

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

на тему: Розвиток корпоративної культури підприємств індустрії гостинності
(на прикладі готелю «Інтурист-Закарпаття»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва спеціальності)

	<hr/>	<u>Коцюрuba А. В.</u> <small>(прізвище та ініціали)</small>
Керівник	<hr/> <small>(підпис)</small>	<u>Островська Г. Й.</u> <small>(прізвище та ініціали)</small>
Нормоконтроль	<hr/> <small>(підпис)</small>	<u>Стойко І. І.</u> <small>(прізвище та ініціали)</small>
Завідувач кафедри	<hr/> <small>(підпис)</small>	<u>Шерстюк Р. П.</u> <small>(прізвище та ініціали)</small>
Рецензент	<hr/> <small>(підпис)</small>	<u>Галушак О. Я.</u> <small>(прізвище та ініціали)</small>

Тернопіль
2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	9
1.1 Корпоративна культура як категорія економічної науки та об'єкт управлінської діяльності.....	9
1.2 Типології корпоративної культури та способи її оцінювання.....	18
1.3 Роль корпоративної культури в індустрії гостинності.....	24
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Інтурист-Закарпаття».....	30
2.2 Аналіз кадрового складу підприємства.....	35
2.3 Оцінка корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття».....	40
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «ІНТУРИСТ-ЗАКАРПАТТЯ».....	49
3.1 Розвиток корпоративних культурних стандартів в контексті стратегічного управління готельного бізнесу.....	49
3.2 Розроблення проєкту щодо вдосконалення корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття».....	61
3.3 Оцінка ефективності програми комплексних заходів щодо вдосконалення роботи персоналу готелю «Інтурист-Закарпаття».....	68
Висновки до розділу 3.....	72
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	74
4.1 Основні аспекти управління комплексом безпеки готельного підприємства.....	74
4.2. Інноваційні системи безпеки в індустрії гостинності.....	78
Висновки до розділу 4.....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність дослідження. Світовий досвід засвідчує, що корпоративна культура може слугувати важливим інструментом інноваційного розвитку соціально-трудових відносин, дієвим засобом ефективної діяльності підприємств, чинником досягнення соціального миру та добробуту. Для України, яка обрала шлях ринкових перетворень та євроінтеграції, проблематика корпоративної культури набуває особливої актуальності. На більшості вітчизняних підприємств роль корпоративної культури традиційно недооцінюється, що негативно позначається на стані соціально-трудових відносин, зумовлює виникнення низки нових викликів і загроз. Всеохоплююча економічна криза і політична нестабільність провокують руйнацію корпоративних цінностей підприємств, перешкоджають задоволенню пріоритетних соціальних потреб працівників. Уникнення трудових конфліктів, соціального вибуху з непередбачуваними наслідками потребує якісних змін у соціальній взаємодії на культурних засадах держави, роботодавців, профспілок, громадських організацій. Соціальний мир в Україні значною мірою визначатиметься здатністю соціальних партнерів вступати в діалог та досягати компромісів, керуючись цінностями прогресивної корпоративної культури. Для цього необхідно переосмислити концепцію та моделі корпоративної культури як потужного джерела активної соціальної взаємодії, гармонійного розвитку соціально-трудових відносин.

Підґрунтям сучасних наукових уявлень про корпоративну культуру стали праці зарубіжних вчених, таких як: Р. Акофф, М. Армстронг, Г. Бергер, К. Камерон, А. Кеннеді, Ф. Котлер, Р. Куїнн, У. Лафферті, М. Мескон, Ф. Харрис, А. Файоль, Е. Шейн, М. Шульц та ін. З початком ринкової трансформації економіки в Україні дослідження корпоративної культури підприємства отримали значний розвиток у наукових працях Б. Андрушківа, О. Грішнкової, С. Ілляшенка, А. Колота, Е. Лібанової, Л. Ліпич, Л. Малюти,

Л. Мельник, Г. Островської, М. Семикіної, Р. Шерстюка та ін.

Незважаючи на численні розробки, проблеми розвитку корпоративної культури підприємств готельного господарства недостатньо досліджені як у вітчизняній, так і в закордонній теорії та практиці.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку корпоративної культури підприємств індустрії гостинності та напрямів її реалізації з метою формування конкурентних переваг підприємств на зовнішніх і внутрішніх ринках.

Реалізація мети забезпечується в роботі вирішенням таких завдань:

- узагальнити підходи до визначення поняття корпоративної культури та визначити її роль як стратегічної конкурентної переваги підприємства;
- провести компаративний аналіз категорій «організаційна культура» та «корпоративна культура»;
- дослідити типології корпоративної культури та способи її оцінювання;
- визначити роль корпоративної культури в індустрії гостинності;
- надати опис організаційно-економічної характеристики готелю «Інтурист-Закарпаття»;
- здійснити аналіз кадрового складу підприємства;
- провести оцінювання корпоративної культури підприємства;
- розвинути корпоративні культурні стандарти в контексті стратегічного управління готельного бізнесу;
- розробити заходи щодо вдосконалення корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття»;
- провести оцінювання ефективності програми комплексних заходів щодо вдосконалення роботи персоналу готелю «Інтурист-Закарпаття».

Об'єктом дослідження є процес розвитку корпоративної культури підприємств індустрії гостинності в умовах нестабільності ринкового середовища.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних і практичних аспектів щодо вдосконалення розвитку корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття».

Методи дослідження. Обґрунтованість отриманих результатів забезпечено використанням наукових методів, таких як: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод факторного аналізу, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних.

Для досягнення визначеної мети та поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів аналізу, а саме: теоретичного узагальнення та системного підходу – для уточнення визначень економічних понять; порівняльного аналізу – для здійснення процесів розвитку корпоративної культури підприємства; економіко-порівняльного та статистичного аналізу – для здійснення оцінювання показників фінансово-економічної діяльності підприємства; системного підходу – для удосконалення корпоративної культури та забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств; абстрактно-логічного – для формулювання висновків; графічного аналізу – для систематизації результатів у вигляді діаграм; табличного методу – для наочного відображення результатів.

Інформаційною базою дослідження слугували: законодавчі акти України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, інформація з мережі Інтернет, дані статистичної звітності досліджуваного підприємства, наукові праці вітчизняних і закордонних учених в контексті управління підприємствами готельного господарства.

Практичне значення полягає в тому, що отримані результати можуть використовуватися в діяльності готельних підприємств задля підвищення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах розвитку економіки.

Публікації. Островська Г. Й., Коцюрuba Н. В. Роль корпоративної культури в контексті управління талантами. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» (27-28 квітня 2023 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2023. С. 108–111.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи складає 92 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 20 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 70 найменувань та додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Корпоративна культура як категорія економічної науки та об'єкт управлінської діяльності

У постіндустріальному суспільстві одним із головних напрямів у забезпеченні стабільно стійких результатів, нарощуванні техніко-технологічного та кадрового потенціалу на підприємстві є розвиток корпоративної культури, що сприяє прийняттю та реалізації рішень, які транслюють цінності підприємства. Вирішення цього завдання лежить у площині впровадження нових методів управління, ефективного використання умов праці, що підтримує баланс інтересів підприємства та суб'єктів трудових відносин.

Як інструмент перетворення процесів на основі принципів прозорості та відкритості, включення до організаційних практик м'яких методів впливу, подолання дефіциту міжособистісної довіри у корпоративному просторі у довгостроковій перспективі може виступати корпоративна культура [1]. Українські підприємства готельно-ресторанного господарства все більше зацікавлені у використанні інтелектуального потенціалу працівників для розвитку корпоративної культури з метою підсилення конкурентних переваг на ринку послуг [2–15]. Корпоративна культура стає органічною частиною бізнес-структур, що надає потужний вплив на поведінку персоналу відповідно для норм та цінностей, які становлять їх основу [16].

У сучасних концепціях менеджменту корпоративна культура позиціонується як один з ключових чинників зростання новітніх знань та реалізації інновацій підприємства. Внаслідок розвитку системи цінностей сформована культура стає природним регулятором діяльності підприємства,

підвищує мотивацію співробітників і впливає на якість виробленої продукції та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства [17]. Взаємозв'язок вказаної культури, мотивація персоналу та результати економічної діяльності підприємства на сьогодні є актуальними, тому зацікавленість науковців та практиків щодо ідентифікації поняття корпоративної культури зростає.

З метою виявлення найважливіших чинників, що визначають корпоративну культуру організації, а також значущих параметрів її дослідження доцільно вивчити існуючі в сучасній науковій практиці підходи до ідентифікації даного феномену. Глибоке розуміння сутності корпоративної культури дасть змогу максимально точно визначити сферу наукового дослідження, скористатися доцільними методами його проведення, виявити ключові чинники впливу, а також звести до мінімуму можливість неоднозначного трактування понять, що вивчаються, і отриманих у ході дослідження результатів.

Здійснимо критичний аналіз наукових трактувань поняття «корпоративна культура» та її ролі в системі менеджменту організації. В процесі дослідження доцільно вказати на таке:

1. Корпоративна культура як предмет сучасного наукового знання перебуває на стику теорії організації, економіки, соціології, менеджменту, філософії, культурології, антропології. Зазначимо, що наразі існує низка підходів щодо визначення вказаного поняття. Це, безумовно, призводить до розмивання меж даного поняття та робить проблемною його ідентифікацію.

2. Відсутнє чітке розмежування понять «організаційна культура» й «корпоративна культура» (Д. Грев, К. Шольц, К. Камерон, Е. Шейн, Дж. Котгер, Г. Хофстеде, А. Кеннеді, А. Борисенюк, Л. Шевченко, Т. Діл та ін.).

На основі змістовних частин визначень у низки вітчизняних та закордонних авторів можна встановити певну тотожність даних понять, що відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініція понять «корпоративна культура» та «організаційна культура»

Автор	Визначення
<i>Під організаційною культурою розуміється:</i>	
Г. Хофстеде	«колективний процес програмування ідей».
Е. Шейн	«набір базових правил колективу, винайдених чи розроблених групою в процесі навчання для вирішення завдань в контексті внутрішнього інтегрування та адаптації до зовнішніх умов».
С. Мішон, П. Штерн	«набір моделей поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям компанії і передаються з вуст в уста кожному члену як життєвий досвід».
А. Борисенюк	«найважливіший набір припущень, виражений як цінності, проголошені організацією, що визначають орієнтири діяльності людей та їхню поведінку. Вказані орієнтири доносяться до людей як ментальні й матеріальні».
Ю. Красовський	«специфічний набір поглядів, цінностей, міфів, ритуалів, санкцій, очікувань і звичок, які формують таку поведінку, яка є відмінною від поведінки членів колективів інших організацій. Отже, організаційну культуру можна розуміти як соціальне явище».
<i>Корпоративну культуру дослідники розуміють як:</i>	
Д. Гітельман	«цінності, переконання, установки та загальні моральні якості, які панують у конкретному колективі; вони дають змогу співробітникам засвоїти загальну мету організації, механізми функціонування, а отже, правила діяльності й поведінки та їх дотримання».
М. Армстронг	«сукупність переконань, поглядів, поведінки та цінностей, які поділяють усі працівники організації. Навіть за відсутності чітких чи прямих інструкцій вони визначають поведінку та взаємодію людей і мають значне вплив на те, як виконується робота».
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	«загальні переконання, практики та очікування колективу організації»
Т. Чернишова, Т. Немченко	«конкретні форми існування взаємозалежної системи, включаючи ієрархію домінуючих цінностей та набір практик серед працівників на певній стадії розвитку організації».
С. Шапіро	«сукупність свідомих і підсвідомих моделей поведінки як працівників, так і керівництва компанії, сформованих в результаті цілеспрямованого осмислення діяльності компанії, спрямованої на досягнення успішних результатів».
Н. Богданова	«спеціалізовану сферу організаційної діяльності, яка інтегрує низку взаємопов'язаних організаційних явищ і процесів, включаючи матеріальні та віртуальні ресурси, спеціалізовані та розташовані в певному порядку, результати праці працівників і систему міжособистісних відносин, в глибині якої завдяки цілеспрямованим діям персоналу ці ресурси трансформуються як єдине ціле в кінцевий продукт системи».

Джерело: складено автором на основі [16; 18].

Загалом, у роботах дослідників категорії «організаційна культура» й «корпоративна культура» рівнозначні та поєднують водночас загальноприйнятту організаційну структуру, систему норм і цінностей, виконують функції структуроутворення, згуртування, ціле-орієнтування, інтеграції працівників.

3. Висвітлено розмежування понять «організаційна культура» й «корпоративна культура» (О. Синицька, Д. Букенен, Г. Колесніков, В. Воронкова, Л. Міхов, А. Гашенко та ін.) Зокрема, Л. Міхов стверджує, що складовою організаційної культури є корпоративна [19]. Низка дослідників розглядають поняття організаційної й корпоративної культур у іншому ракурсі, пропонуючи оперувати поняттям «культура організації» [20]. Також побутує думка науковців щодо розмежування організаційної й корпоративної культур з врахуванням відмінностей між поняттями «організація» й «корпорація» [18]. Термін «організація» (від середньовічного латинського «organizo» – повідомляти, влаштовувати) використовується в кількох значеннях: будова чого-небудь (упорядкування); груп, об'єднаних для вирішення будь-якого завдання. Як правило, фахівці в галузі управління розглядають організацію як спільність людей, які об'єднують свої зусилля та усвідомлюють необхідність координації їх діяльності для досягнення загального результату (мети) [21]. В економічній теорії корпорація розглядається як поширена в розвинених країнах форма організації підприємницької діяльності, що передбачає ділову власність, юридичний статус і зосередження функцій управління в руках верхнього ешелону професійних керуючих (менеджерів), які працюють по найму.

Отже, автори, що ґрунтуються на відмінностях категорій організації та корпорації, вважають, що поняття «організаційна культура» більш доречно застосовувати до організації, компанії, фірми, оскільки не кожна організацію юридично можна віднести до корпорації. Натомість корпорація відрізняється від будь-якої іншої організації великими розмірами, більш складною соціальною структурою, географією розміщення та поширення впливу. Інакше кажучи,

поняття «організаційна культура» ширше за поняття «корпоративна культура» [1; 22–25].

Розглядаючи етимологію терміну «корпоративний», дослідники [26] заперечують наведену вище точку зору та стверджують, що термін «корпоративний» походить не від слова «корпорація» як організаційно-правового типу підприємства, а від «лат. corporation» – спільнота, об'єднання. У цьому ракурсі автори пропонують використовувати термін «корпоративний» у сенсі «об'єднувальний, зв'язуючий», застосовувати термін «корпоративна культура» не тільки до корпорації як організаційно-правового типу підприємства, а до будь-якої ділової організації

4. Систематизація поглядів різних авторів на корпоративну й організаційну культури дала змогу виділити три підходи до їх розмежування:

– корпоративна культура є складовою організаційної, ґрунтується на внутрішніх цінностях організації, що гарантують згуртованість, взаєморозуміння та емоційний комфорт персоналу. За цих умов, на відміну від корпоративної, організаційна культура володіє ще й культурними цінностями, що залучаються організацією з зовнішнього середовища (традиції, звичаї, моделі поведінки, унікальні зовнішні ознаки – бренд та репутація). Таким чином, вказані культури є самостійними категоріями, які становлять компоненти культури організації як єдиного цілого [27–34].

– ідентифікація організаційної й корпоративної культур залежна від смислового значення терміну «корпоративний», який можна трактувати з позиції внутрішньо-організаційної згуртованості та єдності цілей, переконань та цінностей, а також як організаційно-правовий тип організації.

Найбільш актуальним у межах даного дослідження є підхід, згідно якого термін «корпоративний» трактується як «об'єднуючий», «загально-груповий». Водночас корпоративна культура об'єднує інтереси працівників організації на основі створення почуття належності та прихильності до спільної справи, ідентичності, сприйняття членами цінностей компанії [35]. Своєю чергою, культура організаційна побудована з урахуванням

компонування, структури організації, системи управління ресурсами, принципів та засобів взаємодії з зовнішнім оточенням, а також формальних комунікацій в контексті ефективного керування персоналом.

На основі вказаного вище, корпоративну культуру розуміємо як систему матеріальних і духовних цінностей, що побудована згідно меті та стратегії розвитку організації та, завдяки сприйняттю моделей поведінки та лідерству, комфортному психологічному мікроклімату та неформальним комунікаціям у колективі, формує креативне мислення працівників та відповідальність за спільну справу.

Вплинувши на всі структурні елементи організації через побудовану систему цінностей, норм і правил, корпоративна культура регулює міжособистісні та робочі відносини співробітників і може розглядатися як найважливіший об'єкт управлінської діяльності [36]. На цьому фоні виділимо два основні підходи до трактування сутності та можливості управління корпоративною культурою залежно від ставлення до ролі корпоративної культури в розвитку організації: феноменологічний та раціонально-прагматичний.

Прибічники феноменологічного підходу (А. Петтігрю, М. Луї, С. Робінс) розглядають культуру як сутність організації, а управління нею вважають навряд чи можливим. В контексті цього підходу корпоративна культура розглядається як фактор, що забезпечує напрям узгодженого сприйняття реальності й поведінки людей, та аналізується за допомогою інтерпретації її проявів. Відповідно до концепції А. Петтігрю, корпоративна культура не піддається маніпуляціям з боку керівництва, а сама визначає стиль та характер лідерства [37].

Раціонально-прагматичний підхід розглядає цілеспрямований вплив на вказану культуру задля зростання ефективності підприємства. У цьому контексті корпоративна культура змінна й здатна регулювати поведінку співробітників в організації. Прихильники даної концепції (Е. Шейн, І. Ансофф, Т. Пітерс, Р. Уотерман) вважають, що здатність створювати

культуру та керувати нею є основною якістю лідера [38]. На наш погляд, раціонально-прагматичний підхід зумовлює доцільність дослідження корпоративної культури підприємств і може бути прийнятий за основу при написанні цієї роботи.

Вчені, які займаються дослідженнями взаємозв'язку корпоративної культури та результатами роботи співробітників, виділяють такі функції сильної корпоративної культури: підвищення мотивації та лояльності співробітників; комунікації та інформаційний обмін в межах організаційних структур та підприємства загалом; інтегрування ресурсів та процесів в межах організації та адаптування до зовнішнього оточення.

За цих умов працівники організації стають командою, об'єднаною прагненням вирішити завдання компанії завдяки досягненню особистих цілей кожного працівника. В умовах економічно нестабільної ситуації внутрішня згуртованість і націленість на загальний результат стає потужним ресурсом підприємства, що формує нове ставлення до якості виконуваної роботи. Коли дбайливе ставлення до виробленого продукту і клієнтів стає базовою цінністю співробітників, споживачі знаходять впевненість у виборі й стають схильні довіряти компанії навіть не в сприятливих зовнішніх умовах. Таким чином, корпоративна культура підвищує почуття відповідальності кожного співробітника за якість вироблених продуктів і послуг та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку [39].

Важливо, що корпоративна культура дає змогу компанії розвиватися, досягати успіху, створювати команду і зберігати цінні кадри навіть в умовах непростой економічної ситуації в країні [40]. У цьому контексті виокремимо основні чинники, що сприяють розвитку корпоративної культури суб'єкта господарювання [41]:

– індивідуальність керівника є найбільш значущою на вихідних етапах розвитку компанії, оскільки встановлює фундаментальні норми та цінності, визначає філософію та цілі розвитку;

– норми та вимоги середовища встановлюють певні межі у діяльності організації, що відбиваються на виборі способів досягнення цілей та мисленні співробітників;

– сфера бізнесу та використовувані інноваційні технології впливають за рахунок впровадження певних стандартів, використання нормативно-правових документів, вимоги знань специфіки діяльності, необхідної для отримання високого результату;

– етапи розвитку організації визначають авторитет та надійність компанії, ефективність прийнятої філософії та цінностей, гнучкість та відкритість.

Таким чином, на будь-якому етапі життєдіяльності організації в корпоративній культурі відводиться значуще місце у загальній системі менеджменту. Концепція щодо включення корпоративної культури до системи управління основними сферами організації повинна відображати ефективність управління та залучення персоналу, засновані на усвідомленні кожним співробітником рівня особистого внеску загальний результат і значимості виконуваної роботи.

Забезпечуючи умови для ефективної командної роботи, постійного розвитку та зростання співробітників, організація повинна визначати повноваження таким чином, щоб співробітники могли [42]:

– перетворювати стратегію та цілі компанії в індивідуальні цілі; самостійно вирішувати завдання та знаходити шляхи досягнення та розробляти плани для досягнення, цілей;

– аналізувати результати та приймати за них відповідальність;

– мати повноваження вирішувати проблеми, що виникають;

– активно шукати можливості для розвитку компетенцій та отримання корисного досвіду; обмінюватися інформацією, знаннями та досвідом усередині команди.

Важливим результатом дотримання наведених принципів є формування корпоративної культури, заснованої на прихильності співробітників до спільної справи, тобто ототожнення себе зі своєю організацією.

Основні складові елементи корпоративної культури, які формують відданість співробітників підприємства, розглянуті в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Складові поняття «прихильність організації»

Елемент прихильності	Зміст елемента
Інтеграція	Прийняття співробітниками цілей організації як своїх особистих
Лояльність	Емоційне включення й прихильність із працівників до компанії, бажання залишатися її частиною
Залучення	Діяльне бажання співробітників самостійно докладати максимальних зусиль для досягнення цілей компанії

Джерело: складено автором на основі [43].

Таким чином, роль сильної корпоративної культури в системі менеджменту організації полягає у формуванні в співробітників почуття причетності й прихильності до своєї справи; стимулювання ініціативи та розкриття особистого потенціалу, активізації комунікацій та створення комфортного фону для ефективної роботи. Завдяки розвиненій корпоративній культурі кожен співробітник стає залученим до комунікаційних процесів, адаптований і прийнятий колективом, мотивований на розкриття свого потенціалу та досягнення максимальних результатів у рамках діяльності компанії.

Впливаючи на всі структурні елементи організації через вибудовану систему цінностей, норм і правил, корпоративна культура регулює міжособистісні та робочі відносини співробітників, підвищуючи, таким чином, ефективність роботи підприємства [44]. Саме тому в сучасних моделях управління людським капіталом підприємства дослідники відводять корпоративній культурі центральне місце.

1.2. Типології корпоративної культури та способи її оцінювання

Представляючи значущий чинник соціально-трудоких відносин, корпоративна культура розглядається більшістю сучасних дослідників як дієвий інструмент розвитку організації та підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Маючи реальні практичні знання про способи ідентифікації та оцінки поточного стану корпоративної культури тієї чи іншої організації, дослідники отримують точку відліку і можуть виробляти стратегію розвитку та досягнення бажаного результату. Таким чином, для формування в корпоративному середовищі культури, що відповідає цілям та цінностям організації, необхідно насамперед виділити індикатори та типології оцінки корпоративної культури.

В даний час більшість дослідників віддають перевагу використанню відомих американських та західноєвропейських типологій для оцінювання корпоративної культури. Частково це зумовлено тим, що розробка нових підходів до класифікації, адаптованих під українські реалії, вимагає наявності значної бази відомостей, що відображає поточний стан та динаміку змін досліджуваної галузі. Крім того, вироблення нової типології корпоративної культури українських підприємств передбачає проведення теоретико-прикладних досліджень і напрацювання певної емпіричної бази, що відображає процеси формування та розвитку корпоративної культури, а також механізми її впливу на бізнес-процеси в організації [45–46].

Розглянемо основні підходи до класифікації корпоративної культури, визнані в сучасній дослідницькій практиці (табл. 1.3).

У кожному з розглянутих підходів використовуються певні критерії для аналізу корпоративної культури, що дають змогу виявити провідні тенденції функціонування досліджуваних підприємств. Дані підходи умовно можна поділити на такі групи:

– типології, які описують національні особливості корпоративної культури;

Таблиця 1.3

Основні підходи до класифікації корпоративної культури

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Типи корпоративної культури
Т. Діл, А. Кеннеді	- ступінь ризику певних видів діяльності (високий/низький); - швидкість зворотного зв'язку (повільна/швидка).	- культура «крутих хлопців»; - культура «жорстких ставок»; - культура «дбайливої роботи»; - культура «процесів».
К. Камерон, Р. Куїнн	- орієнтація компанії (внутрішня/зовнішня); - спосіб вирішення проблем.	- ієрархічна культура; - ринкова культура; - кланова культура; - адхократична культура.
М. Бурке	- розмір та структура компанії; - особливості взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем; - мотивація персоналу.	- культура «оранжереї»; - культура «збирачів колосків»; - культура «городу»; - культура «французького саду»; - культура «великих плантацій»; - культура «ліани»; - культура «косяка риби»; - культура «мандруючої орхідеї».
Ю. Красовський	- основні ціннісні орієнтації працівників	- контронтальна; - рейтингова; - командна; - пірамідальна; - коопераційна; - мобільна; - патерналістська; - консолідарна.
Г. Хаєт	відповідність полярним характеристикам: - культура Заходу/ культура Сходу; - колективізм/індивідуалізм; - інтеграція/диференціація; - визначеність та надійність/ невизначеність та ризик; - відповідальність всіх/відповідальність кожного.	- культура влади; - культура ролі та правил; - культура колегіальності; - культура великої сім'ї; - культура «творчої команди»; - культура "зірки"; - культура завдань; - культура конкуренції.
Д. Зоненфельд	- потенціал для підтримки стану та успіху компанії та ставлення до працівників	- «бейсбольна команда»; - «клубна культура»; - «академічна культура»; - «оборонна культура»
Р. Рютінгер	- ступінь ризику певних видів діяльності (високий/низький); - швидкість зворотного зв'язку (повільна/швидка).	- культура торгівлі; - адміністративна культура; - інвестиційна культура; - спекулятивна культура (культура вигідних угод).

Джерело: складено автором на основі опрацьованих літературних джерел.

– типології, які стосуються окремих аспектів корпоративної культури: соціально – психологічний клімат чи гендерні особливості;

– типології, які враховують галузеву специфіку та найважливіші аспекти системи управління підприємствами.

Аналіз науково-методичної літератури підтвердив, що автори, як правило, наводять поодинокі описові характеристики окремих підходів до типології корпоративної культури, проте узагальнена оцінка даних підходів, а також принципів їх застосування відсутня. При вивченні та описі корпоративної культури конкретної компанії, перевірки її відповідності внутрішньо-організаційним цілям і цінностям, необхідно вибирати типології, що найбільш повно охоплюють процеси, що цікавлять дослідника [47].

Розглянемо докладніше найпопулярніші в сучасній науковій практиці типології корпоративної культури.

1. Класифікація корпоративної культури К. С. Камерона та Р. Е. Куїнна, що дає змогу виявляти характерні особливості вказаної культури підприємств різних регіонів та галузей. Дана концепція описує чотири основні типи корпоративної культури з властивими їм характерними рисами, зокрема: кланову, ринкову, бюрократичну та адхократичну (табл. 1.4). Їх особливості:

– організації з клановою культурою фокусують увагу на гнучкості у прийнятті рішень усередині організації, турботі про людей, хорошому ставленні до споживачів. Лідери в таких організаціях – вихователі;

– організації з адхократичним типом культури фокусують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з високою гнучкістю та індивідуальним підходом до людей, цінуються люди готові йти на ризик. Лідери в таких організаціях – новатори;

– організації з ринковою культурою акцентують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з необхідною внутрішньою стабільністю та контролем. Лідери в таких організаціях – керівники, що виявляють твердість та жорсткі конкуренти;

Таблиця 1.4

Типологія корпоративної культури К. С. Камерона та Р. Е. Куїнна

Моделі корпоративної культури	Базові характеристики
Кланова	- характерна організаціям сімейного типу, у яких всі співробітники поділяють цілі та цінності компанії, віддані лідеру та своїй справі; - основа успіху компанії – розвиток потенціалу співробітників, створення комфортного мікроклімату, командна робота та підвищення кваліфікації; - роль керівника – делегування повноважень, розвиток бізнесу, наставництво та згуртування колективу.
Ринкова	- орієнтація на досягнення конкурентної переваги, продуктивності, сильних зовнішніх позицій та контролю ринкових ніш; - роль керівника ланки – забезпечити результативність і прибутковість компанії, досягти конкурентних переваг у боротьбі за вибір споживача, зокрема за рахунок агресивної стратегії.
Бюрократична	- властива компаніям з високою часткою структурованості, орієнтованої на забезпечення рентабельності у довгостроковій перспективі; - внутрішня культура ґрунтується на безлічі ієрархічних рівнів, офіційної політики та правилах, що зводиться до детальної регламентації всіх рівнів взаємодії членів організації; - роль менеджменту – координація, організація, наставництво та контроль, підтримка плавного та стабільного розвитку організації.
Адхократична	- основа адхократичних організацій – мобільність, нестандартний підхід; - внутрішня культура, поділ влади, фізичне оточення, ролі співробітників є непостійними, що в сукупності з надлишком інформації потребує нестандартного підходу до вирішення проблем; - роль менеджера полягає в заохоченні підприємництва, творчості та новаторства, що ведуть до вдосконалення послуг та розробки унікальної продукції.

Джерело: складено автором на основі [48–49].

– ієрархічна культура характерна для організацій, які фокусують увагу на внутрішній підтримці бюрократії в поєднанні зі стабільністю та контролем. За ієрархічної культури формалізовано та структуровано місце роботи кожного співробітника.

Типологія К. С. Камерона та Р. Е. Куїнна спрямована на виявлення домінуючої орієнтації компанії та її відповідності підтримуваним корпоративній культурі. Для отримання даних дослідники, як правило, використовують анкету, завдяки якій вибудовують профіль діючої та бажаної корпоративної культури організації.

2. Типологія корпоративної культури, заснована на аналізі розміру та структури організації, її взаємодії з зовнішнім середовищем, а також з мотивацією персоналу, належить М. Бурке (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Типологія корпоративної культури М. Бурке

Моделі корпоративної культури	Базові параметри та характеристики		
	Розмір та структура організації	Мотивація та базові цінності персоналу	Зв'язки з зовнішнім середовищем
Культура «оранжереї»	Велика бюрократична структура.	Слабка мотивація; цінність – стабільність	Не цікаві зміни макросередовища
Культура «збирачів колосків»	Малі та середні підприємства, структура архаїчна, функції розпорознені	Слабка мотивація; в основі цінностей лежить повага до керівництва	Ситуаційний вибір стратегії
Культура «городу»	Пірамідальна структура	Низька мотивація; використання моделей минулого з мінімальними витратами	Провідне прагнення зберегти лідерство на ринку
Культура «французького саду»	Великі підприємства з бюрократичною системою	Люди – малі частини величезного механізму; цінності близькі культурі «городу»	Провідне прагнення – зберегти лідируючі позиції на ринку
Культура «великих плантацій»	Великі підприємства, що мають 3–4 ієрархічні рівні	Персонал досить високо мотивований та націлений на гнучкість	Гнучкість і пристосування до макросередовища
Культура «ліани»	Проста ієрархічна структура з мінімальним апаратом управління	Висока мотивація персоналу; орієнтація на використання новітніх і технологій	Кожен працівник орієнтований на конкурентні переваги компанії
Культура «косяка риб»	Структура та принципи організації змінюються відповідно до вимог ринку	Висока мотивація персоналу. Гнучкість та маневреність – провідні цінності	Інтелектуальна гнучкість персоналу – запорука успіху компанії.
Культура «орхідеї, що кочує»	Неформальна структура, що постійно змінюється	Відносно низька мотивація	Мета – унікальні переваги на ринку.

Джерело: складено автором на основі [50].

Ця типологія є широко поширеною в Україні, оскільки доволі повно та образно характеризує процеси, властиві українським підприємствам та менталітету українських співробітників.

3. Інша, не менш поширена методологія класифікації корпоративної культури, належить Дж. Зонненфельду. У запропонованій типології вчений розглядав корпоративну культуру за чотирма типами: бейсбольна команда, клубна культура, академічна культура, оборонна культура (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Типологія корпоративної культури за Дж. Зонненфельдом

Моделі корпоративної культури	Опис
«Академічна культура»	<ul style="list-style-type: none"> - організації наймають кваліфікованих працівників. Ролі та обов'язки делегуються відповідно до кваліфікації, освітньої кваліфікації та досвіду роботи співробітників; - організації дуже ретельно підходять до навчання своїх співробітників, забезпечують проведення різних навчальних програм на робочому місці для вдосконалення навичок персоналу; - керівництво докладає щирих зусиль для підвищення рівня знань працівників для підвищення їх професійної компетентності; - працівники академічної культури залишаються в організації на більш тривалий час і також ростуть у ній.
«Бейсбольна команда»	<ul style="list-style-type: none"> - культура бейсбольної команди розглядає співробітників як найдорожче надбання організації. Співробітники є справжнім активом організації, який відіграє важливу роль у її успішному функціонуванні; - за такої культури індивіди завжди мають верхню грань, і вони не дуже турбуються про свою організацію; - представники: рекламних агентств, компаній з організації заходів, фінансових установ.
«Клубна культура»	<ul style="list-style-type: none"> - організації, які дотримуються клубної культури, дуже ретельно ставляться до співробітників, яких вони наймають. Особи приймаються на роботу за спеціалізацією, освітнім рівнем та інтересами; - кожен робить те, що вмів найкраще. Співробітників з високим потенціалом просувають по службі відповідним чином, а оцінювання є звичайною рисою такої культури.
«Оборонна культура»	<ul style="list-style-type: none"> - є організації, де співробітники не дуже впевнені у своїй кар'єрі; - працівників звільняють, якщо організація не працює добре; - люди найбільше страждають, коли організація зазнає збитків; Біржові брокерські галузі дотримуються такого типу культури.

Джерело: складено автором на основі [51–52].

Незважаючи на те, що дана класифікація не дає змоги отримати розгорнуту оцінку внутрішнього корпоративного світу компаній, вона виявляє ключову цінність та мотивацію їхніх членів. Крім того, вказана

типологія визначає корпоративні риси, властиві компаніям різних галузей, при цьому може застосовуватися в контексті дослідження міжнародних та українських інноваційних компаній.

1.3. Роль корпоративної культури в індустрії гостинності

Протягом останніх десятиліть сфера індустрії гостинності зазнала вражаючих змін. Тому на даний час світові готельні мережі мають виконувати найвибагливіші бажання клієнтів, оскільки споживачі послуг чекають від готельних компаній найвищого стандарту обслуговування [53–54]. У цьому контексті, топ-менеджери готельних закладів, які не так давно зосереджувалися на аспектах управління виробничими процесами, мають орієнтуватися на застосування інших підходів, виконуючи сучасні завдання, розвиваючи та підтримуючи конкурентоспроможну готельну інфраструктуру. Таким чином, прибутковість і успіх підприємств готельного господарства напряму залежать від їхньої корпоративної культури [55]. Вказана культура впливає на здатність підприємства конкурувати, прискорювати й збільшувати продажі, при цьому вона вважається інструментом для досягнення стратегічних цілей готельного закладу.

Вкрай важливо, щоб управлінські команди поділяли спільні цінності й втілювали їх у кодекс поведінки, підвищували якість продукції та послуг і працювали разом над вирішенням поточних і стратегічних завдань. На сьогодні поділяється думка, що системи керування сервісною організацією зазвичай підтримують корпоративну культуру підприємства [56].

Менеджер є, мабуть, центральною фігурою у створенні вказаної культури на підприємстві. При цьому, одне з ключових завдань полягає в забезпеченні відповідності поведінки працівників готельного закладу стратегії та цілям підприємства. Практика підтверджує, що ефективно функціонуючими та прибутковими готелями є ті, котрі очолюють люди, що пройшли шлях кар'єрними сходинками компанії, якою вони керують. Вони

здатні визначати всі особливості компанії та забезпечувати розвиток корпоративної культури. Водночас від управлінського персоналу сфери гостинності очікуються такі основні особистісні якості як: доброзичливість, зацікавленість у людях і хороші комунікативні навички [57].

Функціонування підприємств готельного господарства пов'язане з діяльністю їхніх працівників. Кожен працівник має поділяти цінності та принципи корпоративної культури, запроваджені на підприємстві. Для підприємств, що функціонують у сфері послуг, наявність персоналу, який підносить клієнта на панівне місце, є головним пріоритетом. Посмішка, уважне обслуговування та навички в сфері операційних процесів – принципи, які необхідно вирощувати. Сучасна тенденція готельного підприємства полягає в тому, щоб цінувати людей, які фактично створюють готельну індустрію. Що більше підприємство піклується про власний персонал, то більше працівники піклуються про гостей готелю [58].

До важливих характеристик корпоративної культури в сфері гостинності відноситься стандартизація. Інакше кажучи, єдиний, чітко визначений стиль обслуговування в готельному підприємстві, спрямований на оптимальний ступінь упорядкованості. У цьому контексті існує така категорія, як якість продукції та послуг у готельному господарстві [59].

Часто постає питання підвищення стресової стійкості працівників. Тому стандарти визначають, наприклад, як вони повинні поводитися в конфліктних ситуаціях. У таких випадках необхідно скористатися тренінгами, які проводять спеціалізовані тренери. Локальні тренінги проводяться в готелі самими працівниками. Їого може проводити наставник або фахівець, відповідальний за певну ділянку. Потім проводяться міні-семінари щодо щоденних тренінгових практик, слоганів, настроїв тощо. Вони займають близько 15–20 хвилин. Це ще одна особливість корпоративної культури підприємств гостинності.

Корпоративна культура готелю стає механізмом впливу на персонал і включає в себе формальну й неформальну системи цінностей компанії.

Необхідно створити корпоративну програму, яка відображає уявлення про те, якою готель хоче бачити компанію по відношенню до своїх гостей, партнерів і співробітників, та сприяє формуванню позитивного ставлення [60].

Одним із ключових аспектів розвитку корпоративної культури готелю є забезпечення більш високої якості обслуговування, ніж у конкурентів, задоволення та перевершення очікувань клієнтів. Очікування формуються на основі попереднього досвіду клієнтів та інформації, яку вони отримали особисто або через засоби масової інформації. Якщо сприйняття отриманої послуги не відповідає очікуванням, клієнт може втратити інтерес до готелю, а може обрати його знову, якщо він відповідатиме або перевершить його очікування. Тому в індустрії гостинності важливо не лише справити гарне «перше враження», але й щиро вирішувати проблеми клієнта та передбачати його потреби. Це означає задоволення та передбачення потреб клієнтів. Гостинність – це професійний обов'язок. Тому всі працівники поділяють відповідальність і зобов'язання задовольняти потреби гостей. Турбота про гостей і задоволення їхніх потреб є головним пріоритетом.

Корпоративна культура готельного підприємства дає змогу забезпечити успіх, підвищити конкурентоспроможність та ефективність. Однак для цього, необхідно враховувати особливості обраної професії. Перш за все, індустрія гостинності повинна дбати про своїх постачальників послуг – своїх співробітників. Думка клієнта про готель залежить насамперед від ефективності їхньої роботи, яка безпосередньо пов'язана з їхнім настроєм. Для того, щоб підтримувати необхідний робочий настрій, необхідно організовувати різноманітні тренінги, впроваджувати та встановлювати стандарти, постійно навчати персонал та розробляти нові системи мотивації. Також важливо, щоб працівники готелю відчували згуртованість колективу (тут потрібно чітко продумати девіз компанії), працювали в команді та усвідомлювали результати своєї праці. Що більше компанія піклується про своїх співробітників, то більше співробітники піклуються про своїх гостей, – про це завжди слід пам'ятати.

Формування корпоративної культури, а тим більше зміна існуючої культури, є складним і багатограним завданням. Від його вирішення значною мірою залежить успіх бізнесу. Формування та зміцнення корпоративної культури має стати невід'ємною частиною стратегічного та оперативного управління бізнесом і завжди перебувати під контролем вищого керівництва компанії. Як інструмент управління, корпоративна культура може впливати на: привабливість компанії як роботодавця, що відображається в потоці честі її співробітників; мотивацію працівників; продуктивність та ефективність трудової діяльності; моральний дух кожного працівника та його ділову репутацію; стан людських і виробничих відносин в організації; якість роботи співробітників; творчий потенціал працівників; ставлення працівників до своєї роботи [8]. У сучасних умовах керівники підприємств зацікавлені в тому, щоб зробити гнучкість та інновації найважливішими та найнеобхіднішими компонентами корпоративної культури. Корпоративна культура – це система, яка існує щонайменше на трьох рівнях: зміст, дух і поведінка. Відповідно, відрізняються й механізми її формування [61]. На змістовному рівні корпоративна культура – це сукупність блоків, зафіксованих у текстах і документах, що становлять нормативну базу діяльності підприємства. Механізми, що формують зміст цих блоків, визначаються людьми, які працюють в цьому закладі та в певній мірі визначають себе за якісними аспектами по відношенню до свого оточення в процесі формування корпоративної культури підприємства.

Однак не має сенсу розглядати корпоративну культуру поза і окремо від ментальності співробітників компанії. Ментальний рівень корпоративної культури, тобто її існування на рівні людської свідомості та в її формах, бажано розглядати як набагато складнішу сферу питань, ніж механізми розвитку проєктів, такі як стратегії, технології та регламенти. Для того, щоб перспективні стратегії, нові програми, більш продуктивні норми та ефективні стилі управління почали працювати і приносити фінансові результати, вони

повинні бути перетворені на переконання, зобов'язання і мотивації керівництва та персоналу.

Діяльнісний рівень корпоративної культури – це рівень поведінки людей, який реалізує на практиці концепції, корпоративну філософію, корпоративні цінності та норми, відповідні стилі управління, традиції, програми та проекти, а також їхні орієнтації, цілі та усвідомлення ситуації та світу в цілому з метою досягнення місії та стратегії [62].

Таким чином, існують різні підходи до розгляду ролі корпоративної культури в індустрії гостинності. Корпоративна культура готелю існує незалежно від його розміру чи напряму діяльності. Кожна спільнота гостинності має принципи, норми, правила та процедури, якими керуються члени команди. Інакше кажучи, корпоративну культуру готелю можна розуміти як набір організаційних принципів, цінностей і правил, які поділяються більшістю членів колективу й передаються з покоління в покоління. Окрім загальних правил, у кожній такій команді існує субкультура, яка формується в межах певної групи (відділу, підрозділу чи групи однодумців). Вибір правильних пріоритетів є ключовим елементом у формуванні культури готельного підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Корпоративна культура, що найбільш відповідає цілям і цінностям підприємства, визнається одним з найбільш дієвих чинників підвищення ефективності бізнес-процесів на сучасних підприємствах індустрії гостинності. Дослідження, присвячені взаємозв'язку корпоративної культури, мотивації співробітників та результатів економічної діяльності підприємства, набирають все більшої популярності й підвищують інтерес до однозначної ідентифікації поняття корпоративної культури.

2. У сучасній науковій практиці відсутнє чітке розмежування понять «організаційна культура» та «корпоративна культура» й представлено безліч

підходів до їх визначення. Серед поглядів різних авторів переважають чотири підходи до ідентифікації даних понять: корпоративна та організаційна культура тотожні; корпоративна культура є складовою організаційної культури; корпоративна та організаційна культура є самостійними поняттями та становлять частини єдиного цілого – культури організації; ідентифікація корпоративної та організаційної культури залежить від смислового значення терміна «корпоративний». Кордони досліджуваних процесів, коло об'єктів дослідження можуть істотно відрізнятись залежно від того, як автор розуміє цей економічний концепт.

3. Вплив корпоративної культури на ефективність роботи підприємства визнається прихильниками раціонально-прагматичного підходу, що затверджують можливість та необхідність дослідження та цілеспрямованого впливу на корпоративну культуру з метою підвищення мотивації та лояльності співробітників, інтеграції процесів та ресурсів всередині організації, стимулювання ініціативи та розкриття особистого потенціалу, формування у співробітників почуття причетності та прихильності до своєї справи.

4. Щодо корпоративної культури на українських підприємствах більшість сучасних дослідників використовують найвідоміші американські й західноєвропейські типології. Частково це обумовлено тим, що розробка нових підходів до класифікації, адаптованих під українські реалії, вимагає наявності значущої бази відомостей, що відображає поточний стан і динаміку змін у досліджуваній галузі. Крім того, вироблення нової типології корпоративної культури українських підприємств передбачає проведення теоретико-прикладних досліджень і напрацювання певної емпіричної бази, що відображає процеси формування та розвитку корпоративної культури, а також механізми її впливу на бізнес-процеси в організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Інтурист-Закарпаття»

ТОВ «Готель «Інтурист-Закарпаття» зареєстроване 20.11.2014 за юридичною адресою Україна, Закарпатська обл., м. Ужгород, Площа Кирила і Мефодія. Форма власності – недержавна власність [63].

Організаційну структуру готелю «Інтурист-Закарпаття» можна проаналізувати таким чином. Організація вищого керівництва аналізованого підприємства зумовлена тим, що всі менеджери в готельному комплексі виконують управлінські функції, але існують певні відмінності в їхній діяльності. Один керівник координує роботу інших, які, в свою чергу, координують роботу керівників нижче по ланцюжку, а менеджери координують роботу обслуговуючого персоналу, який не є управлінським персоналом. Таким чином, починаючи з найнижчого рівня, на кожному вищому рівні управління працює менше людей, ніж на попередньому. Менеджери всіх рівнів також виконують виконавчі функції. Частка їх зменшується зі зростанням рівня управління. За оцінками, на вищому рівні вони займають близько 10 %, на середньому рівні – близько 50 % і на найнижчому рівні – близько 70 % часу.

Найвищий рівень управління готелем представлений його власником і генеральним директором, який приймає загальні стратегічні рішення. Ці рішення відносяться до категорії загальних рішень, що визначають розмір готельного комплексу, вибір місця будівництва, архітектуру та дизайн інтер'єру, обладнання та кадровий склад.

Оперативне управління готелем «Інтурист-Закарпаття» здійснюється управляючим (директором). Йому підпорядковуються всі служби готельного комплексу, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника готельного комплексу. Загальні рішення стратегічного характеру приймаються власниками готельного комплексу або генеральним директором. Генеральний директор є посередником між власниками й управлінським персоналом, з одного боку, і гостями підприємства – з іншого. Ця функція може бути охарактеризована як функція втілення загальних задач у конкретні управлінські рішення.

Крім того, на генерального директора покладена відповідальність за вирішення завдань, пов'язаних із загальними напрямками діяльності готельного комплексу, в тому числі – проведенням фінансової політики, до якої можна віднести визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські витрати, питання закупівельної політики тощо. Керівництво вищої ланки також приймає рішення щодо того, яку систему розрахунків із клієнтами використовувати в готелі. Але частина цих питань може бути передана на розгляд нижчим ланкам управління, якщо на генерального директора покладено занадто багато повноважень і обов'язків.

У прямому підпорядкуванні директора з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду. Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби, комп'ютерний контролер та інші. Технічний директор «Інтурист-Закарпаття» відповідає за інженерно-технічний відділ. Він підпорядковується старшому виконавчому директору, який відповідає за майстерні, що ремонтують меблі, обладнання, опалювальні системи тощо. Для виконання маркетингових функцій існують різні посади. Як правило,

директору з маркетингу підпорядковуються менеджер з івент-послуг, менеджер з рекламних послуг тощо. У деяких випадках, коли потрібно прийняти важливі рішення (вибір цільових ринків, вибір туристичних агентів, закупівля нового обладнання), створюються спеціальні ради за участю вищого керівництва й усіх керівників підрозділів.

Організаційна структура готелю «Інтурист-Закарпаття» також повинна відповідати принципам контролю. Внутрішній та зовнішній аудит має бути важливим елементом. Відділи внутрішнього та зовнішнього аудиту повинні контролювати законність здійснюваної діяльності та відповідність нормам і директивам. Порядок і узгодженість у внутрішніх підрозділах готельного комплексу також забезпечуються шляхом підпорядкування працівників правилам роботи. Для реалізації цього принципу в готелі «Інтурист-Закарпаття» розроблені конкретні внутрішні правила (Статут, положення про відділи та служби, кваліфікаційні характеристики та посадові інструкції). Кожен працівник повинен знати свої обов'язки, володіти певними знаннями та навичками і дотримуватися правил, викладених у цих та інших документах.

Відділ кадрів відповідає за такі функції, як підбір, навчання та оцінка персоналу, регулювання праці та заробітної плати, преміювання, дисциплінарні стягнення та запобігання незаконним звільненням. Співробітники відділу кадрів відбирають та проводять співбесіди з фахівцями, але остаточне рішення про прийняття на роботу приймається керівником відділу кадрів.

Відділ охорони праці та техніки безпеки відповідає за такі функції, як: навчання з техніки безпеки; управління виплатою допомоги з тимчасової втрати працездатності, пов'язаної з нещасними випадками на виробництві; проведення щомісячних звітних нарад та перевірок, а також управління кошторисом витрат.

Відділ навчання та освіти в «Інтурист-Закарпаття» відповідає за професійний розвиток фахівців та обслуговуючого персоналу,

перепідготовку, стажування, навчання працівників методам управління якістю та створення здорової, творчої та доброзичливої атмосфери в готельному комплексі.

Бухгалтерія відповідає за своєчасну підготовку фінансової звітності в суворій відповідності з нормативними документами та за дотримання фінансової і договірної дисципліни. Вона аналізує фінансово-господарську діяльність; готує бізнес-плани; складає фінансово-економічні плани і кошториси за встановленими формами; відповідає за своєчасну підготовку звітів, балансів, рахунків прибутків і збитків; здійснює облік введення в експлуатацію та амортизацію матеріальних цінностей і матеріальних необоротних активів.

Для постійного контролю за станом інженерно-технічного обладнання в готелі передбачені спеціальні посади інженерів з технічного обладнання, електриків, слюсарів-механіків та сантехніків. До функцій технічної служби входять регулярні перевірки санітарно-технічного стану готелю, прилеглих до нього територій, об'єктів загального користування та зовнішнього ландшафту, що обслуговуються технічною службою, оцінка якості робіт і послуг, що надаються службою, та підготовка звітів за результатами перевірок і ревізій.

Відділ комп'ютерного програмного забезпечення розробляє програмне забезпечення для автоматизації процесів управління готелем та здійснює нагляд за встановленою інформаційною системою закупівлі.

Ландшафтні архітектори розробляють планування та художнє оформлення газонів і квітників на основі креслень та ескізів; готують посадковий матеріал; висаджують саджанці, кущі та квіткову розсаду; стрижуть газони та квітники; кронують дерева та кущі; відповідають за цілісність та належний стан зелених насаджень.

Сервісні підрозділи включають апарат генерального директора, адміністративно-господарський відділ, обслуговуючий персонал, службу безпеки та службу маркетингу і продажів.

Менеджер-розпорядник відповідає за управління продажами номерів, підтримання балансу рахунків гостей, надання послуг поштового зв'язку, факсу, передачі повідомлень, розповсюдження місцевих і готельних новин, а також за постійне вдосконалення обслуговування гостей з метою кращого задоволення їхніх потреб.

Крім того, вище керівництво готельного комплексу повинно постійно стежити за роботою і трудовою дисципліною персоналу, контролювати своєчасне обслуговування гостей і розрахунки з ними. Управляючий також керує автоматизованою системою управління готелем. Вона складається з набору комп'ютерних програм для збору та використання інформації, яка є важливою та актуальною для управління готелем та допоміжних офісних операцій, тобто управління службою бронювання, управління обслуговуванням гостей та управління розрахунками з гостями.

Старший адміністратор розглядає скарги клієнтів і вживає заходів для вирішення проблем і конфліктів. Він організовує рекламну та інформаційну діяльність. Старший адміністратор має право вирішувати кадрові питання і може подати заяву на звільнення або прийняття на роботу адміністратора або покоївки. Він повинен стежити за тим, щоб менеджери, бухгалтери та портьє чітко, вчасно і якісно виконували свої обов'язки.

Обслуговуючий персонал очолює менеджер. Йому підпорядковуються швейцари та портьє.

Організаційна структура готелю включає важливий операційний відділ – службу прийому та розміщення. Це пов'язано з тим, що основною послугою, яка надається гостям, є безпечне та комфортне розміщення. Інші відділи відіграють допоміжну роль у підтримці основної діяльності «Інтурист-Закарпаття».

Функції служби прийому та розміщення включають бронювання, реєстрацію та розподіл номерів, надання різноманітних інформаційних послуг гостям, стягнення плати за проживання та ведення необхідної документації. Відділ також відповідає за ведення та оновлення бази даних,

що містить інформацію про гостей та наявність вільних номерів. У відділі прийому та розміщення є кілька посад: адміністратор (черговий менеджер): реєструє гостей; касир, який отримує плату від гостей і виписує рахунки; адміністратор, який відповідає за надання інформації гостям, функціональні послуги готелю, збір, реєстрацію та зберігання документів; працівник служби бронювання готелю, відповідальний за зберігання відповідних документів. З комп'ютеризацією готелів усі дані та необхідну інформацію, що містяться в електронних базах даних, тепер можна легко отримати з пам'яті комп'ютера, що значно спростило роботу служби прийому та розміщення.

2.2. Аналіз кадрового складу підприємства

На підприємстві чисельний та якісний склад персоналу визначається документами «Розрахунок чисельного складу», «Штатний розклад». Керівництво неухильно дотримується довгострокової стратегії розвитку підприємства. З 2020 по 2022 р. 60 осіб від усього середньооблікового складу налічують основні працівники – фахівці. Аналіз кадрового складу подано табл. 2.1.

Кількість фахівців та управлінців збільшилася на 9 % та 5,2 % відповідно. Це викликано ускладненням управлінських завдань та додатковим навантаженням, внаслідок збільшення загальної потужності підприємства.

Таблиця 2.1

Аналіз кадрового складу підприємства

Назва	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Керівники	3	4	5
Фахівці	9	9	12
Основні працівники	41	45	60
Допоміжний персонал	9	10	12
Аутсорсинг	5	6	8
Разом:	68	73	98

Джерело: автором узагальнено на основі [64].

Щодо допоміжного персоналу, то його зростання порівняно з 2020 р. у 2022 р. склало 5,2 %. Це пояснюється тим, що розширення мережі та збільшення чисельності персоналу загалом потребує більшої кількості обслуговуючого персоналу.

Порівнявши дані щодо працівників, залучених через аутсорсинг, можна сказати, що чисельність персоналу зросла порівняно з 2020 р. на 12,1 %. Доцільність цього методу полягає у зниженні витрат на персонал. У разі всесвітньої фінансової кризи така динаміка чисельності перестала бути негативним чинником виробничо-господарської діяльності даного підприємства.

Поділ персоналу підприємства за рівнем освіти подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Поділ персоналу підприємства за рівнем освіти

Найменування	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Вища професійна освіта	52	58	81
Середня професійна освіта	16	15	17
Разом:	68	73	98

Джерело: автором узагальнено на основі [64].

Виходячи з поданих даних, слід зазначити, що три чверті всіх співробітників «Інтурист-Закарпаття» мають вищу освіту. З початку 2020 р. по 2022 р. кількість працівників, які мають вищу освіту, збільшилася на 6,18 %. Водночас кількість працівників, які мають середню професійну освіту, скоротилася на 6,18 %. Це говорить про те, що ринок праці вимагає від потенційних працівників високої кваліфікації, глибоких знань у сфері своєї професійної діяльності, готовності до інновацій.

Заклад «Інтурист-Закарпаття» прагне стати кращим, залучаючи до співпраці професіоналів, справді талановитих людей, адже лише лідери можуть вивести компанію на позицію, що лідирує. Робота тут потребує

максимальної самовіддачі. Аналіз вікового складу персоналу «Інтурист-Закарпаття» за 2020-2022 рр. подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура персоналу підприємства за віком

Вік	2020 р.	2021 р.	2022 р.
до 20 років	2	2	7
21-30 років	15	19	26
31-40 років	30	31	40
41-50 років	6	6	10
понад 50 років	15	15	15
Загалом:	68	73	98

Джерело: автором узагальнено на основі [64].

Розподіл персоналу за віковими категоріями подано на рис. 2.1.

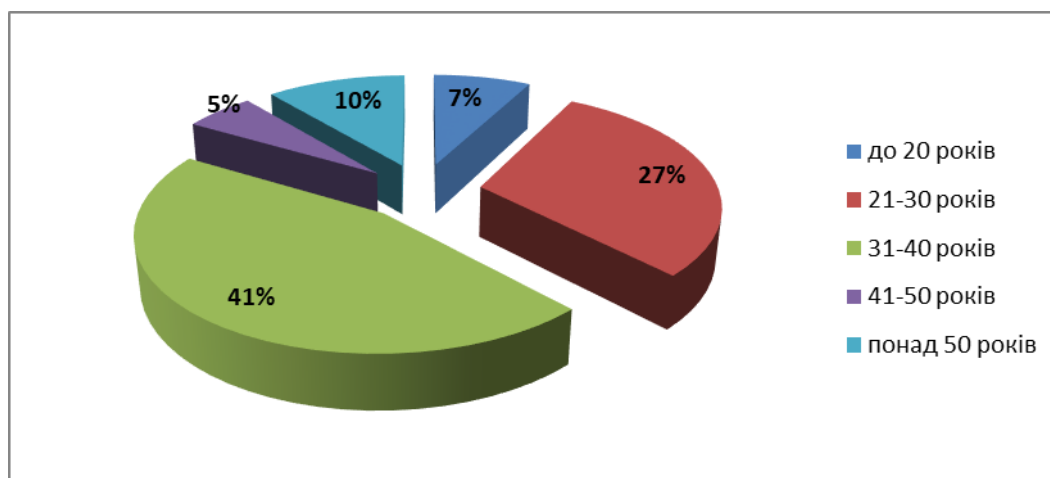


Рис. 2.1. Структура персоналу підприємства за віком

Джерело: автором узагальнено на основі [64].

Аналізуючи дані табл. 2.3 та рис. 2.1 можна зазначити зниження середнього віку працівників з поступовим оновленням персоналу й залученням співробітників молодшого віку: працівники, які у виробничих процесах безпосередньо піддаються тривалим навантаженням. Показники середнього віку, що склалися в готелі «Інтурист-Закарпаття», говорять про

переважання працівників зрілого та похилого віку, що безсумнівно має свої переваги і недоліки. До переваг можна віднести професіоналізм і багатий досвід роботи, недоліками є складність в процесі адаптації до нових умов праці та консервативність мислення. Аналіз поділу персоналу за стажем готелю «Інтурист-Закарпаття» за 2020-2022 рр. подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура персоналу підприємства за стажем

Стаж	2020 р.	2021 р.	2022 р.
до 1 року	14	15	19
від 1 до 5 років	19	21	25
від 5 до 10 років	29	30	44
понад 10 років	6	7	10
Загалом:	68	73	98

Джерело: автором узагальнено на основі [64].

Найбільша частина персоналу має стаж від 5 до 10 років. Це обумовлено тим, що працівники отримали практичні навички роботи, добре знайомі з колективом і орієнтовані на кар'єрне просування.

На рис. 2.2 подано розподіл персоналу за стажем.

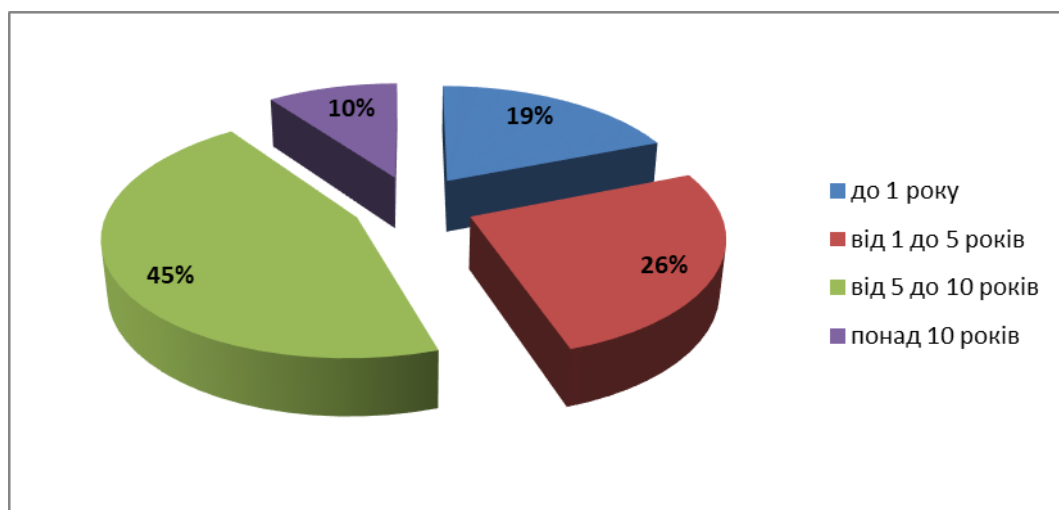


Рис. 2.2. Структура персоналу підприємства за стажем

Джерело: автором узагальнено на основі [64].

У загальній структурі працівники, які мають стаж до 1 року та від 1 до 5 років, становлять 19 % та 26 % відповідно. В основному це молоді фахівці, які розпочинають свій кар'єрний шлях у «Інтурист-Закарпаття».

Показники людських ресурсів відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури підприємства. Від складу застосовуваних показників залежить трудомісткість та складність оцінки персоналу. Внаслідок цього у кожному конкретному випадку необхідно аргументувати оптимальний склад використовуваних методів та показників для оцінки ефективності використання людських ресурсів.

Показники людських ресурсів підприємства «Інтурист-Закарпаття» подані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Кадрові показники підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютна зміна	
				2022/ 2021	2022/ 2020
Чисельність початку року	62	68	73	5	11
Чисельність на кінець року	68	73	98	25	30
Середньооблікова чисельність співробітників	66	72	97	25	31
– прийнято працювати	24	27	63	36	39
– вибули, зокрема	18	22	16	-6	-2
– вибули за власним бажанням	18	22	16	-6	-2
Коефіцієнт обороту співробітників з прийому	0,36	0,38	0,65	0,27	0,29
Коефіцієнт обороту працівників з вибуття	27,27	30,56	16,49	-14,06	-10,78
Коефіцієнт плинності кадрів	27,27	30,56	16,49	-14,06	-10,78
Коефіцієнт сталості	0,95	0,93	0,92	-0,01	-0,04

Джерело: автором узагальнено на основі [64].

В нашому прикладі можна говорити про те, що показники руху працівників у «Інтурист-Закарпаття» свідчать про неефективну кадрову політику, оскільки за період 2020–2022 рр. спостерігається збільшення

середньооблікової чисельності працівників, однак коефіцієнт сталості персоналу знижується, він становить 0,95 % у 2020 р., 0,93 % у 2021 р. та 0,92 % у 2022 р.

Подані в табл. 2.5 зміни показують, що коефіцієнт обороту працівників з прийому підвищується, коефіцієнт обороту працівників з вибуття та коефіцієнт плинності кадрів знижується, однак останній перебуває на високому рівні, що є негативною тенденцією діяльності «Інтурист-Закарпаття».

2.3 Оцінка корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття»

Оцінка є невід'ємною частиною управління корпоративною культурою. Співробітники, які взяли участь в оцінці, мають уявлення про корпоративну культуру закладу, більшість співробітників усвідомлено формулюють своє ставлення до того, що відбувається на підприємстві. Таким чином, анкетування допоможе оцінити та виявити слабкі сторони корпоративної культури та побудувати ефективну стратегію формування та розвитку підприємства.

Для оцінювання корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття» було складено адаптивну анкету (додаток А), що містить 36 запитань. В опитуванні брали участь співробітники різних функціональних відділів та найвище керівництво закладу. Оскільки культура відображає колективні базові уявлення всіх членів закладу, для дослідження реальної корпоративної культури в «Інтурист-Закарпаття», було проведено опитування працівників підприємства за відомими зарубіжними методиками.

Для визначення типу корпоративної культури досліджуваного підприємства використовувалися такі інструменти оцінки:

1. Методика «ОСАІ» К. Камерона та Р. Куїнна, заснована на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей» з побудовою профілю корпоративної культури [43].

2. Методика Ч. Хенді «Визначення типу корпоративної культури» [65].

Вибір даних інструментів оцінки обґрунтований їхньою високою надійністю та валідністю.

Етапи оцінки корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття» подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Етапи оцінки корпоративної культури установи «Інтурист-Закарпаття»

Етапи	Суть методики
I	Анкетування працівників підприємства. У дослідженні корпоративної культури «Інтурист-Закарпаття» взяли участь 50 співробітників із різних функціональних відділів та найвище керівництво установи. Вибірка складалася з чоловіків та жінок віком від 22 до 53 років, стаж роботи співробітників від 1 до 7 років. Кожному співробітнику пропонувалося заповнити заздалегідь підготовлений бланк опитування, складений на основі методики «OCAI» К. Камерона та Р. Куїнна та методики «Оцінка типу корпоративної культури за Ч. Хенді». На початку опитування всім співробітникам було надано інструкцію щодо заповнення бланків та гарантовано конфіденційність отриманих даних.
II	Обробка отриманих даних та побудова профілю корпоративної культури. Для обробки емпіричних даних та наочного подання у формі графіків та таблиць використовувалися методи математичної та описової статистики, такі як: середнє значення, максимальне та мінімальне значення, а також методи агрегування даних. Після обробки даних було збудовано 7 профілів корпоративної культури установи «Інтурист-Закарпаття»: загальний організаційний профіль; характеристики установи; загальний стиль лідерства до установ; управління працівниками; основна сутність установи; стратегічні цілі; критерії успіху. Всі ці профілі були побудовані не лише за результатами графі «тепер», яка характеризує стан корпоративної культури зараз, але й за результатами графі «переважно», що відображає бажаний стан корпоративної культури в майбутньому.
III	Інтерпретація профілів корпоративної культури та одержаних даних за результатами методики «Визначення типу корпоративної культури за Н. Хенді». На основі викреслених профілів корпоративної культури та шести її атрибутів були інтерпретовані результати з трьох основних розрізів установи, які виділяли К. Камерон та Р. Куїнн: за справжнім домінуючим типом культури; за різницею між нинішньою та кращою культурою; за узгодженістю профілів різних атрибутів корпоративної культури. На основі отриманих усереднених даних були інтерпретовані результати за додатковою методикою Н. Хенді.

Джерело: складено автором на основі [43; 65].

Для побудови загального профілю корпоративної культури закладу використано дані, отримані на основі середньої арифметичної (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Усереднені дані загального організаційного профілю за методикою «ОСАІ»

К. Камерона та Р. Куїнна для «Інтурист-Закарпаття»

Тип корпоративної культури	«На даний час»	«Надаю перевагу»
А (клан)	40,49	30,99
В (адхократія)	27,71	29,23
С (ринок)	15,20	22,94
Д (ієрархія)	18,61	16,59

Джерело: узагальнено автором на основі [48–49]

Опираючись на отримані результати, було побудовано загальний організаційний профіль діючої та кращої культури для заснування в «Інтурист-Закарпаття», згідно з яким виявилася потреба переважно знизити клановий тип та ієрархію, а також підвищити адхократію та ринок. Як додаткову оцінку типу корпоративної культури, а саме для її розгляду в розрізі характеру управління підприємством, що переважає в досліджуваному готельному закладі, була використана методика «Визначення типу корпоративної культури за Н. Хенді». Усереднені дані, отримані в результаті опитування всіх співробітників, наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Усереднені результати методики «Визначення типу корпоративної культури за Н. Хенді» для «Інтурист-Закарпаття»

Тип корпоративної культури	Отримані значення
Культура Влада	9,57
Культура Ролі	13,42
Культура Завдання	14,43
Культура Особистості	8,28

Джерело: узагальнено автором на основі [65].

Найвищі значення оцінки були отримані на кшталт «Культура завдання». Аналізуючи отримані дані, можна говорити, що у досліджуваній

установи управлінська культура спрямовано вирішення завдань, основний сенс якої – це виявлення проблем і добір необхідних людських та матеріальних ресурсів їхнього вирішення. Тут співробітники з легкістю поєднуються в команди, виявляють зайвий творчий ентузіазм і почуття спільності. Навчання відбувається за типом передачі та набуття нових навичок і знань у процесі міжособистісної взаємодії, кожен член команди сприймається як особистість, що має певні ресурси для вирішення поставлених завдань. Результати додаткової методики Н. Хенді лише посилюють твердження про те, що культура «Інтурист-Закарпаття» – це культура команди, де важливий загальний результат роботи та групові цілі.

Одночасно високі значення були отримані на кшталт «Культура ролі». Це говорить про те, що діяльність в установі побудована навколо роботи, яку необхідно зробити, де виконавці – це певні функціональні підрозділи. Кожен співробітник чітко знає свою посадову інструкцію і слідує їй без будь-якого відхилення.

Така культура ефективна тільки при незмінному зовнішньому середовищі та стабільності діяльності. Головним висновком може бути те, що «Інтурист-Закарпаття» на даний момент є підприємством з розподіленими ролями та командною роботою, але лише в межах одного функціонального підрозділу. Кожен відділ чітко слідує своїм внутрішнім цілям та інструкціям, і за найменшої зміни в навколишньому середовищі та зміні орієнтації закладу, повільно та неохоче реагує на них, що підтверджує можливість появи між-функціональних розбіжностей та конфліктів.

З усього вищесказаного можна зробити такі висновки. На даний час корпоративна культура «Інтурист-Закарпаття» нагадує клановий тип, заснований на сімейних відносинах усередині колективу, довіри та згуртованості. Підприємство прагне до надійності та забезпечення комфортної та стабільної системи. Керівництво установи по-сімейному дбає про своїх працівників, а вони, у свою чергу, виявляють лояльність та високі ділові здібності.

Діяльність підприємства побудована на кшталт ефективної командної роботи всередині функціональних підрозділів з відсутністю внутрішньо-організаційної конкуренції. Керівництво заохочує ініціативу та участь працівників у бізнес-процесах. Лідер цієї установи об'єднує людей і показує, що кінцевий результат діяльності всієї установи залежить від внеску кожного учасника. Відбір персоналу досліджуваної установи відбувається на кшталт «схожий на нас», оцінка результатів майже відсутня, система мотивації та стимулювання праці побудована з урахуванням партнерства та командної роботи. У майбутньому співробітники підприємства бачать корпоративну культуру установи як оптимальний баланс між адхократичним типом та клановим. Готовність йти на ризики, новаторство та відданість експериментуванню добре поєднуються з основними стратегічними цілями підприємства.

Для більш глибокого вивчення основних матеріальних та духовних об'єктів наявної корпоративної культури в «Інтурист-Закарпаття» було проведено анонімне опитування всіх співробітників установи, засноване на ситуаційній бальній оцінці. Ця методика оцінки основних складових корпоративної культури була складена у процесі написання роботи. Суть даного методу полягає у визначенні рейтингової оцінки, яка відображає ефективність обраних елементів корпоративної культури підприємства відповідно до наступної шкали: «5» – відмінно розроблені; «4» – добре розроблені; «3» – середні показники; «2» – слабо розроблені; «1» – відсутні або їх прояв незначний.

Співробітникам закладу пропонувалося оцінити такі матеріальні та духовні елементи корпоративної культури: цінності та вірування, філософію установи, обряди та ритуали, що існують в установи на даний момент, легенди та міфи, норми поведінки, а також символіку та корпоративну атрибутику, що надається співробітникам, інтер'єр офісу та обладнання робочих місць.

Кожному співробітнику «Інтурист-Закарпаття» було запропоновано бланк опитування, який включав себе таблицю, що складається з виділених елементів корпоративної культури та шкали для виставлення балів. На початку опитування всім співробітникам було надано інструкцію щодо заповнення бланків та гарантовано конфіденційність отриманих даних.

Основна мета даного методу – побачити, наскільки високо кожен співробітник закладу оцінює наявні атрибути культури та які чинники впливають на оцінку. Для виявлення існуючого взаємозв'язку було проведено кореляційний аналіз даних за допомогою програми «Статистика з використанням коефіцієнта кореляції Спірмена».

Для обробки емпіричних даних, їх систематизації, наочного подання у формі графіків та таблиць, а також для їх кількісного опису за допомогою основних статистичних показників використовувалися методи описової статистики, такі як: середнє значення, мінімальне та максимальне значення, стандартна помилка, середньоквадратичне відхилення.

Для графічного зображення, табличного подання та розрахунку статистичних значущих показників використовувалися методи агрегування даних (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Усереднені оцінки об'єктів матеріальної та духовної складових корпоративної культури в «Інтурист-Закарпаття»

Атрибут корпоративної культури	Отримані значення
Цінності та вірування	3,35
Обряди та ритуали	3,1
Філософія установи	3,55
Мотивація	2,5
Норми поведінки	4,35
Символіка та корпоративна атрибутика	3,9
Дрес-код	4,4
Інтер'єр офісу	2,5
Оснащення робочих місць	4,15

Джерело: складено автором самостійно.

Для наочного представлення отриманих результатів з урахуванням даних табл. 2.9 побудована гістограма (рис. 2.3).

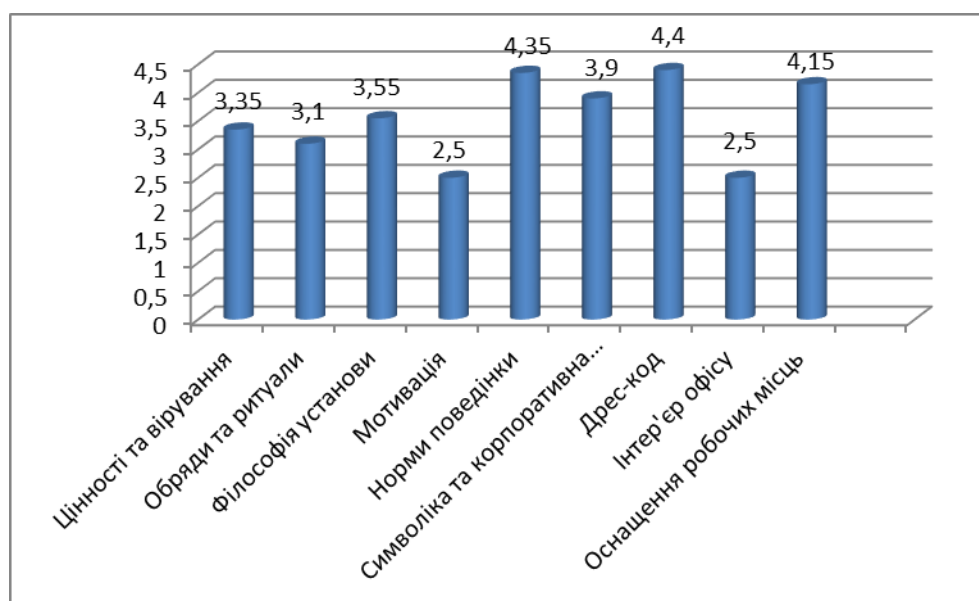


Рис. 2.3. Графічне подання усереднених оцінок об'єктів матеріальної та духовної складових готелю «Інтурист-Закарпаття»

Джерело: складено автором самостійно.

Аналізуючи отримані результати, можна дійти невтішного висновку в тому, що персонал аналізованого підприємства вище оцінює матеріальні об'єкти корпоративної культури (середній бал дорівнює 3,86), ніж духовні її складові (середній бал дорівнює 3,125). Найвищий бал оцінки було отримано за шкалою «Фірмовий одяг співробітників» та «Норми поведінки». Як було описано вище, на підприємстві діє дрес-код. Високі бали за цією шкалою свідчать, що всі співробітники установи повністю задоволені своїм зовнішнім виглядом.

Високий бал по школі «Норми поведінки» говорить про те, що більшість співробітників, погоджуючись і поділяючи загальні прийняті норми до установ, вважають себе її частиною та підкоряються її правилам. Це скорочує появу в колективі працівників із девіантною поведінкою, а також конфліктів, викликаних на ґрунті розбіжностей у зразках та стандартах

поведінки згідно з установами. Середні бали оцінки були отримані за шкалами, що належать до матеріальної культури установи, а саме за шкалами її візуального вираження.

Аналізуючи отримані дані, можна дійти невтішного висновку, у тому, що керівництво установи намагається максимально укомплектувати робочі місця співробітників відповідно до їх посадовими потребами і потребами, оснащує робочі функціональні відділи сучасним устаткуванням і програмами і здійснює їх необхідне оновлення відповідно до технологічним прогресом.

Отримані значення за шкалою «Символіка та корпоративна атрибутика» свідчать про правильно розроблені корпоративні символи, що задовольняють естетичні переваги багатьох співробітників. Досить високі бали за цією шкалою отримані в результаті прийнятого рішення керівництва установи про зміну корпоративного стилю установи та розробку головного візуального атрибуту корпоративної культури – веб-сайту закладу.

Низькі значення за шкалою мотивації свідчать про невдоволення співробітників системою мотивації. Також низькі значення за шкалами духовної складової корпоративної культури свідчать про відсутність чітко сформульованих і позначених моральних принципів роботи установи. Цей факт може бути результатом потурання керівництва установи до духовних елементів культури. Відсутність розуміння в співробітників моральної мети та філософії діяльності всієї установи може призвести до втрати духовної згуртованості, моральної задоволеності та ідентичності всіх працівників підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів готельного комплексу забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Питома вага виконавських функцій знижується з підвищенням рівня керівництва. Розрахунки показують, що на

вищому рівні вони займають близько 10 %, на середньому – 50 %, на нижчому – близько 70 % загального часу менеджерів.

2. На підприємстві є тенденція зростання чисельності працівників. Рівень освіти працівників досить високий, зростає кількість працівників із вищою освітою. Вік більшості працівників 20-40 років. Стаж більшості працівників 1-5 років. Найбільший показник стажу 5-10 років. Плинність кадрів є високою.

3. Оцінка є невід'ємною частиною управління корпоративною культурою. Таким чином, анкетування допоможе оцінити та виявити слабкі сторони корпоративної культури та побудувати ефективну стратегію формування та розвитку підприємства. На даний момент корпоративна культура «Інтурист-Закарпаття» нагадує клановий тип, що ґрунтується на сімейних відносинах усередині колективу, довіри та згуртованості. Організація прагне до надійності та забезпечення комфортної та стабільної системи. Керівництво установи по-сімейному дбає про своїх працівників, заохочує ініціативу та участь працівників у бізнес-процесах, об'єднує людей і показує, що кінцевий результат діяльності всієї установи залежить від внеску кожного учасника а вони, у свою чергу, виявляють лояльність та високі ділові здібності. Діяльність підприємства побудована на кшталт ефективної командної роботи всередині функціональних підрозділів з відсутністю внутрішньо-організаційної конкуренції.

4. Відбір персоналу досліджуваної установи відбувається на кшталт «чи схожий на нас?», оцінка результатів майже відсутня, система мотивації та стимулювання праці побудована з урахуванням партнерства і командної роботи. У майбутньому співробітники підприємства розглядають корпоративну культуру закладу як оптимальний баланс між адхократичним та клановим типами. Готовність йти на ризики, новаторство та відданість експериментуванню добре поєднуються з основними стратегічними цілями підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «ІНТУРИСТ-ЗАКАРПАТТЯ»

3.1 Розвиток корпоративних культурних стандартів в контексті стратегічного управління готельного бізнесу

Розвиток корпоративних культурних стандартів є фундаментальною основою стратегічного управління в готельному бізнесі. Однак, незважаючи на те, що майже всі керівники усвідомлюють важливу роль корпоративної культури в управлінні сучасними готелями, в організаційній структурі не передбачено служб, які б займалися формуванням та впровадженням цінностей корпоративної культури. Деякі керівники не до кінця усвідомлюють важливість корпоративної культури, яку в останні роки називають нематеріальною основою конкурентоспроможності, хоча мають умови для формування корпоративних цінностей.

Створення конкурентоспроможної організації шляхом впровадження інноваційного менеджменту відповідно до розробленого стандарту корпоративної культури, що має індивідуальність та спільні цінності, можливе лише в результаті послідовного формування цілісної системи поглядів, що становить особисту внутрішню культуру персоналу готельного підприємства [66].

М. Портер розробив модель конкурентної переваги компанії, що складається з п'яти конкурентних переваг (рис. 3.1).

Виходячи з концепції М. Портера про конкурентні переваги можна побудувати власну модель успішної діяльності готельних підприємств на основі впливу корпоративної культури на імідж готелю та підвищення його конкурентоспроможності. Отже, розглянемо лише один елемент моделі успішної діяльності готелю – корпоративну культуру.

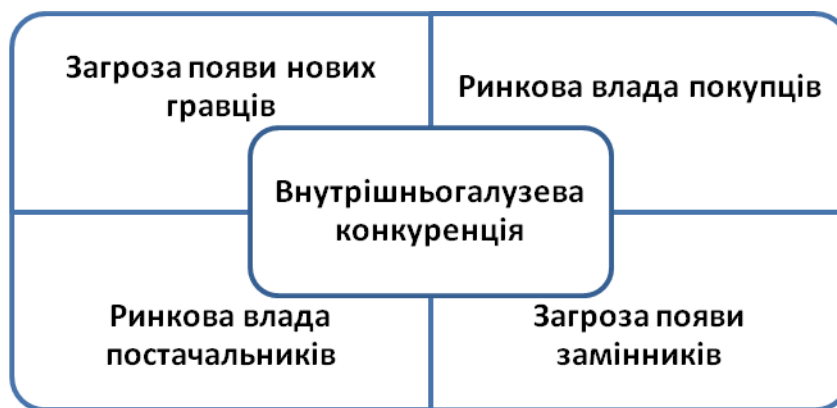


Рис. 3.1. Модель конкурентних переваг підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [67].]

На ефективність роботи готельного підприємства в процесі впровадження корпоративної культури як складової стратегічного менеджменту впливають чинники, що сприяють створенню конкурентних переваг, а саме: наявність торгової марки підприємства; володіння патентами; професіоналізм працівників підприємства; креативність мислення працівників підприємства; розкриття творчого та професійно-кваліфікаційного потенціалу працівників під впливом існуючої корпоративної культури; ставлення до споживачів послуги тощо. Отже, модель успішної діяльності підприємства під впливом корпоративної культури подана шістьма силами, які формують його конкурентний імідж (рис. 3.2).

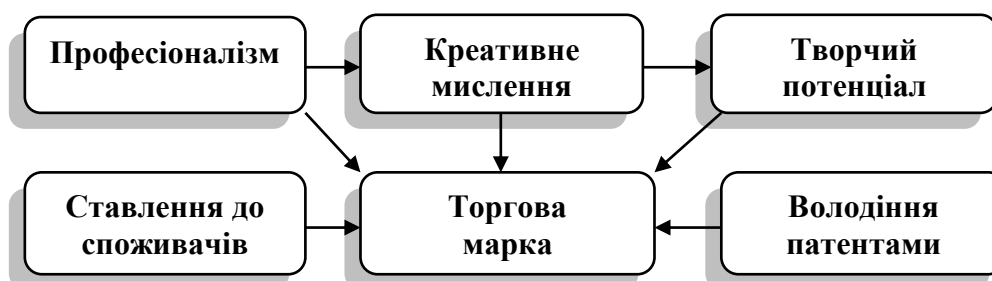


Рис. 3.2. Модель успішної діяльності готельного підприємства

Складено автором самостійно.

У цьому контексті основне завдання готельних підприємств полягає в тому, щоб ресурси, які вони використовують, мали позитивний ефект і працювали на користь їхнього корпоративного іміджу.

На нашу думку, створення корпоративної культури є одним із чинників, що сприяє розкриттю творчого потенціалу працівників підприємства і, таким чином, дає йому змогу продуктивно використовувати трудові ресурси. З цієї точки зору корпоративну культуру можна розглядати як постійну конкурентну перевагу підприємства та позитивну тенденцію його конкурентоспроможності.

Готельна індустрія зараз переживає значні зміни. Готелі намагаються задовольнити смаки та потреби різних клієнтів, пропонуючи як стильні, дизайнерські номери, так і прості, комфортні номери. Крім того, те, в якому готелі клієнт вважає за краще зупинитися, залежить не тільки від наявності номерів, але й від рівня обслуговування клієнтів. У зв'язку з цим перед готельєрами постає завдання формування та вдосконалення корпоративної культури, яка безпосередньо пов'язана з якістю обслуговування гостей, головним чином шляхом формування здорового клімату всередині компанії.

Формування унікальної корпоративної культури підвищує привабливість готелю для клієнтів і дає змогу йому вижити в умовах жорсткої конкуренції в готельному бізнесі. Позитивний імідж підприємства безпосередньо пов'язаний з корпоративною культурою, і основний акцент у її формуванні робить керівник. Завдання керівника – сформувати команду, яка поділяє його ідеї та цінності, а також шукає інноваційні способи управління компанією.

Пропонуємо список якостей, які дають змогу досягти успіху в кар'єрі, на нових посадах, у навчанні та управлінні. Результати свідчать про те, що успішне управління підприємством вимагає певних якостей і компетенцій у майбутніх кандидатів на певні посади в готельних закладах [68]. Ці якості характеризують потенціал підприємства й поділяються на чотири потенційні компоненти [68]:

1) «аналіз» відображає здібності до роботи з інформацією та поділяється на дві складові:

- як швидко людина обробляє інформацію, що надходить, і дає відповідну відповідь на неї;

- наскільки критично мислить співробітник: дає обґрунтовану оцінку інформації і знаходить шляхи вирішення проблем, що виникають;

2) «зміни» відображають готовність змінюватися і розвиватися, набувати нових професійних навичок та знань і також підрозділяються на дві складові:

- готовність людини змінити своє ставлення до дійсності та обставин, схвалювати нововведення в роботі, прагнути саморозвитку, позитивно сприймати конструктивну критику;

- відсутність у людини стереотипного мислення стосовно колег та поставлених завдань.

Ці якості, по суті, є осі «хочу» (мотивація до розвитку) і «можу» (відкритість мислення). Їх перетин дає цікаві результати: людина з низькими здібностями до придбання нових знань може мати високу мотивацію до розвитку, і навпаки, людина, здатна розвиватися, може цього не хотіти.

У комплексі «аналіз» та «зміни» свідчать про «навчання». Разом з тим потенціал не зводиться до навчання: успіх у вирішенні нових завдань пов'язаний з ефективним застосуванням нового досвіду, а для цього необхідно враховувати ще два компоненти;

3) «комунікація» відображає готовність людини вибудовувати ділові відносини з колегами в процесі просування кар'єрними сходами та підрозділяється на:

- мотивацію до лідерства, коли керівник готовий відповідати не лише за власні помилки, а й за помилки підлеглих;

- здатність давати адекватну оцінку вчинкам оточуючих на основі загальноприйнятих правил ділового етикету між керівником і підлеглим, тобто мати соціальний інтелект;

4) «драйв» визначає, наскільки людина готова відповідати за свої вчинки, долати перешкоди на шляху поставленої мети.

Модель потенціалу, яку керівники можуть використовувати під час підбору своєї команди, наводимо на рис. 3.3.

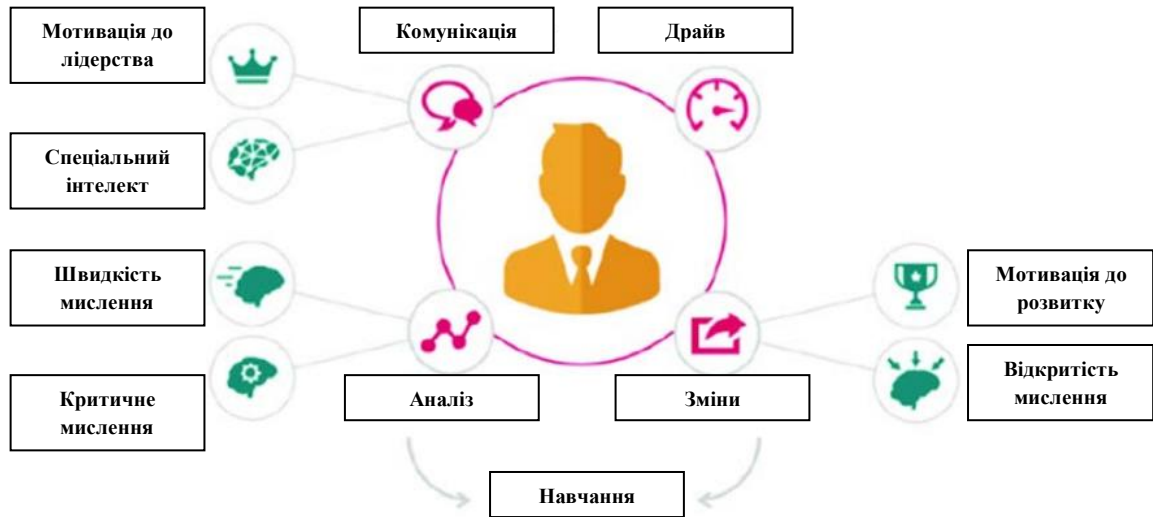


Рис. 3.3. Модель потенціалу працівників підприємства
Джерело: побудовано автором на основі [69].

Отже, оцінка потенціалу працівників готельного підприємства повинна бути елементом корпоративної культури, фундаментом його конкурентоспроможності, а міцність цього фундаменту характеризується компетентністю, мотивацією та саморозвитком працівників. Тому необхідно постійно оцінювати персонал за різними напрямками, оскільки ефективність управління людськими ресурсами підприємства визначається сукупністю знань керівництва про потенціал усього трудового колективу. Традиційна оцінка персоналу (за результатами роботи) не дає змоги повною мірою розкрити та використати потенціал кожного працівника. Саме тому оцінка персоналу на основі компетенцій є найбільш доцільною в умовах сьогодення.

Керівництву важливо знати компетенції персоналу та приділяти особливу увагу дослідженню, тобто визначенню наявних компетенцій

працівників. Особливу увагу слід також приділити менеджерам, які відповідають за управління закладом. Таким чином, стратегічні цілі підприємства можуть бути досягнуті на основі традицій та ідеології, які поділяють всі співробітники.

У готельному бізнесі корпоративні стандарти є важливою рисою корпоративної культури. Успіх великих мереж, зокрема, залежить від єдиного й чітко визначеного стилю обслуговування в кожному готелі. Існує таке поняття, як якість обслуговування клієнтів. Тобто, якщо клієнт, який забронював бюджетний номер, приїжджає в готель, а цей номер з якихось причин зайнятий, готель повинен надати йому номер вищого рівня замість номера нижчого рівня.

Стандарти культури підприємства базуються на посадових обов'язках співробітників, методах заохочення та винагороди, правильному догляді та правилах спілкування з гостями. Основне завдання співробітників підприємства – допомагати клієнтам. Стандарти корпоративної культури передбачають певну філософію підприємства: клієнт – на першому місці, співробітник – на другому, акціонер – на третьому. В корпоративній культурі готелю основний акцент робиться на професіоналах, які є ефективними в команді. Крім того, велика увага приділяється обов'язкам персоналу й тому, як вони повинні поводитися в певних ситуаціях. Буквально пункт за пунктом, що робити, на що звертати увагу, як відповідати на телефонні дзвінки тощо.

Корпоративна культура готелю складається з багатьох елементів, серед яких і психологія ділового спілкування. В процесі роботи з клієнтами потрібен певний рівень стресової стійкості, що піднімає питання підвищення стресової стійкості співробітників. Існуючі стандарти корпоративної культури визначають, як слід поводитися в конфліктних ситуаціях. Для розвитку таких навичок фахівці готелю повинні проводити тренінги. Локальні тренінги можуть проводитися самими працівниками в межах готелю. Це може робити наставник або фахівець, відповідальний за певний відділ готельного сервісу. Також важливими є міні-семінари, на яких

щоденні тренінги, девізи та установки застосовуються на практиці. Такі заняття триватимуть 15-20 хвилин. Навчання є особливістю корпоративної культури підприємств гостинності.

Формуючи свою корпоративну культуру, готелі обирають одним з основних напрямів надання послуг вищої якості порівняно з конкурентами. Ці послуги повинні не тільки відповідати, але й перевершувати очікування клієнтів. Очікування формуються, коли клієнти вивчають досвід, який вони вже мають, та інформацію, яку вони отримують через особисті або популярні канали, особливо відгуки на веб-сайтах готелів. Якщо їхнє сприйняття послуги не відповідає їхнім очікуванням, клієнти можуть втратити інтерес до готелю і можуть обрати його знову, якщо він відповідатиме їхнім очікуванням або перевершить їх. Зазвичай вони пишуть у своїх відгуках, що обов'язково повернуться і що хотіли б повертатися знову і знову. Тому в індустрії гостинності важливо не лише справити гарне перше враження, але й щиро вирішувати проблеми гостей та передбачати їхні бажання.

Корпоративна культура готельного підприємства допомагає забезпечити його успіх, підвищити конкурентоспроможність та ефективність. В індустрії гостинності важливо приділяти увагу не тільки гостям, але й тим, хто надає послуги – співробітникам. Оцінка гостями готелю залежить насамперед від ефективності роботи його співробітників. Для того, щоб підтримувати необхідний робочий настрій, необхідно організовувати різноманітні тренінги, впроваджувати і закріплювати стандарти, навчати персонал, розробляти нові системи мотивації і, перш за все, давати зрозуміти співробітникам, що від їхньої роботи залежить успіх бізнесу і його прибутковість. Також важливо, щоб працівники готелю працювали в команді, відчували згуртованість команди (тут необхідно чітко продумати девіз закладу), й те, що вони щось змінюють. Тим більше заклад піклується про свій персонал, тим більше працівники піклуються про клієнтів закладу.

На основі дослідження наявності елементів корпоративної культури в готелях були визначені такі ключові елементи:

- наявність спільних цінностей працівників підприємства – розмір заробітної плати, можливість просуватися по службі, цікава робота;
- довіра до керівництва, впевненість у власних силах, надія на взаємодопомогу та віра в справедливість;
- використання загальних правил ділового етикету;
- наявність трудової дисципліни: неприпустимість спізень на роботу; використання мобільного зв'язку виключно з робочою метою;
- підтримка взаємовідносин між людьми різного віку, статусу, посади, рівня знань, вирішення конфліктних ситуацій;
- підвищення кваліфікації персоналу готелю, зокрема проведення навчальних процедур у вигляді психологічних тренінгів на стресову стійкість, знайомство персоналу з новими методами управління, застосування цифрових технологій у роботі з клієнтами;
- наявність фірмового стилю одягу працівників;
- використання трудової етики, методів стимулювання працівників через соціальні фонди підприємства.

Отже, управління персоналом з урахуванням корпоративної культури дає можливість розглядати підприємство як єдиний соціальний організм.

Серед основних принципів, на основі яких має вибудовуватися корпоративна культура готельного підприємства, такі:

- головним завданням закладу є розкриття творчого потенціалу його співробітників, стимулювання їхнього креативного мислення у досягненні основної мети підприємства;
- доходи від виробничої діяльності мають бути результатами досягнення всіх працівників підприємства і, відповідно, всі працівники мають право на винагороду за отримані результати;
- працівники підприємства в процесі власної діяльності орієнтуються на стиль роботи керівника, беручи з нього позитивний приклад;
- керівник дотримується основних норм і правил ділової етики та прийнятої корпоративної культури підприємства.

Впровадження стандартів корпоративної культури в управління готельними підприємствами є елементом моделі стратегії управління в хаотичних ситуаціях і може захистити вказані заклади в умовах непередбачуваного середовища готельного бізнесу, особливо кризових. Впровадження різних стратегічних моделей корпоративної культури створює додаткову конкурентну перевагу для готельного підприємства та диференціює його як особливий і привабливий бренд.

Тому культура готельного підприємства – це насамперед здатність як керівництва, так і співробітників працювати як одна команда на всіх рівнях і в усіх функціональних сферах. Інакше кажучи, ефективність та конкурентоспроможність готелю залежить насамперед від її культури. Отже, рівень корпоративної культури можна визначити за рівнем економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Якщо конкурентоспроможність низька, а економічна ефективність не є важливою, то один із структурних елементів вказаної культури підприємства є слабким, а якість виконання його функцій – низькою. Таким чином, рівень культури підприємства створює його імідж.

Освоєння українською економікою ринкових методів господарювання ускладнює питання управління й створює необхідність зміни корпоративної культури та її структури в готельному бізнесі. З метою вдосконалення розвитку корпоративної культури готелів пропонується розробити проєкт нових норм корпоративної культури з соціально-етичною спрямованістю, які в умовах сьогодення набули велике значення. Це пов'язано з тим, що, приєднуючись до нового колективу, люди повинні бути готові прийняти спільні цінності закладу, підтримувати та зміцнювати корпоративний дух. Ці норми також необхідні в бюджетних готелях, оскільки вони дають змогу поглиблювати ділові відносини в міжнародному готельному бізнесі.

Стандарт корпоративної культури має ґрунтуватися на загальному кодексі підприємницької етики, відповідно до якого підприємець зобов'язаний:

- бути переконаним, що його праця не тільки приносить прибуток, а й корисна для суспільства загалом;
- усвідомлювати, що не тільки він хоче і вміє працювати, а й люди, що оточують його, теж можуть і прагнуть реалізувати себе разом з ним;
- вірити у свій бізнес та розглядати його не лише як засіб отримання прибутку, а й як елемент творчості;
- усвідомлювати необхідність конкуренції, а також розуміти перевагу співпраці;
- поважати будь-яку особу, з якою доводиться контактувати, оскільки це є шлях до поваги самого себе;
- дотримуватися законів, з повагою ставитися до власності, державної влади та соціального порядку;
- цінувати професіоналізм та компетентність людей, з якими він працює;
- ставитися без заздрощів до успіху своїх колег, розуміючи, що це лише шлях до вдосконалення;
- цінувати освіту та довіряти своїм співробітникам;
- прагнути нововведень;
- не перекладати відповідальність за ухвалені рішення на інших;
- бути терпимим до недоліків своїх співробітників та партнерів;
- узгоджувати цілі підприємства з особистими цілями працівників;
- ніколи нікого не принижувати.

Керівникам готелів необхідно створювати унікальний імідж, який сприяє ефективній роботі готельного підприємства. Необхідно пам'ятати про вибір цивілізованого стилю поведінки, який гарантує як успіх, так і задоволення від бізнесу підприємця, культуру спілкування, почуття міри, доброзичливість і намагання контролювати свої емоції.

Усі, хто прагне побудувати бізнес або просунути по кар'єрних сходах, повинні розуміти, що вміння поводитися в тій чи іншій ситуації є одним з головних факторів, поряд з професіоналізмом, які справляють

позитивне враження на начальство і партнерів. Як правило, кандидатів, які можуть справити позитивне враження, приймають на роботу і підвищують у посаді, а тих, з ким легко працювати в будь-якій ситуації, просувають по службі. Корисно працювати з тим, хто є професіоналом, має самоповагу, дотримується правил ділового етикету, розуміє корпоративний дух компанії та прагне зробити свій внесок у її процвітання. Створюючи досконалу організаційну культуру, компанія може створити свій позитивний імідж і стати лідером готельного бізнесу.

Таким чином, практика створення та впровадження стандартів корпоративної культури по-різному трактується науковцями в контексті розвитку готельного бізнесу, але існує спільна думка щодо доцільності їх розробки. В результаті аналізу положень, поданих різними авторами, наведено алгоритм дій щодо розробки та впровадження корпоративних стандартів обміну, основи, на якій формується корпоративна культура, що є орієнтирами для створення оригінальної та специфічної корпоративної культури для конкретного підприємства. Як рекомендацію готельним підприємствам можна запропонувати створити власну корпоративну культуру з урахуванням моделі піраміди (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Пірамідална модель створення корпоративної культури

Джерело: розроблено автором самостійно.

В її основі лежить фундамент, побудований із загальних правил ділової етики бізнесу, стандартів корпоративної культури та потенціалу працівників. І над цим фундаментом підноситься «надбудова» – корпоративна культура підприємства, щось особливе, властиве для конкретного суб'єкта господарювання, що дає змогу відокремити одне підприємство від іншого.

Виходячи із сказаного вище, пропонуємо інноваційний підхід до створення корпоративної культури підприємства, який полягає в такому:

1) формування команди шляхом підбору персоналу на основі моделі потенціалу працівників підприємства;

2) створення стандарту корпоративної культури, що ґрунтується на наступних аспектах:

- розвиток лідерських якостей у співробітників підприємства;
- спільна діяльність працівників підприємства, включаючи керівника;
- залучення до процесу всіх співробітників підприємства;
- публічність прийняття рішення (використання методики мозкового штурму під час обговорення проблем);

– заохочення залучення співробітників через організацію соціальних фондів підприємства (проведення спільних заходів відпочинку та розваг, конкурсів);

- необхідність розділяти цінності підприємства;
- загальне схвалення як засіб контролю працівників підприємства;
- загальні правила ділового спілкування;

3) творчий підхід до вирішення питань розвитку підприємства та відносин із клієнтами;

4) орієнтація виконання завдань підприємства;

5) керівник – фундамент організаційної культури (поведінка, зовнішній вигляд, грамотна мова, оцінка з боку підлеглих);

6) вироблення методу заохочення та винагороди співробітників компанії.

Для того щоб реалізувати мету підприємства, зробивши корпоративну культуру формою суспільної свідомості, необхідно виконати такі дії:

- ознайомити колектив із стандартами корпоративної культури;
- на власному прикладі показати дотримання цього стандарту;
- донести до свідомості працівників шляхом різного виду заохочень, що нові форми та методи роботи є ефективними;
- показати перевагу нововведень;
- організувати зворотний зв'язок із керівництвом підрозділів та самих виконавців.

Таким чином, корпоративна культура відіграє особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності готельних підприємств і є одним з найбільш рідкісних і складних нематеріальних стратегічних ресурсів, який не тільки важко відтворити, але й недорого коштує.

3.2. Розроблення проєкту щодо вдосконалення корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття»

Вивчивши особливості існуючої корпоративної культури досліджуваного підприємства «Інтурист-Закарпаття», було виявлено низку проблем, які заважають організації успішно функціонувати на ринку та досягати своїх господарських, економічних та фінансових цілей. Результати дослідження показали, що основною проблемою закладу є невідповідність існуючої корпоративної культури його основній діяльності. Також виявлено невдоволення співробітників системою мотивації. Водночас низькі значення за шкалами духовної складової корпоративної культури свідчать про відсутність чітко сформульованих та позначених моральних принципів роботи закладу. Відсутність розуміння у співробітників моральної мети та філософії діяльності закладу може призвести до втрати духовної згуртованості, моральної задоволеності та ідентичності всіх працівників підприємства. Наведемо концепцію проєкту «Удосконалення корпоративної

культури». Сутність проекту – розробка заходу щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства. Сфера застосування проекту – управління персоналом підприємства. Цілі проекту представимо на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Дерево цілей проекту «Удосконалення корпоративної культури» підприємства

Джерело: складено автором самостійно.

Цілями проекту є підвищення ефективності діяльності закладу та зниження плинності кадрів. У цьому контексті ключовим результатом проекту буде зниження плинності кадрів. Термін впровадження проекту – 2023 рік, бюджет проекту – 117,5 тис. грн. Життєвий цикл проекту подаємо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Життєвий цикл проекту

Фази	Формування концепції	Розробка проекту	Реалізації	Завершення
Початок фази	01.01.2023	06.01.2023	16.01.2023	17.04.2023
Закінчення фази	05.01.2023	15.01.2023	16.04.2023	30.04.2023
Перелік основних робіт	Розробка цілей проекту	Формування заходів	Контроль	Оцінка результатів
Висновки	Скорочення плинності кадрів	Необхідно впровадити систему мотивації, а також підвищити кваліфікацію співробітників	Необхідний контроль заходів, що впроваджуються	Скорочення плинності кадрів

Джерело: складено автором самостійно.

Для створення сильної корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття», яка передусім визначала б його успішність, сприяла досягненню єдиних цілей, і водночас об'єднувала усіх співробітників, була ключовим фундаментом діяльності закладу, необхідно розробити заходи, спрямовані на зміну типу корпоративної культури шляхом знаходження оптимального балансу між основними елементами культур різних типів, що ідеально підходить для досліджуваного підприємства. Рекомендації вироблені на основі методики «Рівень корпоративної культури», розробленої К. Камероном та Р. Куїнном з виявленням методів, що сприяють зміні корпоративної культури подано в табл. 3.2.

На основі даних, отриманих у результаті дослідження типу корпоративної культури, було запропоновано рекомендації щодо зміни рівня культури готелю «Інтурист-Закарпаття». Керівництву необхідно проводити інтенсивні зміни, створені задля підвищення рівня ринкового типу культури. Дані дії допоможуть підприємству: підвищити свою конкурентоспроможність; сприятимуть розвитку само-мотивації співробітників, постановці чіткої глобальної мети, а також дрібних проміжних цілей; дадуть змогу підприємству розробити певну стратегію розвитку бізнесу в залежності від ринкових тенденцій, що в майбутньому позитивно позначиться на його господарсько-економічній діяльності та фінансовому стані.

Оцінка конкретних атрибутів існуючої корпоративної культури досліджуваного підприємства дала змогу виявити слаборозвинені елементи духовної та матеріальної складових. Далі будуть запропоновані конкретні дії для підвищення їхнього рівня, розвитку та вдосконалення. Насамперед керівництву готелю «Інтурист-Закарпаття» необхідно визначити ключові цінності, які є принципом його функціонування. Зокрема, єдність всіх співробітників та сімейний тип відносин усередині колективу, повага та дружелюбне ставлення до споживачів, простота та готовність змінюватися можуть бути справжньою відмінністю фірми.

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури
готелю «Інтурист-Закарпаття»

<i>Кланова культура</i>		
Передбачає	Підвищення / зниження	Методи
Необхідність зустрічей з найманими працівниками	Залишити тим самим	
Заохочення командної роботи (функціональні відділи)	Підвищити	Позначення одних загальних завдань для функціональних відділів; тренінги командоутворення
Не передбачає	Підвищення / зниження	Методи
Поява недисциплінованості	Знизити	Посилення звітності про виконану роботу та планування діяльності відділів (можливо письмово)
Перетворення організації на одну велику любов	Знизити	Встановлення більш жорстких ієрархічних розмежувань; встановлення системи мотивації персоналу, спрямованої підвищення конкуренції всередині підприємства
Налаштування тільки внутрішнього локусу спрямованості	Знизити	Залучення до своєї діяльності споживачів та постачальників, транслявання корпоративної культури в зовнішнє середовище шляхом маркетингової діяльності, акцент на репутації підприємства
Відсутність акценту на наполегливій праці	Знизити	Становлення чітко прописаних цілей підприємства з термінами їх досягнення
Захист один одного на шкоду досягнення цілей	Знизити	Заохочення особистої ініціативи та індивідуальної роботи
Володіння свободою без відповідальності	Знизити	Введення однакових штрафів та санкцій для всіх ієрархічних рівнів
<i>Адхократична культура</i>		
Передбачає	Підвищення / зниження	Методи
Повернення бізнесу динамізму	Підвищити	Оптимізація бізнес-процесів, зміна маркетингової стратегії, активне використання у своїй діяльності нових способів автоматизації
Перевірка нових цілей	Підвищити	Стратегічне планування
Заохочення альтернатив	Підвищити	Участь усіх співробітників у плануванні діяльності підприємства шляхом спільного обговорення
Не передбачає	Підвищення / зниження	Методи
Дозвіл кожному робити все, що він забажає	Знизити	Встановлення чітких правил (кодексу діяльності) та санкцій за їх порушення
Байдужість до вимог споживача	Знизити	Періодичне опитування споживачів за допомогою анкетування в мережі Інтернет та соціальних мережах
Втрата цілей	Знизити	Конкретність основної мети та інструментів для її досягнення, постановка проміжних цілей для досягнення мети, натхнення співробітників шляхом розвитку духовної складової культури, святкування перемог на шляху досягнення глобальної мети

Продовження таблиці 3.2

<i>Ієрархічна культура</i>		
Передбачає	Підвищення/ зниження	Методи
Виключення мікро-менеджменту	Знизити	Надання найманим працівникам особистої свободи в межах планування діяльності, прийняття деяких рішень; зміна чітких вказівок щодо спрямованості діяльності
Не передбачає	Підвищення/ зниження	Методи
Усунення правил	Знизити	Введення додаткових кодексів усередині підприємства, що регламентують поведінку в різних сферах діяльності працівників
Дозвіл робити все «по своєму»	Знизити	Чіткі правила виконання робіт
<i>Ринкова культура</i>		
Передбачає	Підвищення/ зниження	Методи
Підтримка прагнення перемагати	Підвищити	Підвищена мотивація працівників за найкращі результати, запровадження внутрішньо-організаційних нагород за досягнення
Націленість на зниження витрат	Знизити	Націленість на результат
Фокусування уваги на основних цілях	Підвищити	Декларування основних цілей підприємства усередині підприємства; тренінги, націлені на цілепокладання співробітників; транслювання цілей у зовнішнє середовище
Мотивація інших	Підвищити	Введення нематеріального заохочення працівників (кращі фахівці, дошка пошани), заохочення не лише за економічні результати діяльності, грейдингова оплата
Адаптація до ринку, як і до людських потреб	Підвищити	Постійне дослідження тенденцій на ринку послуг, вибудовування чітких стратегій розвитку бізнесу та вміння швидко змінювати локус спрямованості
Не передбачає	Підвищення/ зниження	Методи
Ігнорування конкуренції	Знизити	Пильне вивчення конкурентів за допомогою відомих методів, акцент на іміджі підприємства
Втрата бажання перемагати	Знизити	Тренінги для співробітників, спрямовані на само-мотивацію та підвищення лідерських якостей
Нехтування споживачами	Знизити	Постійне вивчення споживчих потреб, створення форумів та блогів на сайті фірми; після продажна підтримка
Втрата уваги до перевірки результатів	Знизити	Введення постійних корпоративних зборів на кшталт «обговорень», в межах яких співробітники діляться своїми результатами роботи та досягненнями
Втрата цільових орієнтирів	Знизити	Конкретність поставлених цілей та причин їх досягнення, постановка проміжних цілей для досягнення головної мети, натхнення співробітників шляхом розвитку духовної складової культури, святкування маленьких перемог на шляху досягнення глобальної мети

Джерело: складено автором на основі [43].

Всі ці цінності, без сумніву, характерні для досліджуваного підприємства, їх необхідно виділити й транслювати для усіх, починаючи від співробітників закладу та закінчуючи його потенційними постачальниками й замовниками. Основними способами трансляції корпоративної культури у зовнішнє середовище є веб-сайт підприємства, а також корпоративна символіка та атрибутика. Підприємству необхідно розвивати діяльність у сфері вдосконалення цих атрибутів корпоративної культури. Створення окремих відео-статей та блогів на веб-сайті, присвячених внутрішньо-організаційній позиції фірми, спілкуванню із замовниками, останнім подіям та новинам, дадуть змогу розвинути політику відкритості, а також покращити імідж закладу.

Для поширення основних цінностей усередині підприємства можна створити корпоративний кодекс готелю «Інтурист-Закарпаття», який включав би: основні цінності, філософію, принципи діяльності, відповідальність підприємства перед співробітниками та основними агентами, а також ключові внутрішньо-організаційні положення й правила ділової поведінки. Такий документ дасть змогу підвищити стандарти корпоративної культури, оскільки забезпечить інформаційну відкритість підприємства та сприятиме підвищенню його привабливості за рахунок відкритих стандартів корпоративної поведінки.

Наявність таких внутрішніх документів є одним із головних чинників залучення нових замовників, постачальників та зовнішніх інвесторів. Розкриття інформації про підприємство має велике значення для підвищення довіри з боку зовнішніх агентів, оскільки дозволяє об'єктивно оцінювати досягнення закладу та основні засади його функціонування. До змісту цього документа обов'язково мають бути включені основна місія підприємства та корпоративні легенди й міфи.

Оскільки в процесі оцінювання основних складових корпоративної культури на досліджуваній підприємстві ці об'єкти отримали найменші бали, керівництву, безсумнівно, потрібно звернути на них увагу. Відображення

конкретних історій-ілюстрацій, що наочно висвітлюють організаційну культуру підприємства, є найкращим прикладом його опису.

У процесі виконання всіх вище запропонованих рекомендацій найважливішим чинником для готелю «Інтурист-Закарпаття» є саме особистість керівника, яка, безсумнівно, повинна мати необхідні професійні знання та навички, а також значний авторитет серед персоналу підприємства для того, щоб всі внутрішньо-організаційні зміни проходили поступово й були правильно сприйняті всіма співробітниками досліджуваної фірми.

Запропоновані зміни повинні супроводжуватися індивідуальними бесідами з кожним працівником, груповими обговореннями, бесідами та тренінгами, спрямованими на пояснення причин впровадження цих змін та підвищення поінформованості кожного співробітника підприємства про майбутні зміни в корпоративній культурі.

Аналіз основних напрямів діяльності готелю «Інтурист-Закарпаття» та його роботи дав змогу виділити такі недоліки закладу, як:

- необхідність у новому устаткуванні відноситься до напрямку підвищення чуйності на запити клієнтів, оскільки наразі багато обладнання морально застаріло, також це підвищить професіоналізм працівників;

- запровадження додаткових послуг – цей захід також відноситься до підвищення ринкової культури, що в свою чергу вплине на підвищення професіоналізму співробітників та залучення більшої кількості клієнтів;

- щодо заходів зі спрямування кланової культури пропонується включити до штату маркетолога, переглянути всі положення оплати праці;

- розробка методів нематеріального стимулювання персоналу, що допоможе більш чуйно ставитися до завдань підприємства.

Таким чином, задля підвищення ефективності діяльності готелю «Інтурист-Закарпаття» першочерговими завданнями є такі: підвищення кваліфікації співробітників; підвищення рівня обслуговування; розширення спектру послуг та розробка маркетингових заходів, які ми розглянемо в наступному підрозділі.

3.3 Оцінка ефективності програми комплексних заходів щодо вдосконалення роботи персоналу готелю «Інтурист-Закарпаття».

Оскільки корпоративна культура вважається багатогранним феноменом, без відповідних заходів важко відобразити в цифрах справжній економічний ефект від її розвитку. Усі розраховані вище показники можуть бути лише припущенням. Проведемо розрахунок програми комплексних заходів щодо вдосконалення роботи персоналу готелю «Інтурист-Закарпаття». В контексті цього розрахунку залучимо найперспективніші напрями навчання, які дадуть змогу підвищити професійний рівень працівників готельного закладу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на заходи щодо вдосконалення роботи готелю «Інтурист-Закарпаття»

Найменування	Вартість, грн	Кількість співробітників	Відповідальність
Підвищення кваліфікації працівників	15 000	10	Директор
Курси підвищення рівня обслуговування	12 500	10	Адміністратор
Мотивація персоналу	50 000	25	Директор
Розробка маркетингових заходів	40 000	-	Маркетолог
Разом:	117 500	-	-

Джерело: складено автором самостійно.

Таким чином, розраховані витрати на заходи щодо вдосконалення роботи готелю «Інтурист-Закарпаття» з розрахунку на 1 рік становитимуть 117 500 грн. Здійснимо розрахунок економічного ефекту від вказаних заходів беручи за основу дані по підприємству.

Значення показника плинності кадрів є високим і вимагає від керівництва готельного закладу прийняття рішень, закладених у скорочення

кількості звільнень, оскільки це, на нашу думку, знижує ефективність роботи підприємства загалом. Плинність кадрів негативно позначається на роботі підприємства, не дає змоги сформуватися в трудовому колективі корпоративному духу, спричиняючи зниження виробничих показників та ефективності роботи. Плинність кадрів негативно впливає на моральний стан персоналу, трудову мотивацію та його відданість підприємству. Ймовірно, за реалізації запропонованих заходів відбудеться зниження плинності кадрів. Розрахунок витрат на пошук та залучення персоналу подано в табл. 3.4.

Таким чином, розробка заходів щодо підвищення ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу дасть змогу скоротити кількість працівників, що звільняються, і як наслідок – скоротити витрати на пошук і залучення персоналу. Підприємство отримає 58 376,75 грн у вигляді ефекту з одного співробітника. У 2022 році було звільнено 16 осіб, відтак підприємство втратило – 934 028 грн, планується, що за рахунок даних заходів кількість звільнених скоротиться вдвоє, тоді підприємство отримає економію в розмірі 467 014 грн, при цьому заходи підприємству коштуватимуть 117 500 грн, отже підприємство отримає економічний ефект у розмірі 349 514 грн. Впровадження запропонованих заходів дасть змогу знизити плинність кадрів, заощадити на залученні та пошуку нового персоналу, на навчанні. При реалізації запропонованих заходів скоротиться кількість працівників, які звільняються, що сприятливо вплине на психологічний клімат і дозволить закладу скоротити витрати на пошук, відбір і залучення співробітників. Таким чином, можна дійти висновку, що реалізація запропонованих заходів дасть змогу підвищити ефективність роботи підприємства. Внаслідок здійснення заходів щодо вдосконалення роботи з персоналом значно розширюється коло необхідних умов та стимулів для найбільш повної реалізації трудового потенціалу кожним працівником на конкретному робочому місці, структура системи мотивації персоналу підприємства стане стійкішою, сприятиме гармонізації інтересів підприємства та окремих працівників.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на пошук та залучення персоналу

Елемент витрат	Вартість	Витрати, грн
Звільнення		
Час, витрачений на обговорення звільнення	3 години керівника відділу персоналу – 125 грн/год. = 375 грн	1 265,63
	3 години безпосереднього керівника – 218,75 грн\год. = 656,25 грн	
	3 години співробітника, що звільнився, – в середньому 78,13 грн\год. = 234,38грн	
Час на співбесіду зі звільненим співробітником	1 година керівника відділу персоналу – 125 грн/год.	203,13
	1 година співробітника, що звільнився в серед. - 78,13 грн\год.	
Документальне оформлення звільнення	3 години звільненого (підписання обхідного листа) – в серед. 78,13 грн\год. = 234,38грн	503,13
	1 година – керівники структурних підрозділів – в серед. 218,75 грн\год.	
	1 година спеціаліста HR - 50 грн\год.	
Разом		1 971,89
Найм нового співробітника		
Подання оголошення у ЗМІ	2 рази на газеті – 1000 грн	15 500
	Кадрове агентство – 10 000 грн	
	Оголошення на TV (3 рази) – 4 500 грн	
Співбесіда	25 годин керівника відділу персоналу - 125 грн/год = 3125 грн	3 375
	2 години керівника відділу (125 грн/год) = 300 грн	
Тестування	10 годин (тестування та обробка результатів) керівника відділу персоналу (125 грн/ год) = 1 250 грн	1 250
Оформлення документів прийому	3 години спеціаліста HR - 50 грн\год. = 150 грн	150
Разом		20 275
Адаптація нового працівника		
Навчання на робочому місці керівником підрозділу	16 годин керівниками підрозділів (2 дні по 8 годин) – 218,75 грн\год. = 3 500 грн	7 000
	16 годин керівником структурного підрозділу – 218,75 грн\год. = 3 500 грн	
Наставництво	60 днів по 3 години на день наставником – 78,5 грн/год	14 130
Навчання	Проходження 2 тренінгів в серед. по 7 500 грн кожен = 14 000 грн	14 000
Разом		36 130
Загалом		58 376,75

Джерело: складено автором самостійно.

Отже, проведено дослідження, яке спрямоване на оцінку та оптимізацію корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття» шляхом

визначення типу культури за відомими зарубіжними методиками, по-елементного аналізу складових корпоративної культури, за результатами яких були розроблені рекомендації щодо підвищення рівня культури досліджуваної фірми. Як метод оцінки корпоративної культури було обрано методики К. Камерона та Р. Куїнна та додатково методика Ч. Хенді, респондентами виступали самі співробітники готелю «Інтурист-Закарпаття».

Оцінка культури досліджуваної компанії за методикою «ОСАІ» К. Камерона та Р. Куїнна показала, що в даний час на підприємстві переважним є клановий тип, а пріоритетним – баланс між клановим, адхократичним та ринковим типами. Це говорить про те, що фірма побудована на кшталт спорідненості та сімейних відносин, головними є соціально-психологічний клімат та особистий розвиток кожного співробітника. Персоналом підприємства було зазначено, що в майбутньому вони хочуть бачити заклад більш гнучким та динамічним, головною метою якого було б отримання максимального прибутку за рахунок позиції лідера-новатора на ринку послуг.

Результати методики «Визначення типу корпоративної культури за Ч. Хенді» дозволили дійти невтішного висновку в тому, що в досліджуваного підприємства добре розподілені ролі всередині закладу та присутня командна робота, але тільки в межах одного функціонального підрозділу, оскільки переважаючими типами корпоративної культури по Ч. Хенді стали культура завдання та культура ролі.

По-елементний аналіз корпоративної культури, а саме аналіз її матеріальних та духовних складових, було проведено за допомогою опитування співробітників закладу, що базується на ситуаційній бальній оцінці. Результати опитування показали, що серед основних елементів культури співробітники підприємства виділили такий, як норми поведінки в закладі. Найнижчий бал отримали інтер'єр офісу, а також легенди та міфи закладу. Проведений аналіз елементів культури підтвердив, що працівники досліджуваної фірми насправді не помічають духовних елементів культури.

Духовні елементи були високо оцінені лише співробітниками з тривалим стажем роботи в закладі. Для виявлення закономірності в тому, чи впливає стаж роботи співробітника на його оцінку корпоративної культури, було проведено кореляційний аналіз, в результаті якого гіпотеза про те, що чим довше працівник працює в установі, тим вище він оцінює духовну складову культури (цінності, вірування, уявлення) підтвердилася.

Додаткова методика визначення типу прихильності до закладу лише засвідчила ці дані. З урахуванням вищеописаних результатів було розроблено основні рекомендації, створені задля оптимізації корпоративної культури. У зв'язку з тим, що готель «Інтурист-Закарпаття» є організацією соціально-культурного сервісу, головна мета всіх запропонованих змін спрямована на підвищення ринкового типу корпоративної культури та зниження кланового з можливістю появи в установі духовних атрибутів корпоративної культури.

Основні напрями вдосконалення діяльності аналізованого підприємства призведуть до підвищення конкурентоспроможності, підвищення корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття» та отримання ефекту у вигляді 349 514 грн.

Висновки до розділу 3

1. Управління людськими ресурсами є системою, спрямованою на раціональне та ефективне використання особистісного потенціалу працівників і постійне формування у них нових професійних якостей, що сприяють досягненню цілей, які ставить перед собою організація готельного бізнесу. Завдання підприємств сфери гостинності полягає в тому, щоб ресурси, які вони використовують, мали позитивний ефект і працювали на користь їхнього корпоративного іміджу.

2. Кожному підприємству необхідно створити таку корпоративну культуру, яка відрізняється своєю унікальністю, надає закладу особливий і привабливий імідж і визначає стратегії, що створюють конкурентні переваги.

Управління персоналом з урахуванням вказаної культури дає змогу розглядати підприємство як єдиний соціальний організм.

3. Оцінка потенціалу працівників готельного підприємства повинна бути елементом його корпоративної культури, фундаментом конкурентоспроможності, а міцність цього фундаменту характеризується компетентністю, мотивацією та саморозвитком працівників. Тому необхідно постійно оцінювати персонал за різними напрямками, оскільки ефективність управління людськими ресурсами підприємства визначається сукупністю знань керівництва про потенціал всього трудового колективу.

4. Основною проблемою є невідповідність існуючої корпоративної культури основній діяльності підприємства. Для створення сильної корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття», яка перш за все визначала б його успішність, сприяла досягненню єдиних цілей, і водночас об'єднувала усіх співробітників, була ключовим фундаментом діяльності закладу, розроблено систему рекомендацій, спрямовану на зміну типу корпоративної культури шляхом знаходження оптимального балансу між основними елементами культур різних типів, що ідеально підходить для досліджуваного підприємства.

5. На основі аналізу основних напрямів діяльності готелю «Інтурист-Закарпаття» та його сервісної роботи доведено: необхідність у новому устаткуванні відноситься до напрямку підвищення задоволеності запитів клієнтів, також це підвищить професіоналізм працівників; у відповідності до заходів щодо спрямування кланової культури пропонується переглянути всі положення щодо оплати праці; розробка методів нематеріального стимулювання персоналу допоможе більш чуйно ставитися до виконання завдань аналізованого підприємства.

Розрахунки показали, що дані заходи призведуть до зростання конкурентоспроможності, підвищення корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття» та отримання ефекту в сумі 349 514 грн.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Основні аспекти управління комплексом безпеки готельного підприємства

Розвиток сфери гостинності в умовах сьогодення відбувається на тлі повномасштабного російського вторгнення в Україну, спалахів міжнародного тероризму та зростання масштабів недобросовісної конкуренції, партнерів з бізнесу та погіршення загалом криміногенної ситуації. За цих умов готелі, будучи складними за структурою та завданнями підприємствами з великим потоком різноманітних відвідувачів, різних сфер діяльності та різноликим персоналом, стають уразливими та передбачають наявність обов'язкових заходів щодо забезпечення безпеки.

Для будь-якого підприємства, що надає готельні послуги, першорядним завданням є аналіз ризиків/загроз, які характерні для цього виду діяльності. Найчастішими для готельних підприємств є такі види ризиків, як техногенні, екологічні, ризики пожежної небезпеки, ризики розкрадання, травмо-небезпека, інформаційна безпека. Імовірність виникнення негативних наслідків цих ризиків залежить від територіального чинника, рівня технічного оснащення, рівня організації систем безпеки та кваліфікації персоналу, достатнього фінансування комплексу заходів щодо безпеки.

З'являються техногенні загрози безпеці для готельних підприємств із ускладненням технічної інфраструктури готелів та розвитком інфраструктури навколишнього світу. Екологічні загрози, природні та кліматичні небезпеки в місці розташування готелю не повинні залишитися поза увагою. У сучасному світі щодо питання побудови ефективної системи безпеки готельного підприємства можливий лише комплексний підхід, який передбачає оптимальне поєднання технічних, організаційних та інших заходів прогнозування та попередження будь-яких можливих надзвичайних подій та

своєчасного реагування на них. Потреба безпеки є базовою потребою для кожної людини. Таким чином, безпека подорожі стає основною умовою задоволеності туриста подорожжю. Спостерігається загальна тенденція у готельній сфері: чим вищий рівень якості готельного продукту, тим вищий рівень безпеки та комфорту.

Невід’ємна складова готельного менеджменту або управління готельним підприємством – це менеджмент безпеки, який передбачає управління системою забезпечення безпеки в готелі: заподіяння шкоди для життя або здоров’я туристів та співробітників, їх майна, майна готельного підприємства, державного або муніципального майна, навколишнього середовища. Безумовно, менеджмент безпеки повинен здійснюватися на всіх рівнях: міжнародному, державно-галузевому, виробничому, проте, на рівні готельного підприємства, це є найбільш актуальним унаслідок безпосередньої взаємодії персоналу та туриста.

Поняття безпеки стосовно готельного комплексу передбачає як захист від злочинних посягань, так і, в більшій мірі, створення запобіжних заходів забезпечення захисту від пожежі, надзвичайних ситуацій, необґрунтованого втручання в особисте та ділове життя гостей та інших чинників, які можуть принести дискомфорт для гостей та персоналу. Оптимальне рішення в сфері безпеки має сприяти вдосконаленню технології готельного обслуговування.

Комплекс управління технологічним процесом обслуговування гостей має бути спрямований на досягнення стратегічної мети успішного функціонування готельного підприємства в ринкових умовах та вирішення проблем забезпечення безпеки готельного об’єкту. Даний підхід дає змогу забезпечити конкурентоспроможність готелю, оскільки сприяє створенню сприйняття готелю як «відкритого будинку» з режимом найбільшого сприяння для залучення максимальної кількості гостей. Водночас досягається оптимальне співвідношення забезпечення беззбитковості готельного підприємства та його безпеки.

Комплексна система безпеки готельного підприємства містить комплекс управлінських та економічних заходів. Варто зазначити, що, з одного боку, підвищувати рівень безпеки можна за допомогою вкладення дедалі більшої кількості коштів; а з іншого – витрати на реалізацію заходів безпеки можуть бути непосильними для готелю, і доведеться відмовитися від надання інших послуг або знизити їхню якість. Таким чином, всі прийняті управлінські та економічні рішення повинні бути розумними, адекватними та пропорційними ступеню ризику та рівню комфорту, а витрати на забезпечення безпеки готельного підприємства – раціональні та не надто обтяжливі для бюджету готелю.

Керівництво має вирішувати безліч значних і дрібних завдань на всіх етапах діяльності готельного підприємства задля підтримки високого рівня конкурентоспроможності. Найоптимальніший і найефективніший варіант – це будувати систему безпеки готелю на етапі перед-проектних досліджень, розробки технічного завдання, тобто тоді, коли опрацьовується стратегія розвитку майбутнього готелю. Забезпечення комплексності, узгодженості, ефективності передбачає високий рівень опрацювання питань безпеки у закладах гостинності вже на етапі проектування готельного продукту.

Ініціатори появи та проектувальники нового готельного підприємства мають гарантувати його безпечне функціонування. Для цього проводиться аналіз можливих ризиків та загроз, які мають місце на конкретній території та характерні для конкретного підприємства. Тільки системний підхід, що передбачає аналіз потенційних ризиків та опрацювання сценаріїв негативних проявів загроз, дасть найбільш точні результати, на основі яких можливе вироблення оптимальних варіантів протидії загрозам.

Місце розташування готелю має бути на екологічно чистій місцевості, прилегла територія має бути впорядкована, оснащена освітлювальним обладнанням, місцями для паркування та ін. У функціонуючих приміщеннях готелю мають бути виконані вимоги правил пожежної безпеки (ППБ), передбачені системи протипожежного захисту та пожежного сповіщення, що

суттєво знижує фактор небезпеки пожежі. Плани дій для гостей та працівників готелю в надзвичайних ситуаціях, а також покажчики аварійних виходів та запасних сходів повинні знаходитися в доступних та легко помітних місцях приміщень. Штат співробітників готельного підприємства повинен складатися лише з висококваліфікованих спеціалістів з питань безпеки обладнання та техніки.

Для нормального функціонування в кожному готелі передбачені різні технічні засоби, прості та автоматизовані системи забезпечення безпеки. Технічні засоби – це основа системи безпеки готельного підприємства. Таким чином, правильний підбір технічних систем, їхнє оптимальне проєктування, монтаж та обслуговування мають ключове значення для забезпечення безпеки. За цих умов вищезазначені переваги обов'язково повинні бути доповнені співробітниками служби безпеки. Тільки тісна взаємодія фахівців і техніки здатна забезпечити належний рівень безпеки та оперативне реагування на надзвичайну ситуацію, а також комплексно вирішувати проблеми, що виникають. Обладнання, техніка (ескалатори, ліфти, автоматичні розсувні двері тощо), громадські приміщення готелю мають бути функціональними та безпечними для використання. У кожному готелі повинні суворо дотримуватися санітарних правил, чистоти та гігієнічності, які вимагають, у свою чергу, наявності професійного обладнання та інвентарю для обробки та зберігання білизни, системи видалення відходів.

Слід зазначити, що всі технічні та технологічні системи, що застосовуються у готелі, мають інтегруватись із системами безпеки. Кожен номер готелю має бути оснащений безпечним обладнанням, яким легко та зручно користуватися, а також передбачений спосіб вентиляції приміщення. Протягом усього проживання необхідно забезпечувати безпеку майна туристів. У готельних номерах можуть бути передбачені сейфи та замки з внутрішніми запобіжниками. Найчастіше в готелі надають послуги зі зберігання цінностей, інвентарю та багажу в спеціально обладнаних камерах

зберігання та надійних сейфах, що охороняються. У кожному готелі забезпечення безпеки гостей та їх речей має бути цілодобово.

Якісне та безпечне харчування – важливий компонент у комплексі послуг готелю. Правильне, збалансоване харчування, приготовлене зі свіжих продуктів з дотриманням усіх санітарно-епідеміологічних вимог, сприяє задоволенню базової потреби кожної людини, зміцненню здоров'я та повноцінного відпочинку. Закупівля, зберігання продуктів та їх приготування, обробка та зберігання посуду та предметів сервірування регулюються спеціальними актами органів у галузі охорони здоров'я, торгівлі та санітарно-епідеміологічного контролю. Встановлені вимоги щодо зберігання та обробки харчових продуктів, питної води, кухні та її обладнання, обслуговуючого персоналу необхідно виконувати з метою забезпечення безпеки, оскільки від цього залежить життя та здоров'я гостей готелю. Посуд, техніка на кухні, кухонне приладдя завжди повинні утримуватися в чистоті, бути гігієнічними та безпечними у використанні. Техніка та технологічне обладнання мають бути у справному стані. У процесі транспортування, зберігання та переробки продукти харчування повинні охолоджуватися, вентилюватися, бути захищеними від пилу.

Конкурентоспроможність готельної послуги є здатністю ефективно та якісно задовольняти потреби покупців, перевершуючи конкурентів на ринку готельних послуг за споживчими характеристиками послуги та забезпечуючи комерційний успіх організацій індустрії гостинності.

4.2. Інноваційні системи безпеки в індустрії гостинності

Готельні господарства нерідко є цілим комплексом будівель або будівлею з безліччю функціональних приміщень (номери, ігрові зали, виробничі цехи, ресторани, бари, сауни, басейни тощо). Все це має високу вартість. У зв'язку з цим актуальною є проблема забезпечення безпеки на підприємствах готельного сервісу. Вирішення цієї проблеми здійснюється за

допомогою сучасних технологій, інноваційних розробок. Однак ця проблема вимагає все нових і нових рішень.

Результати аналізу сфери гостинності виявили, що у 52 % випадків безпеку готелю забезпечує служба безпеки. Крім цього, в деяких засобах розміщення (76 %) є так звані «червоні кнопки» на рецепції, біля кас ресторанів і барів, при натисканні на яку на об'єкт за мінімальну кількість часу прибувають спеціально підготовлені та оснащені служби. Всі ці служби уповноважені вирішувати та припиняти різні порушення права та порядку. На сьогодні більшість великих мереж засобів розміщення, готелів обладнані камерами відео-спостереження, дверні замки відкриваються за допомогою коду або спеціальних електронних ключів у вигляді картки.

До служби безпеки входять не лише охоронці, а й медичний працівник, оскільки безпека гостей – це не лише спостереження та припинення порушень, а й контроль їхнього епідеміологічного стану, готовність у будь-яку хвилину надати медичну допомогу. Але це далеко не всі обов'язки служб безпеки, до їх відомства входить: контроль за безпекою кожної кімнати; контроль за справністю всіх замків та негайне подання заявки на їх заміну, у разі виявлення несправності; контроль за прилеглою до засобу розміщення територією; видача та прийом ключів гостям, обслуговуючому персоналу, контроль за їх своєчасним здаванням та зберіганням; ретельний контроль за забезпеченням освітлення всіх входів та виходів до будівлі; захист інформації та особистих даних гостей; захист інформації, що несе за собою комерційну таємницю; співробітництво поліцією, силовими структурами у разі потреби; забезпечення безпеки переговорів, різноманітних заходів, що відбуваються у будівлі готелю; оформлення різної службової документації, у тому числі письмова фіксація порушень, вчинених гостями, персоналом або вчинених стосовно гостей, персоналу; організація розслідувань з тих чи інших порушень; проведення різноманітних заходів щодо підвищення кваліфікації своїх співробітників.

На сьогодні найпоширенішими інноваційними системами забезпечення безпеки в готелях є встановлення камер відео-спостереження по всьому периметру будівлі та всередині неї – у виробничих, службових та призначених для розміщення та розваги гостей приміщеннях. Зображення з камер відео-спостереження надходить на монітори, розташовані в кімнаті охорони в режимі он-лайн цілодобово, що дає змогу неперервно контролювати обстановку навколо та всередині будівлі, своєчасно припиняти різні порушення та негайно реагувати на надзвичайні події. Однак розміщення відеокамер на території готелів – це не тільки найпоширеніший спосіб забезпечення безпеки готелю або готелю, але й досить вразливий. Їх можна привести в неробочий стан шляхом удару будь-яким предметом, закрити об'єкти чим завгодно. Також під час відключення електроенергії на об'єкті, наприклад, під час ремонтних робіт камери перестають працювати, якщо готель не обладнаний засобами резервного живлення. Все це робить їх уразливими, а час розміщення на якийсь період може залишитися без ретельного контролю, що означає неповноцінний захист гостей від можливих зазіхань на збереження їхнього майна, життя та здоров'я.

З кожним роком індустрія гостинності розширюється внаслідок збільшення потоку туристів, а це означає, що різних засобів розміщення стає все більше. У свою чергу цей факт спричиняє більшу зацікавленість власників готелів в ефективних засобах безпеки для своїх об'єктів, особливо з огляду на паралельно з розвитком готельного бізнесу зростання різноманітного шахрайства та інших злочинів, почастищення терористичних актів. Необхідність розробки нових засобів забезпечення безпеки приваблює дедалі більше вчених та програмістів. І сьогодні деякі цікаві концепти вже застосовуються в деяких готелях і готелях.

Вважаємо за можливе рекомендувати для використання в приміщеннях готельного сервісу наступні засоби безпеки: встановлення датчиків руху, що дозволить виявляти перебування сторонніх у певному приміщенні в той час, коли там нікого не повинно бути. Час роботи цього об'єкту суворо

фіксований. Дана технологія дає змогу визначити перебування стороннього в порожньому номері (любому приміщенні), що є важливим. Цей тип безпеки найбільш ефективний у поєднанні з камерою відео-спостереження, оскільки камера не завжди охоплює всю підконтрольну площу. Заслуговує на увагу система розпізнавання сітківки ока та відбитка пальців. Усім давно відомо, що у світі не існує людей з однаковим малюнком відбитка пальця чи сітківки ока. Цей спосіб дасть змогу мінімізувати ризик проникнення сторонніх у виробничі та службові приміщення, у готельний номер гостя.

Однак головною метою забезпечення безпеки засобів розміщення є профілактика загроз. Основними показниками ефективності засобів безпеки є відсутність непередбачених матеріальних втрат або їх мінімальна кількість у готелі, відсутність пошкоджень та збереження майна гостей, їхнього життя та здоров'я [70].

Висновки до розділу 4

1. Готельні заклади, будучи складними за структурою та завданнями підприємствами з великим потоком відвідувачів, різних сфер діяльності та різноликим персоналом, стають уразливими та передбачають наявність обов'язкових заходів щодо забезпечення безпеки. Найчастішими для готельних підприємств є такі види ризиків, як техногенні, екологічні, ризики пожежної небезпеки, ризики розкрадання, травмо-небезпека, інформаційна безпека. Імовірність виникнення негативних наслідків цих ризиків залежить від територіального чинника, рівня технічного оснащення, рівня організації систем безпеки та кваліфікації персоналу, достатнього фінансування комплексу заходів щодо безпеки.

2. Невід'ємна складова готельного менеджменту або управління готельним підприємством – це менеджмент безпеки, який передбачає управління системою забезпечення безпеки в готелі: заподіяння шкоди життю або здоров'ю туристів та співробітникам, їх майну, майну готельного

підприємства, державному або муніципальному майну, навколишньому середовищу та має здійснюватися на всіх рівнях: міжнародному, державно-галузевому, виробничому, проте, на рівні готельного підприємства, це є найбільш актуальним унаслідок безпосереднього дотику тут персоналу та туриста.

3. Чинників, які характеризують конкурентоспроможність готелю велика кількість: імідж готелю, місце розташування, рівень сервісу, вартість послуг, рівень кваліфікації співробітників, стабільне фінансування, стан номерного фонду готельного підприємства тощо. Усі вони відповідають за життя та здоров'я людей. Найважливіша складова частина готельного сервісу – гарантія високого ступеня захищеності готелю.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку корпоративної культури підприємств індустрії гостинності на прикладі готелю «Інтурист-Закарпаття». Проведене дослідження дає змогу запропонувати такі висновки та рекомендації.

1. Проведений аналіз підходів до типології корпоративної культури, найбільш поширених в українській науковій практиці, показав таке. Найпоширеніші підходи до класифікації корпоративної культури можна умовно розділити такі групи: типології, які описують національні особливості корпоративної культури; типології, які торкаються окремих аспектів корпоративної культури: соціально – психологічний клімат чи гендерні особливості; типології, які враховують галузеву специфіку та найважливіші аспекти системи управління підприємствами. Звернення до широкого кола типологій корпоративної культури дало змогу визначити подібні та різні риси моделей та типів організаційної культури. До перших можна віднести цілі та цінності; до других – ризик, мотивацію, владу. Аналіз моделей та типів організаційної культури дозволив виявити найчастіше зустрічаються характеристики організаційної культури, які включають такі параметри, як особисті якості людей; їх ставлення до природи та світу, до інших людей; орієнтацію у просторі, у часі; провідний тип діяльності.

2. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємствах визначається безліччю чинників: національно-культурними аспектами, менталітетом, законодавством та ідеологією держави, конкурентним середовищем, стилем роботи тощо. Як і культура в загальному розумінні цього слова, корпоративна культура формується у процесі спільної діяльності людей, проте на підприємствах вона проєктується й створюється людьми свідомо з подальшим управлінням її розвитком. Аналіз світової практики розвитку корпоративних культур відбиває домінування національних особливостей у ділових відносинах їх представників. Отже, при формуванні

та дослідженні корпоративної культури підприємства важливо враховувати національно-культурні аспекти, менталітет, законодавство та ідеологію держави, в якій працює підприємство, що цікавить дослідника. Щодо вітчизняних особливостей корпоративної культури важливо розуміти, що з огляду на історичні, географічні та політичні обставини, їй властиві риси найрізноманітніших національних елементів. Українська корпоративна культура поєднує в собі риси найбільш поширених у світі моделей – американської та континентальної корпоративної культури.

3. Показники людських ресурсів відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури аналізованого підприємства. Від складу застосовуваних показників залежить трудомісткість та складність оцінки персоналу. В нашому прикладі можна говорити про те, що показники руху працівників у «Інтурист-Закарпаття» свідчать про неефективну кадрову політику, оскільки за період 2020–2022 рр. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працівників, однак коефіцієнт сталості персоналу знижується, він становить 0,95 % у 2020 р., 0,93 % у 2021 р. та 0,92 % у 2022 р. Таким чином, коефіцієнт обороту працівників з прийому підвищується, коефіцієнт обороту працівників з вибуття та коефіцієнт плинності кадрів знижується, однак останній перебуває на високому рівні, що є негативною тенденцією діяльності «Інтурист-Закарпаття». Позитивним моментом є те, що зростає кількість працівників із вищою освітою.

4. Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів готельного комплексу забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Питома вага виконавських функцій знижується з підвищенням рівня керівництва. Розрахунки показують, що на вищому рівні вони займають близько 10 %, на середньому – 50 %, на нижчому – близько 70 % загального часу менеджерів.

5. Проведено дослідження, яке спрямоване на оцінку та оптимізацію корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття» шляхом визначення типу культури за відомими зарубіжними методиками, поелементного аналізу

складових корпоративної культури, за результатами яких були розроблені рекомендації щодо підвищення рівня культури досліджуваної фірми. Як метод оцінки корпоративної культури було обрано методики К. Камерона та Р. Куїнна та додатково методика Ч. Хенді, респондентами виступали самі співробітники готелю «Інтурист-Закарпаття».

6. На даний момент корпоративна культура «Інтурист-Закарпаття» нагадує клановий тип, що ґрунтується на сімейних відносинах усередині колективу, довіри та згуртованості. Організація прагне до надійності та забезпечення комфортної та стабільної системи. Керівництво установи по-сімейному дбає про своїх працівників, заохочує ініціативу та участь працівників у бізнес-процесах, об'єднує людей і показує, що кінцевий результат діяльності всієї установи залежить від внеску кожного учасника а вони, у свою чергу, виявляють лояльність та високі ділові здібності. Діяльність підприємства побудована на кшталт ефективної командної роботи всередині функціональних підрозділів з відсутністю внутрішньо-організаційної конкуренції.

7. Основною проблемою є невідповідність існуючої корпоративної культури основній діяльності підприємства. Для створення сильної корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття», яка перш за все визначала б його успішність, сприяла досягненню єдиних цілей, і водночас об'єднувала усіх співробітників, була ключовим фундаментом діяльності закладу, розроблено систему рекомендацій, спрямовану на зміну типу корпоративної культури шляхом знаходження оптимального балансу між основними елементами культур різних типів, що ідеально підходить для досліджуваного підприємства.

8. Запропоновано інноваційний підхід до створення корпоративної культури підприємства, який полягає в такому: формування команди шляхом підбору персоналу на основі моделі потенціалу працівників підприємства; створення стандарту корпоративної культури; творчий підхід до вирішення питань розвитку підприємства та відносин із клієнтами; орієнтація виконання

завдань підприємства; керівник – фундамент організаційної культури (поведінка, зовнішній вигляд, грамотна мова, оцінка з боку підлеглих); вироблення методу заохочення та винагороди співробітників компанії.

Для того щоб реалізувати мету підприємства, зробивши корпоративну культуру формою суспільної свідомості, необхідно виконати такі дії: ознайомити колектив із стандартами корпоративної культури; на власному прикладі показати дотримання цього стандарту; донести до свідомості працівників шляхом різного виду заохочень, що нові форми та методи роботи є ефективними; показати перевагу нововведень; організувати зворотний зв'язок із керівництвом підрозділів та самих виконавців.

9. Проведено оцінювання ефективності програми комплексних заходів щодо вдосконалення роботи персоналу готелю «Інтурист-Закарпаття». Основні напрями вдосконалення діяльності аналізованого підприємства призведуть до підвищення конкурентоспроможності, підвищення корпоративної культури готелю «Інтурист-Закарпаття» та отримання ефекту у вигляді 349 514 грн.

10. Необхідність розробки нових засобів забезпечення безпеки приваблює дедалі більше вчених та програмістів. Вважаємо за можливе рекомендувати для використання в приміщеннях готельного сервісу такі засоби безпеки, як: встановлення датчиків руху, що дасть змогу виявляти перебування сторонніх у певному приміщенні в той час, коли там нікого не повинно бути; система розпізнавання сітківки ока та відбитка пальців, яка дасть змогу мінімізувати ризик проникнення сторонніх у виробничі та службові приміщення, у готельний номер гостя. Однак головна мета забезпечення безпеки засобів розміщення – профілактика любых загроз. Основними показниками ефективності засобів безпеки є відсутність непередбачених матеріальних втрат або їх мінімальна кількість у готелі, відсутність пошкоджень та збереження майна гостей, їхнього життя та здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: моногр. Кропивницький: Видавництво «КОД», 2018. 248 с.
2. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: моногр. К.: КНЕУ, 2013. 230 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. К.: Знання, 2014. 535 с.
4. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Кузь Т. І. Туризм на теренах Тернопільщини: сучасний стан та перспективи розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 8 (41). Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 139–147.
5. Островська Г. Й., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 6 (39). Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 220–230. Doi: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).220-230](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).220-230).
6. Островська Г., Кузь Т., Малюта Л., Нагорняк Г. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 85–91. Doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.085
7. Островська Г.Й. Домінанти інтелектуального лідерства підприємства. Матеріали VIII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування». Збірник тез доповідей: (Тернопіль, 28 березня 2019 року). Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя [та ін.]. Тернопіль: 2019. 93 с. С. 60–61.
8. Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. Conceptual Principles of Learning Organization

- Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 3. С. 167–172. Doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.
9. Ostrovska, H., Tsikh, H., Strutynska, I., Kinash, I., Pietukhova, O., Golovnya, O., Shehynska, N. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 6 (13 (114)). P 49–59. Doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>.
10. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Lutsykiv I. V., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 4. P. 171–178. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.
11. Ostrovska H. Andrushkiv B. Tsikh H. Boichyk I. Stavnycha N. Formation of priorities for the development of intellectual potential in the conditions of establishing a knowledge-based economy. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2022. № 1 (42). P. 415–427. Doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3561>.
12. Розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури: можливості і перспективи / Андрушків Б. М., Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. та ін. Тернопіль. Вид-во Осадца Ю. В. 2020. 518 с.
13. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підруч. / Скопень М.М. та ін. за ред. д.т.н., проф. М.К. Сукача. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 768 с.
14. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 174–184.
15. Череп А. В., Маказан Є. В. Аналіз корпоративної культури України як фактор впливу на розвиток компаній. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 4. С. 100–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_4_16 (дата звернення 26.02.2023 р.).

16. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення 26.02.2023 р.).
17. Кицак Т. Г. Розвиток системи корпоративних цінностей – передумова ефективної діяльності підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. № 7. С. 285–290.
18. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Економічні науки*. 2011. №5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf (дата звернення: 26.02.2023 р.).
19. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3 (31). С. 42–46.
20. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 15.03.2023 р.).
21. Колесніков Г. А. Концепція сучасної організаційної культури управління підприємств. Луцьк, 2015. ВІЕМ. 350 с.
22. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3, С. 81–89. Doi: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-81-89>.
23. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою. *Економічний простір*. Дніпро: ПДАБА, 2020. № 164. С. 86–90. Doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-14>.
24. Пахота Н. В. Управління організаційною культурою транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8144> (дата звернення: 25.04.2023)

25. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2020. Вип. 9 (18). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/325/290> (дата звернення: 20.04.2023).
26. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку: монографія / Костишина Т.А., Писаренко В.П., Нестуля О.О., Ннстуля С.І. [та ін.] за ред. проф. Т.А. Костишиної. Полтава, 2014. 604 с.
27. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*. 2015. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha_O.pdf (дата звернення 25.02.2023 р.).
28. Перезозова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. doi: [10.32702/2307-2105-2020.1.15](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.15). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8240> (дата звернення: 25.02.2023 р.).
29. Saad R., Asaad M.N.N. Does Organizational Culture Moderate the Relationship Between ISO 9000 Soft Factors and Organizational Performance? *The Journal of Developing Areas*. 2015. Vol. 49. No. 3. Pp. 379–394.
30. Gimenez-Espin J. A., Jimenez-Jimenez D., Martinez-Costa M. Organizational Culture for Total Quality Management. *Total Quality Management*. 2013. Vol. 24. No. 6. Pp. 678–692.
31. Harrington H. J., Voehl F. Cultural Change Management. *International Journal of Innovation Science*. 2015. Vol. 7. No. 1. Pp. 55–74.
32. Su Z., Yang D., Yang J. The Match between Efficiency/ Flexibility Strategy and Organisational Culture. *International Journal of Production Research*. 2012. Vol. 50. No. 19. Pp. 5317–5329.
33. Weare Ch., Lichterman P., Esparza N. Collaboration and Culture: Organizational Culture and the Dynamics of Collaborative Policy Networks. *The Policy Studies Journal*. 2014. Vol. 42. No. 4. Pp. 590–619.

34. Azanzaa G. Et al. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013. 29. Pp. 45–50.
35. Мірошниченко О. В. Розвиток соціально–трудового партнерства в Україні: методологія, методика аналізу, напрями вдосконалення / відповід. ред. В. В. Онікієнко]. К.: Вид–во ТОВ «ПРИНТ–ЕКСПРЕС», 2015. 187 с.
36. Ковалевський С. В., Медведєва О. А., Кошева Л. В. Корпоративна культура організацій в умовах глобалізації економіки. *Корпоративна культура організацій XXI століття*. К., 2015. С. 5–14.
37. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: дис. на здобуття наук. ступ. док. екон. наук: 08.00.04; НУЗП. Запоріжжя, 2019. 465 с.
38. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. *Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9. С. 100–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_9_10 (дата звернення: 25.04.2023).
39. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*. 2019. № 2. С. 449–456.
40. Овчаренко М. І., Іванова Т. В. Соціально-психологічні аспекти забезпечення формування корпоративної культури. *Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства: матеріали всеукраїнської наукової конференції (19–20 квітня 2017 р.)*. Суми: Сумський державний університет, 2017. Ч. 3. С. 140–144.
41. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг ред. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2015. 519 с.
42. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні – стан та перспективи розвитку: моногр. Київ: К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2014. 288 с.

43. Cameron Kim S., Quinn Robert E. *Diagnosing and Changing Organization Culture*, Addison-Wesley Publishing Co, 8th edition. 2014. 320 p.
44. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.
45. Панченко Є. Г. Корпоративна культура та розвиток інтелектуального потенціалу українських підприємств в умовах перехідної економіки. *Питання економіки*. 2018. № 7. С. 37–45.
46. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2014. №114. С. 157–161.
47. Чернишова Т. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2017. Вип. 17. URL http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення 18.03.2023 р.).
48. The official site of BuiltIn. How these 4 typed of organizational culture define your company. 2021. URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture> (дата звернення 11.03. 2023 р.)
49. The official site of The Fivecoat Consulting Group. Four types of corporate culture. 2020. URL: <https://www.thefivecoatconsultinggroup.com/the-coronavirus-crisis/four-types-corporate-culture?format=amp> (дата звернення 18.03.2023 р.)
50. The official site of Evercar, Kinds and types of corporate culture. 2020. URL: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (дата звернення 18.03.2023 р.).
51. The official site of Free Management Library, Overview of Organizational Culture, 2022. URL: <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm> (дата звернення 15.03.2023 р.).
52. The official site of iEduNote, Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles, Types. 2015. URL: <https://www.iedunote.com/organizational-culture> (дата звернення 18.03.2023 р.)

53. Журавльова С. М. Технологія готельної справи: навч. посіб. / С. М. Журавльова, В. М. Зайцева, Т. В. Каптюх. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 264 с.
54. Організація готельно-ресторанного господарства: навч. посіб. / В. С. Ковешніков та ін. К. : Ліра-К, 2021. 564 с.
55. Редько В. Є., Ваніна С. В. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6667> (дата звернення: 25.03.2023 р.). DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.64](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.64)
56. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: моногр. Київ: КНТЕУ, 2017. 600 с.
57. Семикіна М., Беляк Т., Волчкова Г. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу. *Economics and Management: Challenges and Perspectives*. «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. С. 98–103.
58. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. №6. С. 639–643. URL: <http://globalnational.in.ua/arURKchive/6-2015/131.pdf> (дата звернення: 25.03.2023).
59. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: підруч. Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 487 с.
60. Арпуль О. В., Абрамова А. Г., Мирошник Ю. А. Готельна справа: підруч. Київ : Кондор, 2021. 300 с.
61. Овчаренко М. І. Концептуальні засади формування організаційно економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства. *Економічні перспективи України та світу: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (20–21 вересня 2018 р.)*. Чернігівський державний технологічний університет, 2018. С. 83–86.

62. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ, 2017. 600 с.
63. Готель «Інтурист-Закарпаття». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39503275/ (дата звернення 26.02.2023 р.).
64. Річні звіти ТОВ «Готель «Інтурист-Закарпаття» за 2020–2022 роки.
65. Handy C. B. Gods of management: The changing work of organizations. Souvenir. 2009. 268 p.
66. Організація готельно-ресторанного господарства: навч. посіб. / В. С. Ковешніков та ін. К.: Ліра-К, 2021. 564 с.
67. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. Наш формат, 2019. 624 р.
68. Ковалевский С. В. Формування корпоративної компетентності. *Корпоративна культура організацій XXI століття*. 2019. № 20. С. 44–48.
69. Potencial in Focus. HRTimes. 2017. №31. URL: <https://www.ecopsy/insights/potential-in-focus> (дата звернення: 14.03.2023).
70. Стручок В. С. Безпека в надзвичайних ситуаціях: посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Діагностика корпоративної культури (опитувальник Куїнна та Камерона ОСАІ)

Опитувальник призначений для оцінки шести ключових вимірів корпоративної культури. На запропоновані запитання не існує ні правильних, ні невірних відповідей, так само, як не існує правильної або неправильної культури. Щоб ваше оцінювання корпоративної культури було максимально точним, постарайтеся відповідати на запитання уважно та об'єктивно. Кожне з шести запитань передбачає чотири варіанти відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільше відповідає вашому підприємству. Спочатку розподіліть бали в колонці «На даний час», потім на ті ж запитання дайте відповіді, проставивши бали в колонці «Надаю перевагу».

Ключові виміри корпоративної культури		На даний час	Надаю перевагу
1. Найважливіші характеристики			
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного		
B	Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети		
D	Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
Разом:		100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації			
A	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити		
B	Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику		
C	Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результати.		
D	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ		
Разом:		100	100
3. Управління працівниками			
A	Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, однаковості та участі колективу в прийнятті рішень		
B	Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності кожного.		
C	Стиль керівництва характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності та заохоченням досягнень.		
D	Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.		
Разом:		100	100

Продовження додатку А

		На даний час	Надаю перевагу
4. Суспільна сутність організації			
A	Організацію пов'язують воедино відданість справі та взаємна довіра. Обов'язковість є головною якістю організації		
B	Організацію пов'язують разом відданість новаторству та вдосконаленню. Акцентується необхідність перебування на передових рубежах		
C	Організацію пов'язує воедино акцент на досягненні мети та виконання завдань. Загальноприйняті теми – наступальність та перемога.		
D	Організацію пов'язують воедино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного поступу діяльності організації		
Разом:		100	100
5. Стратегічні цілі			
A	Організація загострює увагу на підтримці високої довіри, відкритості та співучасті		
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються спроби нового та пошуку нових можливостей		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільове напруження сил та прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг		
D	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше всього контроль та плавність ведення справ		
Разом:		100	100
6. Критерії успіху			
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно-трудовай сфері		
C	Організація визначає успіх на основі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)		
D	Організація визначає успіх на підґрунті надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат		
Разом:		100	100

Обробка результатів:

«А» – кланова корпоративна культура;

«В» – адхократична корпоративна культура;

«С» – ринкова корпоративна культура;

«D» – бюрократична корпоративна культура.

Знаходиться середнє значення показників А, В, С, D за графою «У даний час». Надалі прораховуються показники А, В, С, D у графі «Надаю перевагу».

Проводиться змістовне порівняння для визначення ресурсів розвитку підприємства.