

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/3034-3364-2026-2-5>

УДК 338.48:005.73



Attribution

cc by

**ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМОВ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Ибрагимов Э.Э., Авдиль И.Э.

Крымский университет культуры, искусств и туризма

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию механизмов формирования и развития корпоративной культуры в деятельности туристических предприятий. Целью исследования является выявление отраслевой специфики данных механизмов и разработка модели, отражающей циклический характер процесса формирования корпоративной культуры туристического предприятия. Методология исследования базируется на сравнительном анализе теоретических концепций корпоративной культуры, системном подходе к исследованию факторов воздействия на организационную культуру туристических предприятий, а также структурно-функциональном анализе процессов управления персоналом в туристической отрасли. Результаты исследования показывают, что формирование корпоративной культуры туристического предприятия осуществляется под воздействием трех групп факторов — внешних, внутренних и отраслевых — и носит циклический, а не линейный характер. Предложена модель, интегрирующая факторы воздействия с процессным циклом, включающим этапы диагностики, формирования, трансляции и закрепления корпоративных ценностей, а также инструментарий ее практической реализации применительно к туристическим предприятиям различного масштаба и профиля.*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, туристические предприятия, механизмы формирования, процессный цикл, управление персоналом, клиентоориентированность, конкурентоспособность.*

***Финансирование:** инициативная работа.*

Original article

**FEATURES OF THE MECHANISMS FOR FORMING AND DEVELOPING CORPORATE
CULTURE IN THE ACTIVITIES OF TOURISM ENTERPRISES**

Ernest E. Ibragimov, Ibraim E. Avdil

Crimean university of culture, arts and tourism

***Abstract.** The article is devoted to the study of the mechanisms for forming and developing corporate culture in the activities of tourism enterprises. The purpose of the study is to identify the industry-specific characteristics of these mechanisms and to develop a model reflecting the cyclical nature of the corporate culture formation process in tourism enterprises. The methodology is based on a comparative analysis of theoretical concepts of corporate culture, a systemic approach to studying the factors influencing the organizational culture of tourism enterprises, and a structural-functional analysis of human resource management processes in the tourism industry. The results of the study show that the formation of corporate culture in tourism enterprises is influenced by three groups of factors — external, internal, and industry-specific — and is cyclical rather than linear in nature. A model is proposed that integrates the influencing factors with a process cycle comprising the stages of diagnosis, formation, translation, and consolidation of corporate values, along with a practical implementation toolkit applicable to tourism enterprises of various scales and profiles.*

***Keywords:** corporate culture, tourism enterprises, formation mechanisms, process cycle, human resource management, customer orientation, competitiveness.*

***Funding:** Independent work.*

Введение.

Туристическая отрасль относится к числу наиболее динамично развивающихся секторов мировой экономики, однако, она одновременно отличается высокой чувствительностью к внешним факторам — геополитической нестабильности, колебаниям потребительского спроса и технологическим изменениям.

В подобных условиях долгосрочная эффективность туристического предприятия определяется не только качеством турпродукта, но и внутренними организационными характеристиками, среди которых корпоративная культура занимает особое место.

Вместе с тем, специфика туристической деятельности — цикличность спроса, высокая доля контактного персонала, мультикультурность команд — существенно усложняет процессы формирования и развития корпоративной культуры по сравнению с предприятиями других отраслей.

Исследование данных механизмов, применительно к туристическим предприятиям, нами представляется как теоретически значимым, так и практически востребованным направлением научного поиска.

Обсуждение. Результаты.

Корпоративная культура туристического предприятия представляет собой совокупность разделяемых сотрудниками ценностей, норм поведения и управленческих практик, определяющих характер взаимодействия как внутри организации, так и с внешней клиентской средой [1]. В отличие от промышленных предприятий, где корпоративная культура формируется преимущественно под воздействием технологических и производственных регламентов, в туризме она складывается в условиях постоянного контакта персонала с потребителем.

Дополнительную сложность представляет мультикультурный характер туристической деятельности: персонал туристических предприятий нередко объединяет сотрудников с различными национальными и культурными установками, что существенно усложняет процесс формирования единого ценностного пространства организации.

Высокая текучесть кадров, обусловленная сезонностью спроса, регулярно возвращает предприятие к необходимости трансляции корпоративных ценностей новым сотрудникам, не позволяя рассматривать этот процесс как однократно решенную управленческую задачу.

В научной литературе сложился ряд теоретических подходов к исследованию корпоративной культуры, каждый из которых акцентирует внимание на различных аспектах данного явления (таблица 1).

Таблица 1. Основные теоретические подходы к исследованию корпоративной культуры.

Автор	Ключевая концепция	Применимость в туризме
Э. Шейн	Трехуровневая модель: артефакты — ценности — базовые представления	Выявление глубинных установок персонала, определяющих стандарты обслуживания
Г. Хофстеде	Национальные измерения культуры: дистанция власти, индивидуализм, избегание неопределенности	Управление мультикультурными командами в международном туризме
Т. Дил, А. Кеннеди	Типология культур по степени риска и скорости обратной связи	Классификация туристических предприятий по типу корпоративной культуры
К. Камерон, Р. Куинн	Рамочная конструкция конкурирующих ценностей (OCAI)	Диагностика и целевое проектирование корпоративной культуры

Трехуровневая модель Э. Шейна позволяет рассматривать корпоративную культуру туристического предприятия как многоуровневое явление, в котором видимые артефакты — фирменный стиль, стандарты обслуживания, ритуалы — лишь отражают

глубинные ценностные установки персонала, зачастую не осознаваемые самими сотрудниками [2].

Не менее значимым для отрасли является параметрический подход Г. Хофстеде, приобретающий особую актуальность в контексте международного туризма, где в рамках одного предприятия нередко взаимодействуют сотрудники с принципиально различными культурными установками [3].

Параметры дистанции власти и избегания неопределенности напрямую влияют на готовность персонала к самостоятельному принятию решений в нестандартных туристических ситуациях.

Иной ракурс предлагают Т. Дил и А. Кеннеди, типология которых дает инструмент для классификации туристических предприятий по типу корпоративной культуры в зависимости от степени риска и скорости получения обратной связи от рынка [4]. В условиях высокой сезонной волатильности туристического спроса данный подход позволяет определить, насколько культура организации соответствует реальным условиям ее функционирования.

С точки зрения практического применения, наибольший для нас интерес представляет методика OCAI К. Камерона и Р. Куинна, позволяющая не только зафиксировать текущее состояние корпоративной культуры туристического предприятия, но и спроектировать ее желаемый профиль с учетом стратегических целей компании [3].

Вместе с тем, представленные концепции носят универсальный характер и не учитывают отраслевой специфики туристических предприятий, что обуславливает необходимость разработки адаптированного подхода к исследованию механизмов формирования и развития корпоративной культуры применительно к туристической деятельности [5].

Формирование корпоративной культуры туристического предприятия осуществляется под воздействием совокупности факторов, которые по характеру влияния могут быть разделены на три группы: внешние, внутренние и отраслевые (таблица 2).

Таблица 2. Факторы формирования корпоративной культуры туристического предприятия.

Группа факторов	Факторы	Характер воздействия
Внешние	Национальная культура, конкурентная среда, государственное регулирование, цифровизация	Задают общий контекст и границы допустимых норм поведения
Внутренние	Стиль руководства, HR-практики, корпоративные стандарты, система мотивации	Формируют ценности и модели поведения персонала
Отраслевые	Сезонность спроса, мультикультурность персонала, клиентоориентированность, высокая	Определяют уникальный характер корпоратив-

	текущее состояние	новой культуры в туризме
--	-------------------	--------------------------

Внешние факторы задают общий контекст, в котором функционирует туристическое предприятие. Национальная культура определяет базовые ценностные установки персонала еще до прихода в организацию, конкурентная среда вынуждает компании дифференцироваться, в том числе через уникальность корпоративной идентичности, а цифровизация трансформирует привычные форматы внутренних коммуникаций и взаимодействия с клиентами [6].

Внутренние факторы непосредственно определяют содержание корпоративной культуры и механизмы ее воспроизводства. Стиль руководства формирует модели поведения, транслируемые сверху вниз по организационной иерархии, HR-практики закрепляют желаемые нормы через систему найма, адаптации и оценки персонала, а корпоративные стандарты обслуживания переводят абстрактные ценности в конкретные поведенческие алгоритмы [7].

Отраслевые факторы составляют наиболее специфичную группу воздействий, отличающую туристические предприятия от организаций других секторов экономики. Сезонность спроса порождает регулярную ротацию кадров, существенно затрудняя долгосрочное закрепление корпоративных ценностей. Высокая доля контактного персонала делает корпоративную культуру непосредственно видимой для клиента, превращая ее в элемент качества туристического продукта.

Таким образом, взаимодействие трех групп факторов носит не линейный, а циклический характер: изменение внешних условий влечет корректировку внутренних механизмов управления, которая, в свою очередь, преломляется через отраслевую специфику и вновь возвращает предприятие к переосмыслению базовых ценностей и норм.

Формирование корпоративной культуры туристического предприятия представляет собой непрерывно повторяющийся процесс, включающий четыре последовательных этапа, представленных на рисунке 1.

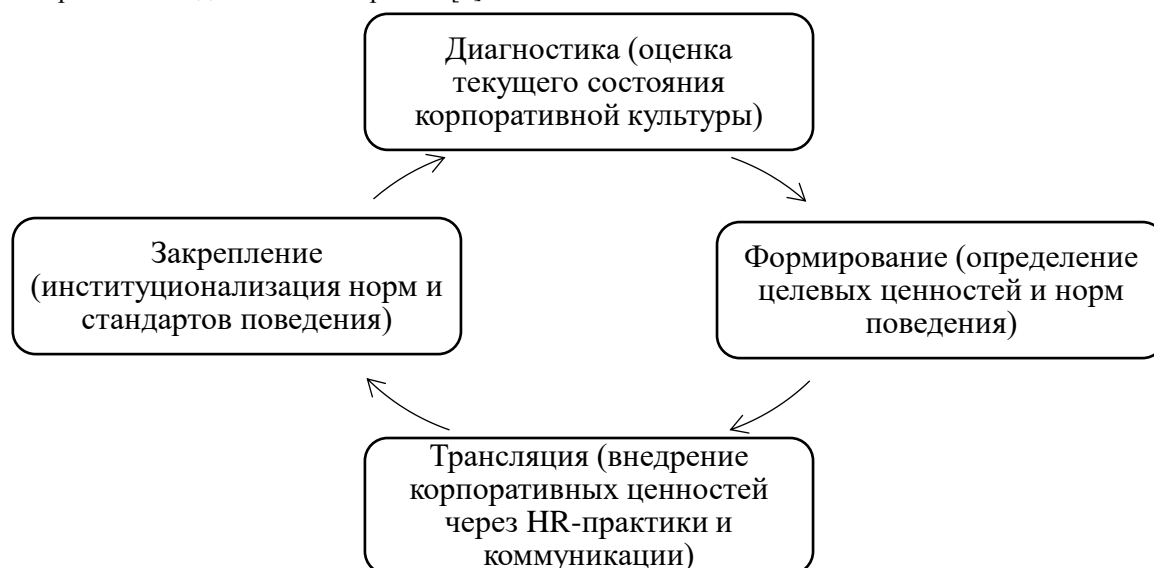


Рисунок 1. Процессный цикл формирования корпоративной культуры туристического предприятия.

Представленный цикл отражает логику управления корпоративной культурой туристического предприятия, при которой каждый завершённый этап становится отправной точкой для следующего.

Диагностика позволяет зафиксировать разрыв между существующим и желаемым состоянием корпоративной культуры, выявить проблемные зоны в системе ценностей и норм поведения персонала, а также оценить степень их соответствия стратегическим целям предприятия. Именно качество диагностики во многом определяет результативность всех последующих этапов.

На этапе формирования, опираясь на результаты диагностики, руководство предприятия определяет целевые ценности, поведенческие нормы и стандарты взаимодействия как внутри коллектива, так и с клиентами. В туристической отрасли данный этап

приобретает особую значимость в силу того, что корпоративные ценности напрямую проецируются на качество обслуживания туристов.

Трансляция обеспечивает доведение сформированных ориентиров до персонала через систему обучения, адаптации новых сотрудников, внутренних коммуникаций и корпоративных ритуалов. Эффективность данного этапа во многом зависит от последовательности руководства в демонстрации декларируемых ценностей на собственном примере.

Закрепление переводит транслируемые ценности в устойчивые поведенческие паттерны, встраивая их в повседневные практики работы с клиентами, систему мотивации и оценки персонала. Закрепленные нормы впоследствии становятся объектом новой диагностики, замыкая цикл. Принципиально важно, что в условиях туристической отрасли данный цикл

никогда не достигает окончательного завершения: сезонная ротация кадров и постоянное обновление клиентского опыта регулярно возвращают предприятие к начальному этапу, обуславливая непрерывный характер процесса.

Выявленная цикличность процесса формирования корпоративной культуры в совокупности с многоуровневым характером факторов воздействия нашли отражение в предлагаемой модели, интегри-

рующей обе составляющие в единую систему (рисунок 2).

В отличие от рассмотренных теоретических концепций, данная модель учитывает отраслевую специфику туристических предприятий и отражает взаимообусловленность внешних, внутренних и отраслевых факторов с процессным циклом формирования корпоративной культуры.

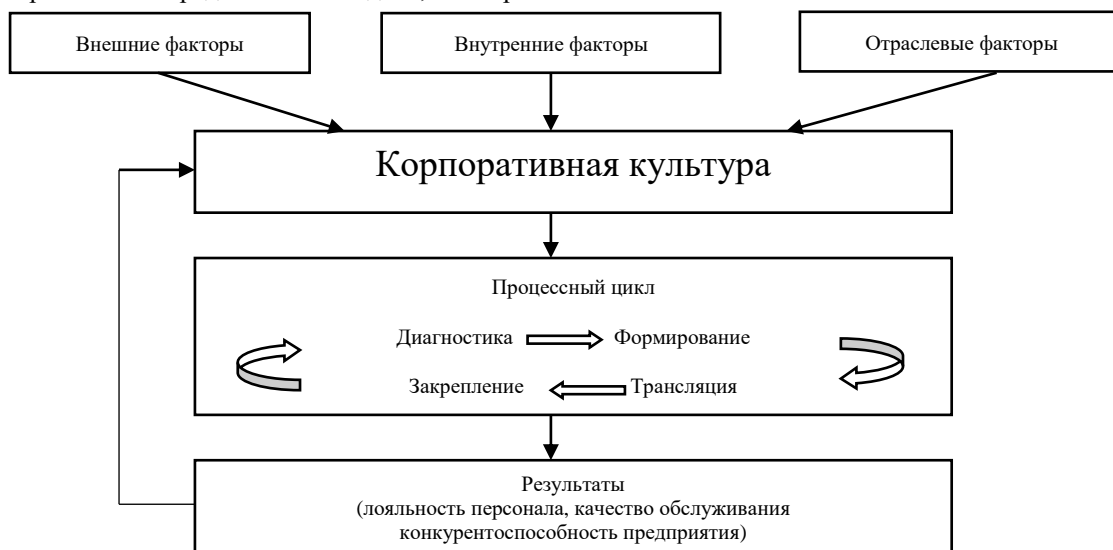


Рисунок 2. Модель формирования и развития корпоративной культуры туристического предприятия.

Представленная модель отражает комплексный характер процесса формирования и развития корпоративной культуры туристического предприятия. Принципиальным отличием предлагаемого подхода от существующих концепций является интеграция трех уровней воздействия — внешнего, внутреннего и отраслевого с процессным циклом управления корпоративной культурой в единую систему, замкнутую контуром обратной связи.

Контур обратной связи играет ключевую роль в функционировании модели: достигнутые результаты — уровень лояльности персонала, качество обслуживания клиентов и конкурентоспособность предприятия — становятся исходными данными для новой диагностики, запуская очередной виток цикла. Это означает, что корпоративная культура туристического предприятия никогда не является статичной величиной, а находится в состоянии непрерывной адаптации к меняющимся условиям внешней среды и внутренним потребностям организации.

Практическая значимость модели состоит в том, что она позволяет руководству туристического предприятия системно подходить к управлению корпоративной культурой: последовательно проходить этапы цикла, отслеживать результаты на каждом из них и своевременно корректировать управленческие воздействия с учетом специфики туристической деятельности.

Практическая реализация предложенной модели предполагает использование конкретного инструментария на каждом этапе процессного цикла.

Состав инструментов определяется как содержанием этапа, так и отраслевой спецификой туристического предприятия (таблица 3).

Таблица 3. Инструменты реализации процессного цикла формирования корпоративной культуры туристического предприятия.

Этап	Инструменты	Результат этапа
Диагностика	Анкетирование персонала, методика OSAI, глубинные интервью, анализ текучести кадров, оценка удовлетворенности клиентов	Карта текущего состояния корпоративной культуры, выявление разрывов
Формирование	Стратегические сессии руководства, разработка кодекса корпоративной культуры, формулирование миссии и ценностей, проектирование стандартов обслуживания	Документально закрепленная система ценностей и норм поведения

Трансляция	Программы адаптации новых сотрудников, корпоративное обучение, наставничество, внутренние коммуникации, корпоративные ритуалы и мероприятия	Осведомленность персонала о корпоративных ценностях и нормах	<p>таций персонала и выявить зоны несоответствия между декларируемыми и реально практикуемыми нормами поведения.</p> <p>Этап формирования требует активного вовлечения руководства предприятия, поскольку именно на данном уровне принимаются решения о целевом профиле корпоративной культуры. Разработка кодекса корпоративной культуры и стандартов обслуживания переводит абстрактные ценностные ориентиры в конкретные поведенческие требования, понятные каждому сотруднику.</p> <p>Трансляция корпоративных ценностей в туристических предприятиях приобретает особое значение в условиях высокой текучести кадров и сезонного найма персонала. Программы адаптации и наставничество обеспечивают быстрое включение новых сотрудников в корпоративную культуру, минимизируя риск ее размывания в периоды пиковой нагрузки.</p> <p>Закрепление корпоративных норм через систему мотивации и оценки персонала завершает цикл, трансформируя внешние требования во внутренние установки сотрудников. Именно на данном этапе корпоративная культура перестает быть декларацией и становится реальным регулятором поведения персонала в процессе обслуживания туристов.</p> <p>Вместе с тем, следует отметить, что состав и интенсивность применения предложенного инструментария не являются универсальными для всех туристических предприятий и существенно варьируются в зависимости от их масштаба, организационной структуры и профиля деятельности (рисунок 3).</p>
Закрепление	Система мотивации и КРІ, оценка персонала по корпоративным компетенциям, признание и поощрение образцового поведения, корпоративные традиции	Устойчивые поведенческие паттерны, соответствующие корпоративным ценностям	

Представленный инструментарий отражает последовательную логику управления корпоративной культурой туристического предприятия, при которой каждый этап цикла обеспечивается соответствующими методами и механизмами воздействия на персонал.

На этапе диагностики ключевую роль играют методы сбора и анализа информации о текущем состоянии корпоративной культуры. Применение методики ОСАІ в сочетании с качественными методами — глубинными интервью и анкетированием — позволяет получить объективную картину ценностных ориен-

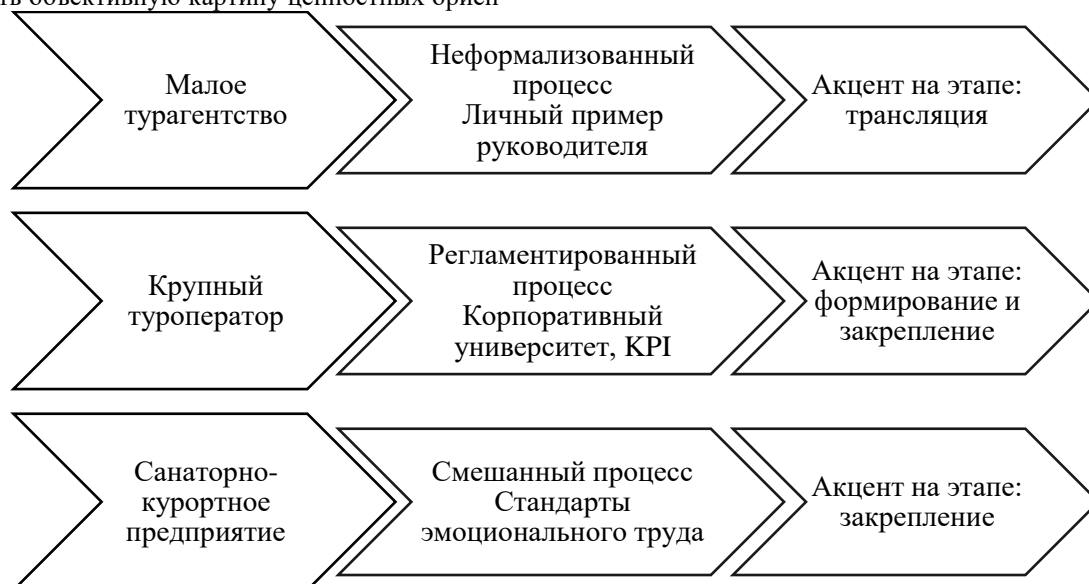


Рисунок 3. Особенности применения модели в зависимости от типа туристического предприятия.

Представленная типология свидетельствует о том, что предложенная модель носит универсальный характер и применима к туристическим предприятиям различного масштаба и профиля деятельности. При этом гибкость модели проявляется в возможности расстановки различных акцентов на отдельных этапах

процессного цикла в зависимости от конкретных условий функционирования предприятия.

Малые турагентства делают ставку на неформальные механизмы трансляции корпоративных ценностей через личный пример руководителя, тогда как крупные туроператоры выстраивают формализован-

ные системы формирования и закрепления корпоративной культуры.

Санаторно-курортные предприятия, в силу специфики своей деятельности, уделяют особое внимание этапу закрепления, обеспечивая устойчивость поведенческих стандартов персонала в условиях длительного и интенсивного контакта с клиентами.

Таким образом, формирование и развитие корпоративной культуры туристического предприятия представляет собой управляемый циклический процесс, эффективность которого определяется последовательностью прохождения этапов, адекватностью применяемого инструментария и готовностью руководства к систематической работе с ценностными основами организации.

Комплексный учет внешних, внутренних и отраслевых факторов воздействия, в совокупности с четко выстроенным процессным циклом и дифференцированным подходом к различным типам туристических предприятий, создает условия для формирования устойчивой корпоративной культуры, способной обеспечить конкурентоспособность организации в динамично меняющейся рыночной среде.

Заключение.

Проведенное исследование подтвердило, что корпоративная культура туристического предприятия является не вспомогательным, а системообразующим элементом управления, непосредственно влияющим на качество обслуживания клиентов и конкурентоспо-

собность организации в условиях динамично меняющейся рыночной среды.

Анализ теоретических подходов к исследованию корпоративной культуры выявил их универсальный характер и недостаточную адаптированность к специфике туристической деятельности.

Ключевым результатом исследования стала разработка модели формирования и развития корпоративной культуры туристического предприятия, интегрирующей три группы факторов воздействия — внешние, внутренние и отраслевые — с процессным циклом, включающим этапы диагностики, формирования, трансляции и закрепления корпоративных ценностей.

Принципиальной особенностью предложенной модели является ее циклический характер, обусловленный сезонной ротацией кадров, высокой текучестью персонала и постоянным обновлением клиентского опыта.

Предложенный инструментальный реализацию процессного цикла создает методологическую основу для системной работы с корпоративной культурой — от диагностики текущего состояния до закрепления целевых норм поведения персонала.

Реализация данного подхода позволит туристическим предприятиям повысить устойчивость бизнеса, обеспечить стабильное качество обслуживания туристов и сформировать конкурентное преимущество, основанное на сильной корпоративной идентичности.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Щанина, Е. В. Исследование понятийного аппарата феномена "корпоративная культура" / Е. В. Щанина, В. Б. Думнов // *Социально-гуманитарные знания*. - 2025. - № 2. - С. 169-174. EDN: ZAMUTP
2. Гаязова, Э. Б. Теоретические подходы к исследованию корпоративной культуры организации / Э. Б. Гаязова // *Экономика и управление: проблемы, решения*. - 2024. - Т. 13, № 11(152). - С. 12-18. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.13.002 EDN: LJPDUU
3. Данилова, Е. А. Теоретические аспекты корпоративной культуры компании / Е. А. Данилова // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. - 2023. - Т. 12, № 5. - С. 20-24. DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-5-20-24 EDN: QWRWTH
4. Кадникова, И. С. Корпоративная культура: подходы к определению / И. С. Кадникова // *Вестник экономики, права и социологии*. - 2024. - № 1. - С. 263-266. - EDN HZVQVH.
5. Глазков, А. В. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом / А. В. Глазков // *Молодой ученый*. - 2025. - № 22(573). - С. 173-175. - EDN COCKZZ.
6. Шанк, Р. В. Основные факторы, влияющие на развитие корпоративной культуры в организации / Р. В. Шанк // *Устойчивое развитие науки и образования*. - 2023. - № 1(76). - С. 17-21. EDN: ELWAJB
7. Давиденко, Е. А. Социокультурные факторы развития современной российской корпоративной культуры / Е. А. Давиденко // *Культурологический журнал*. - 2025. - № 2(60). - С. 54-60. DOI: 10.34685/HI.2025.25.57.012 EDN: YQQGPU

References:

1. Shchanina, E. V. A study of the conceptual apparatus of the phenomenon of "corporate culture" / E. V. Shchanina, V. B. Dumnov // *Socio-humanitarian knowledge*. - 2025. - No. 2. - pp. 169-174. EDN: ZAMUTP
2. Gayazova, E. B. Theoretical approaches to the study of corporate culture of the organization / E. B. Gayazova // *Economics and management: problems, solutions*. - 2024. - Vol. 13, No. 11(152). - pp. 12-18. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.13.002 EDN: LJPDUU
3. Danilova, E. A. Theoretical aspects of the company's corporate culture / E. A. Danilova // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. - 2023. - Vol. 12, No. 5. - PP. 20-24. DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-5-20-24 EDN: QWRWTH

4. Kadnikova, I. S. *Corporate culture: approaches to definition* / I. S. Kadnikova // *Bulletin of Economics, Law and Sociology*. – 2024. – No. 1. – pp. 263-266. – EDN HZVQVH.

5. Glazkov, A.V. *The role of corporate culture in personnel management* / A.V. Glazkov // *Young Scientist*. – 2025. – № 22(573). – Pp. 173-175. – EDN COCKZZ.

6. Shank, R. V. *The main factors influencing the development of corporate culture in an organization* / R. V. Shank // *Sustainable development of science and education*. - 2023. - № 1(76). - Pp. 17-21. EDN: ELWAJB

7. Davidenko, E. A. *Socio-cultural factors of the development of modern Russian corporate culture* / E. A. Davidenko // *Cultural Journal*. - 2025. - № 2(60). - Pp. 54-60. DOI: 10.34685/HI.2025.25.57.012 EDN: YQQGPU

Информация об авторах:

Ибрагимов Эрнест Энверович, доктор экономических наук, профессор, кафедра туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности факультета искусств, Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма», E-mail: joos@bk.ru

Авдиль Ибраим Эннанович, аспирант 3 года обучения, кафедра туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности факультета искусств, Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма», E-mail: vip.avdil@mail.ru

Ernest E. Ibragimov, Professor, Doctor of Economics, Department of Tourism, Management and Socio-Cultural Activities, Faculty of Arts, State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Republic of Crimea "Crimean University of Culture, Arts and Tourism".

Ibraim E. Avdil, 3-year postgraduate student, Department of Tourism, Management and Socio-Cultural Activities, Faculty of Arts, State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Republic of Crimea "Crimean University of Culture, Arts and Tourism".

Вклад авторов:

все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors:

All authors contributed equally to this article.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 13.05.2026;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 05.06.2026;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.06.2026.

Авторами окончательный вариант рукописи одобрен.