуры организации / О. І. Вікарчук // Наука й економіка : науково-теоретичний журнал. – 2013. – № 2 (30). – С. 79–84.
2. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. М. Захарчин. – Львів : Ви-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
3. Гринько Т. В. Организационная культура как современный инструмент управления предприятием / Т. В. Гринько, С. А. Смирнов // Problems of Economy. – 2016. – №. 1. – С. 146–153.

4. Кальніцька М. О. Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства / М. О. Кальніцька // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2015. – Вип. 5 – Т. 23. – С. 60–70.
5. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. – К. – Львів : Край, 2010. – 212 с.
6. Корпоративна культура: аспекти управління / колектив авторів: Г. Л. Хаєт, А. Л. Еськов, Л. Г. Хаєт та ін. ; під аг. ред. Г. Л. Хаєта – Донецьк : Донбас, 2003 – 400 с.
7. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія / О. В. Харчишина. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
8. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 2. – С. 132–138.
9. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 1997. – № 4. – С. 55–65.
10. Крупський О. П. Особливості управління підприємством сфери послуг / О.П. Крупський // Економіка і менеджмент – 2013: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 квітня 2014 р. : у 6 т. Т. 1 : Економіка підприємства: стратегічні пріоритети розвитку в XXI сторіччі. – Дніпропетровськ : Біла К.О., 2014. – С. 58–60.
11. Ламаш І. В. Особливості психологічної адаптації жінок, що зайняті у професіях системи «людина-людина» / І. В. Ламаш, Т.В. Селюкова // Проблеми екстремальної та кризової психології. – Випуск 3. Частина 1. – С. 320–332.
12. Крупський О.П. Економічна культура як фактор інноваційного розвитку економіки країни / О.П. Крупський, Ю.М. Стасюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 9 (35). – С. 56–60.
13. Гринько Т. В. Концепція адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства / Т. В. Гринько // Економіка промисловості. – 2010. – № 4 (52). – С. 113–119.
14. Рябик Г. С. Стратегічне планування формування та використання конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності конкурентного середовища / Г. С. Рябик // Економічний простір : збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2011. – № 56/2. – С. 241–250.
15. Пеша А. В. Формирование культуры обслуживания как основы корпоративной культуры организаций сферы услуг [Электронный ресурс] / А. В. Пеша // УЭКС. – 2013. – № 9 (57). – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kultury-obsluzhivaniya-kak-osnovy-korporativnoy-kultury-organizatsiy-sfery-uslug>. – (Дата обращения: 25.08.2016).
16. Жовнір Н. М. Управління організаційною та інноваційною культурою в системі регіонального розвитку / Н.М. Жовнір // Економіка і регіон. – 2006. – № 1(2). – С. 45–47.
17. Стеклова О.Е. Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.
18. Мешков А. Ю. Группы методов формирования корпоративной культуры / А. Ю. Мешков // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. – 2014. – Т. 6. – № 4. – С. 92–102.
19. Єфімова С.А. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг / С.А. Єфімова, Т.В. Гринько // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2016. – Т. 23. – № 5. – С. 30–37.

Надійшла 03.08.2016; рецензент: д. е. н. Мешко Н. П.