

УДК 640.4

DOI: 10.22412/2414-9063-2026-20-1-5-10

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ДРАЙВЕР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИНДУСТРИИ СЕРВИСА И ТУРИЗМА: ПРИМЕРЫ УСПЕШНЫХ ПРАКТИК

В условиях растущей конкуренции и динамичных изменений в индустрии сервиса и туризма возникает необходимость учета профессионального подхода к управлению персоналом любого гостиничного предприятия. Корпоративная культура играет решающую роль в современном бизнесе, особенно в индустрии сервиса и туризма.

Поднимая вопрос на тему «корпоративная культура», следует обозначить ряд ключевых вопросов, которые так или иначе остаются в течение многих лет актуальными:

- универсальность корпоративной культуры;
- влияние сильной корпоративной культуры на производительность;
- адаптация к глобальным тенденциям;
- зависимость корпоративной культуры и показателя текучести кадров;
- связь цифровых технологий и подходов к управлению и обслуживанию, так как корпоративная культура должна адаптироваться к этим изменениям.

Международный опыт демонстрирует, что сильные корпоративные культуры способствуют успеху компаний на мировом рынке, однако российский опыт также подтверждает важность этого аспекта для устойчивого развития отечественного бизнеса.

Корпоративная культура как драйвер устойчивого развития в отечественной индустрии сервиса и туризма в настоящее время приобретает особую актуальность, так как именно в благоприятной среде намного легче и целесообразнее:

- улучшать качество обслуживания: сотрудники, разделяющие общие ценности, более склонны к качественному выполнению своих обязанностей;
- привлекать и удерживать таланты: сильная корпоративная культура

привлекает квалифицированных специалистов, которые ищут рабочее место с ясными целями и ценностями. Это уменьшает текучесть кадров и повышает лояльность сотрудников;

- управление рисками: корпоративная культура помогает предотвратить конфликты и недопонимания внутри коллектива, что снижает вероятность ошибок и нарушений, влияющих на репутацию отеля;
- адаптироваться отелю к изменениям: В условиях быстрых изменений в индустрии туризма и гостеприимства корпоративная культура обеспечивает гибкость и готовность к адаптации;
- повышать эффективность управления, так как HR-менеджеры могут использовать корпоративную культуру как инструмент для оптимизации процессов найма, обучения и мотивации персонала;
- формировать положительный имидж: внешнее восприятие бренда отеля напрямую зависит от его внутренней культуры, ведь гостиницы с сильной корпоративной культурой воспринимаются как надежные и качественные партнеры.

Например, отели, такие как «METROPOL Гранд Отель Геленджик 5*», демонстрируют, как корпоративная культура может способствовать финансовому успеху и удовлетворенности гостей. Активное поддержание и развитие культуры позволяет сохранять и улучшать финансовые показатели.

Суббренд российской гостиничной сети AZIMUT Hotels демонстрирует основные направления работы отдельных отечественных объектов, которые влияют на устойчивость и надежность функционирования корпоративной культуры в них. Среди главных проблем можно назвать выявление способов достижения баланса между сохранением целостности корпоративной

культуры и адаптацией к местным условиям каждого отдельного филиала сети.

В этой связи следует обратить особое внимание на ряд успешных практик, применяемых в отелях этой сети:

- программа «Лучший сотрудник месяца / года»;
- благотворительные мероприятия: поздравление с новым годом особенных детей; День красоты для мам особенных детей;
- корпоративные мероприятия внутри отделов, которые проводятся два раза в год – перед летним сезоном и после него;
- программа лояльности для сотрудников: реализуется круглый год (по запросу);
- программа «Азимутатлас»: включает в себя внутренние и внешние тренинги, направленные на обучение новых сотрудников и повышение квалификации действующих работников;
- программа обучения «Азимут забота» на онлайн-платформе «Азгород», обучение новых сотрудников «Ориентация для сотрудников», тренинги для сотрудников: реализуется такая программа в течение всего года (свыше 75 онлайн-программ, тренинг с экскурсией и кофе брейком, живые тренинги для сотрудников);
- стратегические сессии: такая сессия проводится один раз в год (подведение итогов года и постановка плана на будущий год)¹.

Например, программа «AZIMUT Забота» ярко отражает формирование корпоративной культуры через четкую структуру ценностей и практических действий. Она направлена на объединение сотрудников вокруг общих целей, таких как забота о гостях, компании, команде и собственном профессиональном росте (см. рисунок 1).

Можно привести еще один пример значимости формирования организационной

культуры в отеле. Своими лучшими идеями поделилась Марина Лесникова, генеральный директор бутик-отеля History 5* (г. Иркутск), которая выступила с презентационным материалом на выставке гостиничного бизнеса «Hospitality Online Expo»².

Поведенческие паттерны – индикаторы проявления положений программы «AZIMUT Забота»

Опыт 

Забота о гостях	Забота о себе
<ol style="list-style-type: none"> 1. Приветствую гостей улыбкой и здороваясь первым 2. Отношусь внимательно к просьбам гостей 3. Общаюсь с гостями вежливо и позитивно 4. Решаю проблемы по алгоритму H.E.A.R.T. 5. Благодарю гостя тепло и сердечно 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слежу за своим внешним видом 2. Получаю новые знания и развиваю навыки 3. Планирую свою работу и расставляю приоритеты 4. Стремлюсь к карьерному росту 5. Уделяю внимание здоровью
Забота о компании	Забота о команде
<ol style="list-style-type: none"> 1. Беру имущество отеля, обеспечиваю порядок и чистоту 2. Владею информацией о гостинице 3. Гарантирую безопасность гостей и коллег 4. Использую разумно ресурсы компании 5. Соблюдаю конфиденциальность информации о гостях и сотрудниках 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддерживаю дружелюбную атмосферу 2. Помогаю другим, не дожидаясь просьбы 3. Делюсь опытом и идеями 4. Воспринимаю открыто инновации и нововведения 5. Учитываю индивидуальные особенности коллег

Рис. 1. Из опыта крупнейшей российской гостиничной сети AZIMUT Hotels «Обзор внедрения системы “AZIMUT Забота” в цикл сотрудника» [Источник: составлено автором на основе полученной информации от реальных сотрудников отеля «AZIMUT Сити Отель Олимпик Москва 4»]*

Марина пояснила, что «сотрудники персонала – это не просто персонал, который выполняет рутинные задачи, а ключевые фигуры, создающие уникальную атмосферу гостеприимства, которая запоминается гостям надолго». Более того, гендиректор подчеркнула, что «люди, работающие в отеле, являются его главным активом и лицом бренда».

Интересная история, рассказанная М. Лесниковой, может стать примером внедрения идеи о том, что каждый сотрудник, включая горничных, играет важную роль в создании комфортного пребывания гостей и укреплении репутации отеля. Марина обратила особое внимание на важность сплоченности коллектива в целях выполнения общей задачи – удовлетворить гостя, предоставив ему комфорт и качество услуг. Все сотрудники отеля должны способствовать тому, чтобы гость был

1 Примечание. Источник: реальное интервью с сотрудником «METROPOL Гранд Отель Геленджик», г. Геленджик (28.03.2026).

2 Лесникова Марина. Синергия персонала и технологий в эпоху трансформации / Hospitality Online Expo. 16.09.2025–26.09.2025 [Электронный ресурс]. – URL: <https://welcometimes.ru/news/hospitality-online-expo-startuet-16-sentyabrya-moshchnaya-programma-i-luchshie-spikery?ysclid=mms8oh9jo8602816719> (дата обращения: 25.02.2026).

доволен, как и произошло в этом отеле благодаря горничной, которая проходила мимо известного артиста Эмина и услышала, как артист, общаясь с коллегой по бизнесу в общественной зоне отеля, сказал, что ему очень понравились тапочки. А при выезде из отеля Эмину подарили еще одну такую пару тапочек в качестве комплимента, который будет напоминать ему о комфортном пребывании в отеле «History 5*».

Еще одна история, о которой поведала генеральный директор бутик-отеля «History 5*», может стать лучшей практикой для внедрения в работу отеля. Однажды Филипп Киркоров, поселившись в этом отеле, попросил персонал позвать кого-нибудь из руководства отеля. Когда Марина Лесникова встретила с известной личностью шоу-бизнеса, она услышала в ответ следующие слова: «Почему я раньше у вас не жил!» Марине, конечно, было приятно услышать такое в ответ (см. рисунок 2).

Надо заметить, что успешные отели улучшают жизнь и вовлеченность сотрудников через комплексную поддержку во всех этапах работы, показывая тем самым, что коллектив – это единый организм, что повышает уровень обслуживания, укрепляет бренд и репутацию отеля.

Именно поэтому студенты РГУТИС с удовольствием проходят практическую подготовку в ведущих отелях Москвы и Подмосковья, чтобы изнутри увидеть механизм внедрения лучших практик в индустрию гостеприимства (см. рисунок 3).

Таким образом, корпоративная культура формирует основу для взаимодействия сотрудников, клиентов и партнеров, обеспечивая устойчивое развитие и высокое качество обслуживания.

*Главный редактор журнала,
д-р философских наук, профессор
Лариса Хасанбиевна Газгирева*

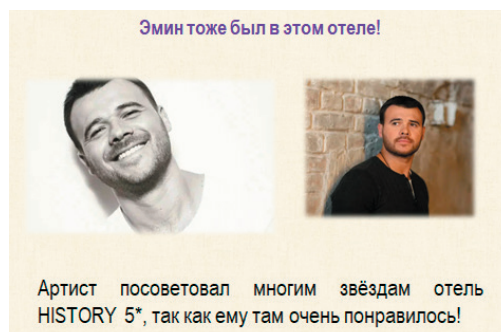
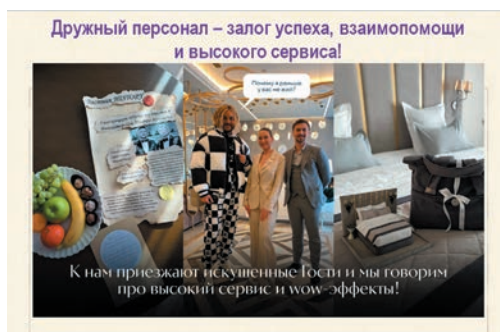


Рис. 2. Из опыта бутик-отеля «History 5» (г. Иркутск) [Источник: составлено автором на основе полученной информации от спикера онлайн-выставки]*



Рис. 3. Из опыта обучения студентов РГУТИС направления подготовки «Гостиничное дело» на базе ведущих отелей Москвы [Источник: фото сделано в «AZIMUT Сити Отель Олимпик Москва 4» и в «METROPOL Отель Москва 5*»]*

UDC 640.4

DOI: 10.22412/2414-9063-2026-20-1-5-10

CORPORATE CULTURE AS SUSTAINABLE DEVELOPMENT DRIVER IN THE DOMESTIC SERVICE AND TOURISM INDUSTRY: EXAMPLES OF SUCCESSFUL PRACTICES

In the context of growing competition and dynamic changes in the service and tourism industry, it is becoming necessary to take into account the professional approach to personnel management of any hotel company. Corporate culture plays a decisive role in modern business, especially in the service and tourism industries.

When raising the issue of corporate culture, it is necessary to identify a number of key questions that have remained relevant for many years:

- corporate culture universality;
- impact of a strong corporate culture on productivity;
- adapting global trends;
- dependence of corporate culture and staff turnover rate;
- connection between digital technologies and management and service approaches, as corporate culture must adapt to these changes.

International experience demonstrates that strong corporate cultures contribute to the company success in the global market, but Russian experience also confirms this aspect importance for the sustainable development of national business.

Corporate culture as sustainable development driver in the domestic service and tourism industry is currently gaining particular relevance as it is significantly easier and more appropriate within a supportive environment to do the following:

- to improve the quality of service: employees who share common values are more inclined to perform their duties with high quality;
- to attract and retain talent: A strong corporate culture attracts qualified professionals who are looking for a workplace with clear goals and values. This reduces staff turnover and increases employee loyalty;

- to manage risks (the strategy of risk management): corporate culture helps to prevent conflicts and misunderstandings within the team, which reduces the probability of errors and violations affecting the hotel reputation;
- to adapt the hotel to change: in the face of rapid changes in the tourism and hospitality industry, the corporate culture provides flexibility and readiness to adapt;
- to improve the management efficiency, as HR managers can use the corporate culture as a tool to optimize the processes of hiring, staff training and personnel motivation;
- to form a positive image: the external perception of the hotel brand directly depends on its internal culture, because hotels with a strong corporate culture are perceived as reliable and high-quality partners.

For example, hotels such as «METROPOL Grand Hotel Gelendzhik 5 *» demonstrate how corporate culture can contribute to financial success and guest satisfaction. Maintaining and developing the corporate culture helps sustain and improve financial results.

The Russian hotel chain «AZIMUT Hotels» sub-brand demonstrates the main areas of operation of individual domestic facilities that affect the stability and reliability of functioning the corporate culture in them. Among the main challenges is identifying ways to achieve a balance between preserving the integrity of the corporate culture and adapting to the local conditions of each individual branch in the chain.

In this regard, special attention should be paid to a number of successful practices used in the chain hotels, which are the following:

- «Best Employee of the Month / Year» program;
- Charity events: Happy New Year greetings to children with special needs; Beauty

day for mothers of children with special needs;

- Corporate events within departments, which are held twice a year – before and after the summer season;
- Loyalty program for employees: implemented all year round (upon request);
- «AzimutAtlas» program: includes internal and external trainings aimed at training new employees and professional development of current employees;
- «Azimuth Care» training program on the online platform «Azgorod» – onboarding for new employees («Employee Orientation»), staff training sessions. The program runs throughout the year and includes over 75 online programs, training with excursions and coffee breaks, live trainings for employees;
- Strategic sessions: such a session is held once a year (summing up the year results and setting a plan for the next year)¹.

For example, the AZIMUT Care program clearly reflects the formation of a corporate culture through a welldefined structure of values and practical actions. It is aimed at bringing employees together around common goals, such as caring for guests, company, team and own professional growth (Fig. 1).

It is possible to give another example highlighting the significance of fostering corporate culture within a hotel. Marina Lesnikova, General Director of the History 5* boutique hotel (Irkutsk), who made a presentation at the Hospitality Online Expo, shared her best ideas².

Marina explained that «staff members are more than just employees performing routine tasks, they are key figures creating a unique hospitable atmosphere remembered by guests for a long time». Moreover, the CEO stressed that «the hotel staff are the main asset and the face of the brand».

Поведенческие паттерны – индикаторы проявления положений программы «AZIMUT Забота»



Опыт	
<p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">Забота о гостях</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приветствую гостей улыбкой и здоровьес первым 2. Отношусь внимательно к просьбам гостей 3. Общаюсь с гостями вежливо и позитивно 4. Решаю проблемы по алгоритму H.E.A.R.T. 5. Благодарю гостя тепло и сердечно 	<p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">Забота о себе</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слежу за своим внешним видом 2. Получаю новые знания и развиваю навыки 3. Планирую свою работу и расставляю приоритеты 4. Стремлюсь к карьерному росту 5. Уделяю внимание здоровью
<p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">Забота о компании</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Беру имущество отеля, обеспечиваю порядок и чистоту 2. Владею информацией о гостинице 3. Гарантирую безопасность гостей и коллег 4. Использую разумно ресурсы компании 5. Соблюдаю конфиденциальность информации о гостях и сотрудниках 	<p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">Забота о команде</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддерживаю дружелюбную атмосферу 2. Помогаю другим, не дожидаясь просьбы 3. Делюсь опытом и идеями 4. Воспринимаю открыто инновации и нововведения 5. Учитаю индивидуальные особенности коллег

Fig. 1. Experience of the largest Russian hotel chain «AZIMUT Hotels» «Overview of implementing the “AZIMUT Care” system in the employee cycle» [Source: compiled by the author based on information received from current hotel employees «AZIMUT City Hotel Olympic Moscow 4»]*

An interesting story told by M. Lesnikova can be an example of integrating the idea that every employee, including maids, plays an important role in creating a comfortable stay for guests and strengthening the hotel reputation. Marina drew special attention to the importance of team unity in order to meet shared objectives – to satisfy the guest by providing him or her with comfort and service quality. All hotel staff should help ensure that the guest is satisfied, as happened in this hotel thanks to the maid who passed the famous artist Emin and heard how the artist, communicating with a business colleague in the public hotel area, said that he really liked the slippers. And when leaving the hotel, Emin was presented with another such pair of slippers as a compliment that would remind him of a comfortable stay at the History 5* hotel.

Another story told by the CEO of the History 5* boutique hotel may be the best practice for introducing the hotel. Once Philip Kirkorov, staying in this hotel, asked the staff to call someone from the hotel management. When Marina Lesnikova met with a famous

1 Note. Source: an interview with a current employee of “METROPOL Grand Hotel Gelendzhik” (Gelendzhik, Russia), conducted on 28.03.2026.

2 Lesnikova, M. (2025). Sinergiya personala i tekhnologiy v epokhu transformatsii [Synergy of personnel and technology in the era of transformation]. Hospitality Online Expo. URL: <https://welcometimes.ru/news/hospitality-online-expo-startuet-16-sentyabrya-moshchnaya-programma-i-luchshie-spikery?ysclid=mms8oh9jo8602816719> (Accessed on February 25, 2026). (In Russ.).

show business personality, she heard this enthusiastic feedback: «Why haven't I stayed here before!». Marina was really pleased to hear this in response (Fig. 2).

It should be noted that successful hotels improve the life and reinforce the employees' involvement through comprehensive support in all work stages, that shows the significance of a team as a single organism, which increases the service level, strengthens the brand and the hotel reputation.

That is why students of Russian state university of tourism and service are happy

to undergo practical training in leading hotels in Moscow and the Moscow region in order to see firsthand how best practices are implemented in the hospitality industry (Fig. 3).

Thus, the corporate culture forms the basis for the interaction of employees, customers and partners, ensuring sustainable development and high service quality.

*Editor-in-chief,
PhD (Dr. Sc.) in Philosophy, Professor
Larisa Kh. Gazgireva*

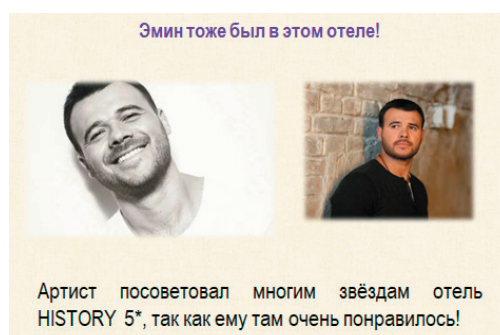
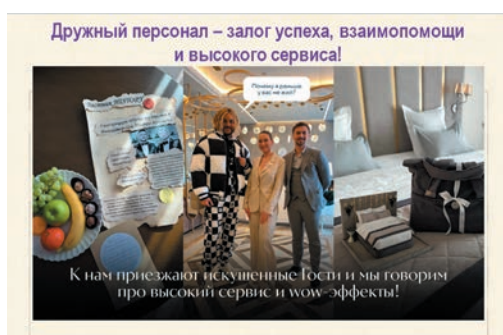


Fig. 2. The experience of the boutique hotel «History 5» (Irkutsk) [Source: compiled by the author based on the information received from the speaker of the online exhibition]*



*Fig. 3. The experience of Russian state university of tourism and service in teaching students of the direction «Hotel business» on the basis of leading hotels in Moscow [Source: photo taken in «AZIMUT City Hotel Olympic Moscow 4 *» and in «METROPOL Hotel Moscow 5*»]*