

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
бакалавр

на тему: «Удосконалення корпоративної культури готельного підприємства»

Виконав: студент 4 курсу
групи МГКСТ 2022 – 1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Новрузова Азамата

Керівник: Козлова А.О.
(прізвище та ініціали)
Рецензент: Волкова М.В.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026.

Керівник роботи _____
(підпис)

“16” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
Кваліфікаційна робота розглянута. Студент Наврузов А.
допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ
(назва)

_____ доц., к. е. н. Писарева І.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

« 20» « червня » 2026.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджмента

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітній рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТiГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

«25» « травня » 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Навруза Азамата
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення корпоративної культури готельного підприємства» керівник роботи Козлова Анастасія Олександрівна, доц., к.е.н., затверджені наказом вищого навчального закладу від ““19” травня 2026 р. № 428-03.
- 2.Строк подання студентом роботи 20 червня 2026р.
3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні норми та стандарти, фінансово-економічні показники обліку та звітності готелю Optima Collection Харків, науково-технічна література, статистичні та інтерактивні джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: 1. Теоретичні основи формування корпоративної культури готельного підприємства. 2. Аналіз діяльності готельного підприємства «Optima Collection Харків» та оцінка ефективності корпоративної культури. 3 Напрями вдосконалення корпоративної культури готельного підприємства
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
1. Тема, об'єкт, предмет мета та завдання дипломної роботи. 2. Визначення поняття «корпоративна культура». 3. Сутність та функції корпоративної культури готельного підприємства. 4. Методи оцінки корпоративної культури готельного підприємства. 5. Характеристика готельного підприємства «Optima Collection Харків». 6. Аналіз господарської діяльності підприємства «Optima Collection Харків». 7. Аналіз кадрового потенціалу готельного підприємства. 8. Аналіз рівня корпоративної культури «Optima Collection Харків». 9. Запропоновані заходи щодо вдосконалення корпоративної культури «Optima Collection Харків». 10. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо покращення корпоративної культури «Optima Collection Харків».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Козлова А.О., доц., к.е.н.		
Нормоконтроль	Радіонова О.М., доц., к.е.н.		

7. Дата видачі завдання 25 травня 2026 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>11.05. – 18.05</i>	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>19.05 – 27.05</i>	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>28.05 – 04.06</i>	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7.	<i>Перевірка на плагіат Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Студент

_____ Наврузов А.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Козлова А.О.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РАЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та функції корпоративної культури готельного підприємства.....	8
1.2. Наукові підходи до формування та оцінювання моделей корпоративної культури підприємства	17
1.3. Корпоративна культура як складова системи управління діяльністю готельного підприємства	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ОРТИМА COLLECTION ХАРКІВ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	37
2.1. Коротка характеристика готельного підприємства.....	37
2.2. Аналіз господарської діяльності готелю «Optima Collection Харків»	40
2.3. Аналіз рівня корпоративної культури готельного підприємства	52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	71
3.1. Організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури готельного підприємства.....	71
3.2. Формування кошторису витрат на реалізацію основних заходів із удосконалення корпоративної культури.....	78
3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури готельного підприємства.....	91
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

У сучасних умовах корпоративна культура є важливим чинником життєздатності, ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. У готельному господарстві її роль особливо значуща, оскільки якість послуг залежить від професійної поведінки, клієнтоорієнтованості та комунікативних навичок персоналу. Сформована корпоративна культура забезпечує узгоджену роботу працівників, сприяє впровадженню інновацій і підвищенню якості обслуговування гостей.

У цьому контексті важливого значення набувають методичні підходи до діагностики корпоративної культури. Значний внесок у їх формування здійснили зарубіжні науковці. Серед найбільш відомих методик доцільно виокремити метод клінічного дослідження Е. Шейна, інструментарій діагностики організаційної культури К. Камерона та Р. Куїнна, а також систему збалансованих показників Д. Нортон і Р. Каплана, яка може використовуватися для оцінювання результативності та стратегічного управління підприємством.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є діяльність готельного підприємства «Optima Collection Харків».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування й удосконалення корпоративної культури готельного підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо формування, підтримання й удосконалення ефективної корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких взаємопов'язаних завдань:

узагальнити теоретичні засади формування корпоративної культури готельного підприємства;

проаналізувати організаційно-економічну та фінансово-господарську

діяльність готелю «Optima Collection Харків»;

оцінити наявний рівень корпоративної культури підприємства та визначити її сильні й проблемні складові;

розробити практичні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури готельного підприємства та оцінити ефективність їх упровадження.

Для виконання поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень; систематизації й порівняння – для дослідження наукових підходів до визначення корпоративної культури; економічного та статистичного аналізу – для оцінювання результатів діяльності підприємства; анкетування й інтерв'ювання – для вивчення думок працівників; графічний і табличний методи – для наочного представлення отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних авторів, навчальні та методичні матеріали, фахові публікації, нормативні й внутрішні документи підприємства, дані фінансової, кадрової та управлінської звітності готелю «Optima Collection Харків», а також результати анкетування його працівників.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності готелю «Optima Collection Харків» для вдосконалення системи добору, адаптації, навчання та мотивації персоналу, покращення соціально-психологічного клімату, розвитку внутрішніх комунікацій і підвищення якості обслуговування гостей. Окремі положення та заходи можуть бути використані також іншими підприємствами сфери гостинності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок, з яких 99 сторінок – основний текст. Робота містить 20 таблиць, 17 рисунків, 6 формул, список із 70 використаних джерел, розміщений на 6 сторінках, і 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та функції корпоративної культури готельного підприємства

У сучасних умовах функціонування готельних підприємств корпоративна культура набуває особливої значущості як важливий чинник управління їх розвитком. Це зумовлено, з одного боку, нестабільністю, турбулентністю та динамічністю економічного середовища, що часто супроводжується кризовими явищами, а з іншого — зростанням рівня інформатизації суспільства, інтенсивністю комунікаційних процесів та посиленням ролі інформаційних технологій у всіх сферах економічної діяльності. Визначальне значення в цьому контексті має перехід до економіки знань, для якої характерними є домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.

Формування концепції корпоративної культури в теорії управління здебільшого пов'язують із початком 1980-х років. Водночас її становленню передував тривалий період наукового осмислення соціокультурних чинників та їхнього впливу на функціонування ділових організацій. Питання корпоративної, або організаційної, культури тією чи іншою мірою відображені у працях класиків менеджменту, що свідчить про її фундаментальне значення для розуміння природи організаційного розвитку.

Наукові підходи до визначення сутності корпоративної культури умовно можна згрупувати у три основні напрями, які відображають як раціонально-прагматичне, так і феноменологічне її трактування (Додаток А). До першої групи належать визначення, у яких корпоративна культура розглядається через характеристики діяльності організації та поведінки її членів. Друга група охоплює підходи, що зводять корпоративну культуру до сукупності її

структурних елементів. Третю групу становлять визначення, у яких корпоративна культура інтерпретується як цілісна, інтегративна категорія.

Раціонально-прагматичний підхід передбачає аналіз корпоративної культури через її зовнішні прояви та артефакти, зокрема формально-ієрархічну структуру організації, систему управління, моделі лідерства й мотивації, поведінкові практики персоналу, стиль комунікації, характер взаємодії із зовнішнім середовищем тощо. Натомість феноменологічний підхід розглядає корпоративну культуру не як окремий атрибут організації, а як її внутрішню сутність, що забезпечує узгоджене сприйняття реальності, формування спільних смислів і регулювання групової поведінки.

У більшості наукових підходів ключовим компонентом корпоративної культури визначаються організаційні цінності. Саме вони виступають її смисловим ядром, оскільки формують основу для норм поведінки, управлінських практик, комунікаційних моделей і стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Корпоративну культуру доцільно розглядати як єдність трьох взаємопов'язаних аспектів: процесуального, предметного та генетичного. Процесуальний аспект характеризує способи функціонування організації та взаємодії її структурних елементів; предметний відображає результати цієї діяльності, тобто сформовані норми, традиції, символи, правила та моделі поведінки; генетичний аспект розкриває джерела корпоративних змін і механізми відтворення або трансформації культурних зразків.

З огляду на це організація в процесі свого розвитку виступає одночасно об'єктом організаційно-інституційного впливу, оскільки успадковує певні культурні норми й цінності від попередніх етапів розвитку, суб'єктом культуротворення, оскільки продукує нові корпоративні норми, практики та смисли, а також інституційним носієм корпоративної культури, що забезпечує її збереження, трансляцію та оновлення.

Корпоративна культура формується внаслідок взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища організації. До внутрішнього середовища

належать підприємство як формальна організація, що має визначену мету функціонування; окремі працівники як носії індивідуальних потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій; трудовий колектив загалом, а також окремі соціальні групи, що виникають у межах організації. Зовнішнє середовище, своєю чергою, формує вимоги, обмеження та очікування щодо діяльності підприємства, впливаючи на зміст і напрями розвитку його корпоративної культури.

Корпоративна культура є складовою ширшого культурного середовища суспільства та водночас формує специфічний культурний простір конкретної організації. У межах готельного підприємства вона виконує інтеграційну, регулятивну, адаптаційну та мотиваційну функції, забезпечуючи узгодженість дій персоналу, підтримання організаційної ідентичності, підвищення якості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг.

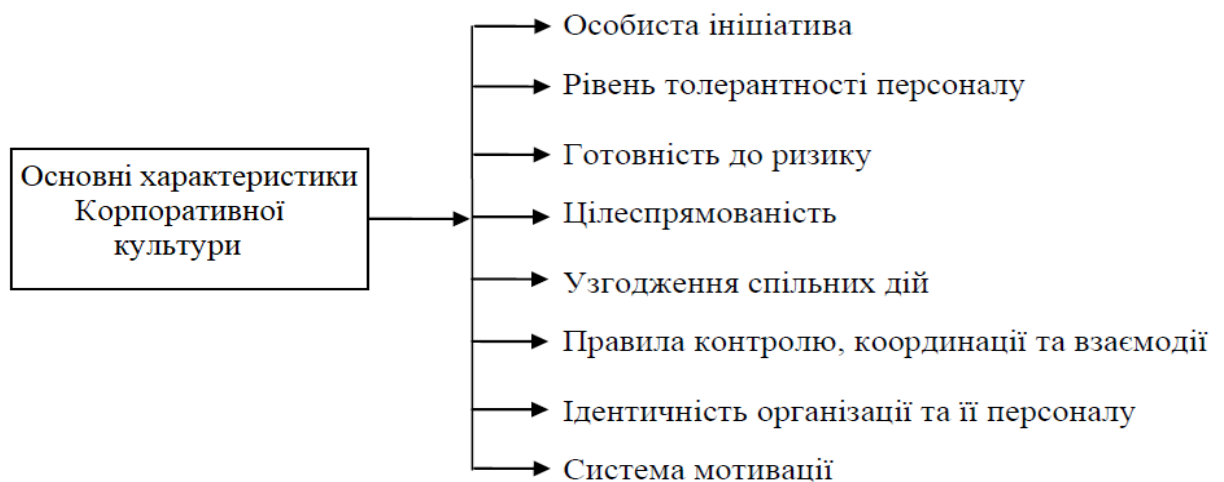


Рис.1.1. Ключові сутнісні характеристики корпоративної культури

Основні завдання корпоративної культури:

- 1) Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації.
- 2) Створення належної філософії організації, яка зможе збалансувати вимоги внутрішнього і зовнішнього середовища.

Чітко сформульована корпоративна філософія має охоплювати стислий

виклад цілей, стратегічних орієнтирів і пріоритетних цінностей організації, що відображають її місію, а також визначати засади соціальної відповідальності, пріоритетність організаційних цілей, значення професійних чеснот і знань, прозорість взаємовідносин на всіх рівнях управління та комунікації.

Важливим елементом корпоративної культури є системна мотивація працівників до результативної ділової активності, що забезпечує їхню залученість у досягнення стратегічних цілей організації. Не менш важливим є формування усвідомленого ставлення кожного працівника до власної ролі, місця та відповідальності як у межах організації, так і в ширшому соціальному середовищі.

Корпоративна культура також передбачає формування такого типу відносин усередині організації та поза її межами, який ґрунтується на етичних засадах, моральних принципах, взаємній повазі, довірі та високому рівні відповідальності. Саме ці чинники сприяють посиленню внутрішньої згуртованості колективу, підвищенню якості управлінських рішень і формуванню позитивного іміджу організації.

Розроблення та впровадження сильної корпоративної культури є складним і багатоетапним процесом, для якого не існує універсальної технології досягнення успіху. Одним із ключових аспектів її формування є стимулювання працівників до сприйняття та підтримки організаційних змін. Оскільки бізнес-середовище перебуває у стані постійної трансформації, завдання керівництва полягає в забезпеченні адаптивності, розвитку та готовності організації до своєчасного реагування на нові виклики й здійснення необхідних змін [1, с. 32].

Е. Шейн запропонував досліджувати корпоративну культуру організації із застосуванням методу клінічного дослідження. Науковець наголошував, що саме цей підхід дає змогу виявити глибинні уявлення членів організаційної спільноти про себе, власну роль у функціонуванні компанії та внесок у її подальший розвиток [53, с. 9].

Рівні корпоративної культури за Е. Шейном



Рис. 1.2. Концептуальна модель формування корпоративної культури за Е. Шейном. [53]

Наявність і ступінь вираженості такого взаємозв'язку дають змогу оцінити сформований рівень корпоративної культури компанії, а також визначити міру її відповідності як глибинним уявленням працівників, так і стратегічним орієнтирам розвитку організації.

К. Камерон і Р. Куїнн [21] у межах оцінювання корпоративної культури пропонують враховувати не лише комунікативні аспекти та особливості психологічного клімату в колективі, а й сприйняття працівниками економічної результативності діяльності компанії. Такий підхід засвідчує необхідність аналізу результативності праці не лише крізь призму виробничих або фінансово-економічних показників, а й з урахуванням рівня задоволеності працівників, ефективності їхньої діяльності та стабільності кадрового складу.

Корпоративна культура виконує низку важливих функцій, які забезпечують її вплив на внутрішнє середовище організації, поведінку персоналу та взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами.

Інформаційна функція корпоративної культури полягає у передаванні соціального та організаційного досвіду, накопиченого в межах підприємства, новим і чинним працівникам.

Пізнавальна функція спрямована на засвоєння працівниками принципів, норм і цінностей корпоративної культури, особливо на етапі їх адаптації до організації, що сприяє включенню працівника в життя колективу та розумінню специфіки організаційного середовища.

Нормативна функція виявляється у встановленні прийнятних моделей поведінки, правил взаємодії, етичних стандартів і професійних вимог, яких мають дотримуватися члени організації.

Регулююча функція забезпечує співвіднесення фактичної поведінки окремого працівника або групи з нормами, цінностями та очікуваннями, прийнятими в організації.

Ціннісна, або змістоутворююча, функція полягає у впливі корпоративної культури на формування світогляду працівників, їхніх професійних орієнтацій, ставлення до праці, колективу та цілей організації.

Комунікативна функція реалізується через спільні цінності, норми поведінки, символи, традиції та інші елементи культури, які забезпечують взаєморозуміння, узгодженість дій і ефективну взаємодію між працівниками.

Охоронна функція полягає в тому, що корпоративна культура виступає своєрідним бар'єром для проникнення в організацію небажаних тенденцій, деструктивних моделей поведінки або цінностей, які суперечать її стратегічним цілям.

Інтегруюча функція забезпечує формування почуття належності працівників до єдиної організаційної спільноти, сприяє згуртованості колективу та посиленню організаційної ідентичності.

Заміщуюча функція виявляється в тому, що сильна корпоративна

культура дає змогу зменшити потребу в надмірній кількості формальних наказів, інструкцій і розпоряджень, оскільки поведінка працівників регулюється засвоєними нормами та цінностями.

Мотиваційна функція полягає у створенні додаткових стимулів для працівників, оскільки прийняття корпоративної культури сприяє підвищенню їхньої залученості, відповідальності, ініціативності та лояльності до організації.

Освітня й розвивальна функція пов'язана з тим, що оволодіння корпоративною культурою сприяє набуттю нових знань, професійних навичок і поведінкових компетентностей, які позитивно впливають на результативність діяльності працівників.

Функція управління якістю проявляється в поступовому закріпленні в корпоративній культурі найбільш ефективних норм, практик і моделей поведінки, тоді як неефективні або деструктивні елементи з часом витісняються з організаційного середовища.

Іміджева функція полягає у формуванні зовнішнього образу організації. Клієнти, відвідувачі, партнери та інші контрагенти здебільшого оцінюють компанію не за її внутрішніми нормативними документами, а за зовнішніми проявами корпоративної культури – стилем комунікації, поведінкою персоналу, якістю обслуговування, дотриманням етичних норм і загальною атмосферою взаємодії [4, с. 452].

Корпоративна культура підприємства перебуває у тісному взаємозв'язку з системою управління персоналом, оскільки саме через кадрові процеси відбувається практичне закріплення організаційних цінностей, норм поведінки, управлінських підходів і комунікаційних стандартів. Такі функції управління персоналом, як добір кадрів, мотивація, оцінювання результатів праці та формування робочих груп, безпосередньо пов'язані із завданнями корпоративної культури. Її призначення полягає, зокрема, у забезпеченні працівників актуальною, повною, зрозумілою та прозорою інформацією щодо чинних і запланованих заходів підприємства, його місії, стратегічних цілей, ціннісних орієнтирів і перспектив розвитку.



Рис. 1.3. Структура корпоративної культури готельного підприємства [2]

Функціонування корпоративної культури проявляється на різних етапах життєдіяльності підприємства та охоплює ключові напрями роботи з персоналом [17, с. 412].

На етапі добору кадрів корпоративна культура виявляється через загальну атмосферу підприємства, стиль комунікації представників адміністрації з кандидатами, чіткість вимог до посади, визначеність функціональних обов'язків, меж відповідальності та повноважень. Претенденти на посаду, особливо ті, які мають професійний досвід, здатні вже під час першої співбесіди оцінити рівень організації праці, характер управлінської взаємодії, ставлення керівництва до персоналу, наявність або відсутність трудових норм, правил внутрішньої комунікації та загальних стандартів організаційної поведінки. Процедура добору кадрів є не лише інструментом залучення працівників, а й важливим каналом трансляції корпоративних цінностей.

У сфері мотивації та оцінювання працівників корпоративна культура виконує важливу регулятивну й стимулюючу функції. Передусім праця кожного працівника має отримувати справедливу матеріальну винагороду відповідно до його внеску в результати діяльності підприємства. Водночас для персоналу важливими є й нематеріальні форми визнання, зокрема повага до індивідуальності працівника, розуміння його особистих і тимчасових життєвих обставин, підтримка

професійного та особистісного розвитку, сприяння кар'єрному зростанню. Реалізація таких очікувань з боку керівництва сприймається працівниками як прояв довіри, поваги та партнерського ставлення, що позитивно впливає на рівень їхньої мотивації, залученості й лояльності до підприємства. У цьому контексті працівники прагнуть бути не лише виконавцями управлінських рішень, а рівноправними учасниками організаційного розвитку, які роблять власний внесок у досягнення спільних цілей.

Формування груп у межах підприємства також є важливим проявом корпоративної культури. Ефективне керівництво передбачає створення умов для розвитку формальних і неформальних груп за професійними інтересами, ціннісними орієнтаціями або спільними завданнями. Такий підхід дає змогу керівникам краще розуміти потреби, потенціал і мотиваційні чинники персоналу, а працівникам – відчувати підтримку колег, розвивати власні інтереси, посилювати міжособистісні зв'язки та формувати навички командної взаємодії.

Наявність колег-однодумців і можливість реалізовувати власні професійні та соціальні інтереси в межах підприємства сприяють підвищенню прихильності працівників до організації. У них формується почуття належності до спільноти, усвідомлення власної значущості, довіра до колективу та готовність до співпраці. Саме ці чинники є важливою передумовою розвитку командної роботи, внутрішньої згуртованості та організаційної стабільності.

Корпоративна культура також безпосередньо впливає на формування образу підприємства. Одним із її ключових завдань є переконання працівників у тому, що відповідальне ставлення до роботи, професійна доброчесність і лояльність до підприємства мають не лише моральне, а й економічне значення. Це проявляється у формуванні послідовного причинно-наслідкового ланцюга: якісне виконання працівниками своїх функцій забезпечує створення якісного товару або послуги; висока якість продукції чи сервісу сприяє поширенню позитивної інформації про підприємство та його пропозицію; позитивна репутація стимулює зростання обсягів продажу; підвищення економічних

результатів підприємства створює передумови для покращення умов праці та рівня оплати персоналу.

Корпоративна культура є важливим інструментом узгодження інтересів підприємства й працівників. Вона забезпечує не лише ефективну кадрову політику, а й формує внутрішні передумови для підвищення продуктивності праці, зміцнення організаційної лояльності, покращення якості продукції або послуг, формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

1.2. Наукові підходи до формування та оцінювання моделей корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура є однією з базових передумов розвитку успішної компанії, оскільки вона визначає характер внутрішньої взаємодії, управлінських практик, поведінкових норм і ціннісних орієнтирів персоналу. Її формування, як правило, пов'язане з упровадженням організаційних інновацій, спрямованих на досягнення стратегічних бізнес-цілей, підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

У науковій і практичній площині застосовується низка методів оцінювання корпоративної культури, серед яких найбільш поширеними є: метод системного аналізу, або поелементної якісної оцінки корпоративної культури; методи опитування, зокрема інтерв'ювання й анкетування; соціометричні методи; опис основних елементів корпоративної культури; визначення її типу; статистичні методи оцінювання, що охоплюють нормативний, порівняльний методи, метод відстеження змін за схемою «було – стало – повинно бути», метод випадкової оцінки та конструктивно-критичний метод [18, с. 63].

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури має важливе значення, оскільки дає змогу послідовно аналізувати окремі складові

наявної культури підприємства та визначати напрями її подальшого вдосконалення. Його застосування є доцільним у процесі поступової трансформації корпоративних норм, цінностей, традицій, моделей комунікації та управлінської взаємодії.

Метод опитування належить до активних методів дослідження корпоративної культури підприємства. Незважаючи на його трудомісткість, він характеризується високим рівнем інформативності, оскільки дає можливість безпосередньо виявити ставлення працівників до наявної корпоративної культури, визначити рівень їхньої залученості, задоволеності, лояльності, а також встановити, які цінності, норми та елементи організаційного середовища є для них найбільш значущими. Узагальнення отриманих відповідей створює основу для формування обґрунтованих висновків щодо реального стану корпоративної культури.

Соціометричні методи дозволяють дослідити характер внутрішньогрупових відносин, рівень згуртованості колективу, неформальну структуру комунікацій і соціально-психологічний клімат в організації. Завдяки кількісному та графічному відображенню міжособистісних зв'язків ці методи забезпечують отримання цінної інформації про стан трудового колективу, наявність лідерів, групових центрів впливу, а також можливі конфліктні або ізольовані позиції в межах організаційної структури.

Опис елементів корпоративної культури передбачає характеристику таких її складових, як місія, стратегічні цілі, традиції, базові цінності підприємства, стиль управління й комунікації, моделі поведінки працівників, історія компанії, корпоративна символіка, девіз, ритуали та норми взаємодії. Кожен із цих елементів відображає окремий аспект корпоративної культури, що дає змогу здійснювати її комплексне оцінювання з різних позицій.

Статистичні методи також відіграють важливу роль у процесі вимірювання корпоративної культури організації, оскільки забезпечують можливість кількісної інтерпретації окремих її характеристик. Нормативний метод є одним із найбільш поширених способів оцінювання конкретного виду

корпоративної культури шляхом зіставлення фактичного стану з визначеними нормами, стандартами або критеріями. Порівняльний метод, своєю чергою, передбачає зіставлення різних типів корпоративної культури або окремих її параметрів за встановленими показниками. До його різновидів можна віднести метод «полярних культур», а також порівняння корпоративної культури підприємства з еталонними, галузевими або конкурентними моделями.

Метод відстеження змін за схемою «було – стало – повинно бути» поєднує аналітичні та раціоналізаторські можливості. Його сутність полягає у визначенні початкових показників, або індикаторів, корпоративної культури та подальшому моніторингу їх динаміки відповідно до бажаного стану. Важливо, що цей метод дозволяє фіксувати не лише позитивні зміни, а й можливе зниження рівня корпоративної культури, що є необхідним для своєчасного управлінського реагування [23].

Конструктивно-критичний метод може реалізовуватися у двох основних варіантах. Перший передбачає застосування різкої, масштабної критики на адресу управлінського персоналу, що стимулює адміністрацію до прийняття практичних рішень і коригувальних заходів. Другий варіант ґрунтується на врівноваженій періодичній критиці, яка характеризується більш поміркованими оцінками, аргументованими зауваженнями та конструктивними пропозиціями щодо вдосконалення корпоративної культури.

Якщо керівництво та трудовий колектив підприємства прагнуть підвищити рівень корпоративної культури, доцільним є використання різноманітних методів її оцінювання. Комплексне застосування якісних, кількісних, соціометричних і порівняльних методів дає змогу перевести загальне прагнення до розвитку корпоративної культури у площину конкретних цілей, завдань, управлінських заходів і очікуваних результатів [27].

Поняття «корпоративна культура» є багатогранним і складним, тому в науковій літературі сформувалося значне різноманіття підходів до його дослідження. Саме це зумовило появу численних моделей корпоративної культури, які відображають різні аспекти її формування, функціонування та

оцінювання в межах організації.

Однією з відомих є модель Г. Харрісона, у межах якої виділяються чотири основні типи корпоративної культури (Табл.1.1). Для їх аналізу дослідник використав такі критерії, як характер розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, специфіка взаємовідносин індивіда з організацією, організаційна структура та особливості діяльності підприємства на різних етапах його розвитку.

Таблиця 1.1

Типи корпоративної культури підприємства за Г. Харрісоном[31]

Тип корпоративної культури	Характеристика
1	2
Корпоративна культура, орієнтована на роль	Формується в умовах динамічного зовнішнього середовища, яке потребує від організації оперативного реагування, гнучкості та прийняття управлінських рішень у ситуаціях підвищеної невизначеності й ризику. Управлінський персонал спрямовує зусилля на розвиток системи цінностей, що забезпечує своєчасне виявлення, інтерпретацію та передавання сигналів зовнішнього середовища, а також адаптацію організаційної поведінки до змін. Працівникам надається право брати участь у прийнятті рішень; високо цінуються креативність, ініціативність, експериментування, готовність до ризику та орієнтація на потреби споживачів. Такий тип культури характерний для підприємств електронної комерції, сфери електроніки, косметичної індустрії та модної індустрії.
Корпоративна культура, орієнтована на завдання	Виникає в організаціях, що функціонують у відносно стабільному середовищі, яке не потребує надмірної гнучкості чи постійних швидких трансформацій. Основна увага менеджменту зосереджується на формуванні цінностей, пов'язаних із конкурентоспроможністю, результативністю, особистою ініціативою працівників, високою працездатністю та готовністю докладати значних зусиль протягом тривалого часу. Такий тип корпоративної культури часто застосовується у сфері обслуговування, де важливими є ефективність виконання завдань, якість сервісу та досягнення конкретних результатів.
Корпоративна культура, орієнтована на людину	Формується в середовищі, де важливого значення набуває залучення працівників до процесів організаційної адаптації та реагування на зміни зовнішнього середовища. Менеджмент орієнтується на розвиток системи цінностей, що передбачає задоволення потреб працівників і клієнтів, підтримку співпраці, взаємної довіри, командної взаємодії та сприятливого соціально-психологічного клімату. У межах такого типу культури працівники розглядаються як ключовий ресурс організації, від рівня залученості та професійної самореалізації яких залежить ефективність її розвитку.

1	2
Корпоративна культура, орієнтована на владу	Характерна для організацій, що функціонують у стабільному зовнішньому середовищі та спираються на чітку ієрархію управління. Менеджмент зосереджується на формуванні системи цінностей, пов'язаної з дотриманням установлених правил, процедур, порядку, дисципліни, раціональності та підпорядкування управлінським рішенням. Для такого типу культури властиві централізація влади, формалізовані комунікації, регламентованість організаційної поведінки та високий рівень контролю за виконанням завдань.

У чистому вигляді такі моделі корпоративної культури в українській практиці трапляються рідко, однак більшість вітчизняних організацій за своїми культурними характеристиками можуть бути наближені до одного з таких типів: корпоративна культура, орієнтована на роль; корпоративна культура, орієнтована на завдання; корпоративна культура, орієнтована на людину; корпоративна культура, орієнтована на владу [31, с. 70].

На відміну від моделі Г. Харрісона, модель Ч. Хенді ґрунтується на припущенні, що організаційна культура формується та трансформується поступово в процесі еволюційного розвитку організації. Згідно з цим підходом, різні типи культури можуть домінувати на окремих етапах життєвого циклу підприємства. Так, на стадії зародження організації переважає культура влади, на етапі зростання – культура ролі, а на стадії розвитку може формуватися культура завдання або культура особистості. На етапі спаду чи розпаду організації можливим є прояв будь-якого з чотирьох типів корпоративної культури залежно від особливостей управління, внутрішнього середовища та характеру кризових процесів [35, с. 56].

Важливе місце серед зарубіжних підходів до дослідження корпоративної культури посідає модель Г. Хофстеде. Вона була розроблена нідерландським ученим на основі порівняльного аналізу культур різних країн. Дослідження ґрунтувалося на масштабному опитуванні понад 160 тис. менеджерів і працівників організацій спочатку у 40, а згодом – більш ніж у 60 країнах світу. У межах цього дослідження аналізувалися рівень задоволеності працею,

ставлення до колег і керівництва, особливості сприйняття проблем, що виникають у процесі роботи, життєві цілі, переконання та професійні пріоритети працівників.

На підставі узагальнення отриманих результатів Г. Хофстеде виявив істотні відмінності в поведінці менеджерів і фахівців різних країн. Дослідник обґрунтував, що значна частина відмінностей у трудових цінностях, управлінських підходах і професійних установках зумовлена впливом національної культури. Водночас на ці відмінності також впливають місце працівника в організаційній ієрархії, професійна належність, вік і стать. Узагальнюючи найбільш суттєві розбіжності, Г. Хофстеде виокремив чотири основні параметри, які характеризують поведінку менеджерів і функціонування організації загалом: індивідуалізм – колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності та маскулінізм – фемінізм [37].

Параметр «індивідуалізм – колективізм» відображає ступінь орієнтації особи на власні інтереси або на інтереси групи. Індивідуалізм передбачає, що працівники сприймають себе насамперед як автономних особистостей, орієнтуються на власні цілі, інтереси своєї сім'ї та найближчого соціального оточення. Колективізм, навпаки, характеризується тісним зв'язком індивіда з групою, у межах якої він отримує підтримку, захист і відчуття належності. За таких умов група відіграє важливу роль у задоволенні потреб її членів, забезпеченні соціальної безпеки та формуванні спільної відповідальності.

Параметр «уникнення невизначеності» характеризує ступінь прагнення людей мінімізувати ситуації невизначеності, ризику та непередбачуваності, у яких вони відчують психологічний дискомфорт або невпевненість. Для зниження рівня невизначеності суспільства й організації формують більш стабільні умови функціонування, запроваджують формалізовані правила, процедури, стандарти поведінки та управлінські регламенти. Культури з високим рівнем уникнення невизначеності зазвичай тяжіють до чіткого порядку, активної поведінки, емоційної виразності та нижчого рівня терпимості до відхилень від установлених норм. Натомість культури, які

приймають невизначеність, характеризуються більшою гнучкістю, рефлексивністю, стриманістю, меншою агресивністю та відносною толерантністю до різноманіття думок і поведінкових моделей.

Параметр «маскулінність – фемінність» відображає переважання в суспільстві цінностей, традиційно пов'язаних із досягненням, конкуренцією та матеріальним успіхом, або цінностей, зорієнтованих на взаємини, турботу й якість життя. Маскулінність характеризується акцентом на самоствердженні, професійному успіху, результативності, амбіційності, конкуренції та матеріальних досягненнях. Фемінність, своєю чергою, визначається домінуванням таких цінностей, як міжособистісна гармонія, турбота про інших, співпраця, соціальна підтримка та загальна якість життя.

Модель Ч. Хенді є одним із поширених підходів до типологізації організаційної культури. У процесі її розроблення дослідник зосередив увагу на таких параметрах, як характер розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації працівників, особливості взаємодії між індивідом і організацією, організаційна структура, а також специфіка діяльності підприємства на різних етапах його еволюційного розвитку. На основі аналізу цих характеристик Ч. Хенді виокремив чотири основні типи організаційної культури [28, с. 74].

Першим типом є «культура влади», яку доцільно символічно представити у вигляді павутини. У такій культурі центр управлінського впливу зосереджений навколо ключової особи або групи осіб, які, подібно до павука в центрі павутини, формують і поширюють мережу свого впливу через особисті зв'язки, неформальні комунікації та контроль над ресурсами. Цей тип культури найбільш характерний для невеликих організацій із чітко вираженою ієрархією влади, зокрема для підприємств малого бізнесу, комерційних і фінансових структур. Основою управлінського впливу в такій культурі виступають ресурсна влада та особистісний авторитет керівника. Культура влади приваблює працівників, схильних до ризику, політичної поведінки, швидкого прийняття рішень і орієнтації на результат. Менеджери в межах такої культури здебільшого зорієнтовані на концентрацію влади та досягнення практичних результатів,

швидко реагують на зміни зовнішнього середовища, однак значною мірою залежать від рішень, що приймаються управлінським центром.

Другим типом є «культура ролі», яка, на відміну від культури влади, характерна переважно для великих організацій із механістичною структурою управління. Їй притаманні чіткий функціональний розподіл обов'язків, спеціалізація підрозділів, формалізація управлінських процедур і координація діяльності через вищі управлінські ланки. У таких організаціях рішення, як правило, ухвалюються на верхніх рівнях ієрархії, а контроль та координація здійснюються відповідно до встановлених правил, регламентів і процедур. Культура ролі забезпечує працівникам відчуття стабільності, захищеності та можливість професійного вдосконалення в межах визначеної спеціалізації. У ній заохочуються дисциплінованість, сумлінність, відповідальність і дотримання посадових вимог. Водночас менеджери, які функціонують у межах такої культури, орієнтуються на передбачуваність, порядок і безпеку, що може ускладнювати швидко адаптацію організації до змін зовнішнього середовища.

Третім типом є «культура завдання», яка характерна для організацій із матричною або проєктною структурою управління, зокрема науково-дослідних установ, конструкторських бюро, інноваційних компаній і проєктних організацій. Основна увага в такій культурі зосереджується не на формальній ієрархії чи посадових ролях, а на виконанні конкретного завдання, досягненні результату та ефективному використанні професійних компетентностей членів команди. Для культури завдання властиві гнучкість, командна взаємодія, орієнтація на результат, професіоналізм, ініціативність і здатність до оперативного вирішення проблем.

Окреме місце в наукових дослідженнях посідає типологія корпоративних культур, запропонована Дж. Зонненфельдом. Вона охоплює чотири основні різновиди корпоративної культури: культуру «бейсбольної команди», культуру «академії», культуру «клубу» та культуру «фортеці». Узагальнені характеристики основних типів корпоративних культур, запропонованих Дж. Зонненфельдом, наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Типи корпоративних культур за Дж. Зонненфільдом [29]

Тип корпоративної культури	Характеристика
«Бейсбольна команда»	Формується в бізнес-середовищі з високим рівнем ризику, динамічності та конкуренції. Для компаній із таким типом корпоративної культури характерні швидке прийняття управлінських рішень, підтримка талановитих працівників, заохочення інноваційності, ініціативності та професійної самостійності. Ключові фахівці сприймаються як особливо цінний ресурс, а самі працівники часто позиціонують себе як «вільні гравці», за залучення яких компанії активно конкурують між собою.
«Клубна культура»	Характеризується високим рівнем лояльності, відданості працівників організації, згуртованістю персоналу та розвиненою командною взаємодією. Стабільне бізнес-середовище дає змогу заохочувати працівників за тривалий стаж роботи, професійну надійність і прихильність до корпоративних цінностей. Кар'єрне зростання в таких організаціях зазвичай є поступовим і відносно повільним, а добір кандидатів на вищі посади переважно здійснюється з внутрішнього кадрового резерву. Також поширеною є практика горизонтальної ротації працівників між різними функціональними або галузевими напрямками діяльності.
«Академічна культура»	Передбачає поступове професійне становлення та кар'єрне просування працівників у межах однієї організації. Компанії з академічною моделлю корпоративної культури зазвичай залучають молодих фахівців, орієнтованих на довготривалу співпрацю, професійний розвиток і послідовне просування службовою ієрархією. На відміну від клубної культури, для цього типу менш характерною є часта ротація між підрозділами чи напрямками діяльності; натомість акцент робиться на поглибленні спеціалізації, накопиченні професійного досвіду та розвитку експертності в певній сфері.
«Оборонна культура»	Виникає в умовах кризового або нестабільного функціонування підприємства, коли організація змушена зосереджуватися на виживанні, адаптації до несприятливих зовнішніх чинників або подоланні наслідків галузевого спаду. Для такого типу культури характерні невизначеність зайнятості, обмежені можливості професійного та кар'єрного зростання, а також висока ймовірність реструктуризації, скорочення персоналу та перегляду функціональних обов'язків працівників. Основним завданням компанії в таких умовах є збереження життєздатності та пристосування до нових вимог зовнішнього середовища.

Оскільки кожна компанія має власну систему цінностей, стратегічні орієнтири, управлінські пріоритети та специфіку організаційної взаємодії, не існує універсального підходу до формування й розвитку корпоративної культури. Її становлення залежить від місії підприємства, характеру його

діяльності, особливостей внутрішнього середовища, стилю керівництва, кадрової політики та умов зовнішнього ринкового середовища. У зв'язку з цим у практиці успішних вітчизняних компаній застосовуються різні принципи побудови здорової корпоративної культури, спрямовані на посилення згуртованості персоналу, підвищення рівня довіри, забезпечення прозорості комунікацій, розвиток відповідальності та орієнтацію працівників на досягнення спільних цілей [41, с. 27].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що одним із важливих напрямів удосконалення функціонування та управління підприємствами є формування сучасної моделі цивілізованої корпоративної культури, яка відповідає стратегічним цілям організації, потребам персоналу та вимогам зовнішнього середовища. Водночас ефективність такої культури потребує систематичного моніторингу й оцінювання. Доцільним є використання не одного, а комплексу методів оцінки корпоративної культури, що дасть змогу забезпечити більш об'єктивне визначення її стану, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати практичні заходи щодо її подальшого розвитку.

1.3. Корпоративна культура як складова системи управління діяльністю готельного підприємства

Посилення конкуренції на ринку готельних послуг зумовлює необхідність пошуку нових, більш ефективних підходів до організації роботи персоналу. В умовах сучасної економіки саме інновації виступають одним із ключових чинників розвитку готельного підприємства, забезпечуючи його адаптивність, конкурентоспроможність і здатність відповідати змінним запитам споживачів. У цьому контексті інноваційні підходи до формування корпоративної культури є важливим інструментом досягнення сталого розвитку, підвищення інноваційного потенціалу підприємства та посилення його позицій на ринку [15].

Результати дослідження Асоціації менеджерів свідчать, що питання

інноваційного розвитку та управління змінами в компаніях переважно перебувають у сфері відповідальності вищого керівництва. Зокрема, у 83 % випадків цими питаннями займається керівник компанії та його заступники, тоді як лише 23 % опитаних зазначили наявність спеціалізованого департаменту, відповідального за інновації та зміни. Досить часто реалізація таких завдань покладається на топменеджера, який не завжди має у своєму розпорядженні достатньо формалізованих методик, процедур і організаційних структур, здатних забезпечити практичну реалізацію стратегічних задумів. Водночас нестача фінансових ресурсів у більшості випадків не розглядається як ключова перешкода для формування корпоративної культури. Ініціаторами змін найчастіше виступають керівник компанії або директор з персоналу [54, с. 110].

Корпоративна культура готельного підприємства має охоплювати сукупність взаємопов'язаних елементів, які визначають зміст організаційної поведінки, характер управлінської взаємодії та стандарти сервісної діяльності. До основних складових корпоративної культури готельного підприємства належать [57, с. 28]: місія як відображення суспільно значущої мети функціонування організації; цілі компанії, які мають бути зрозумілими та прийнятними для кожного працівника; базові цінності, що визначають діяльність як окремого працівника, так і підприємства загалом; стиль внутрішньої комунікації, поширений на всі категорії персоналу; модель поведінки працівника, яка відображає основні принципи діяльності організації та бажані особистісно-професійні характеристики; корпоративні інформаційні матеріали, орієнтовані як на внутрішню аудиторію, так і на зовнішніх клієнтів, партнерів і контрагентів; історія компанії, зафіксована у корпоративних виданнях, брошурах, книгах пам'яті або інших інформаційних носіях; рекламний слоган чи девіз підприємства; усталені та новостворені корпоративні традиції.

Корпоративна культура підвищує стійкість готельного підприємства, оскільки надає йому більшої організаційної гнучкості. Вона визначає прийнятні способи дій у стандартних і нестандартних ситуаціях, сприяє

узгодженості поведінки персоналу та дає змогу працівникам швидко й адекватно реагувати на непередбачувані події, зміни в запитах клієнтів, кризові ситуації або трансформації зовнішнього середовища.

Важливо враховувати, що вищий менеджмент підприємства має визначальний вплив на перебіг інноваційних процесів в організації. Саме керівництво може створювати сприятливі умови для реалізації інноваційних проєктів, забезпечувати їх необхідними ресурсами, підтримувати ініціативність персоналу та формувати організаційне середовище, відкрите до змін. Корпоративна культура виявляється через систему спільних установок, очікувань, норм і цінностей, які поділяються працівниками компанії. У ширшому розумінні її можна трактувати як особливий підхід до ведення бізнесу, що визначає стиль управління, характер взаємодії з персоналом і клієнтами, а також здатність підприємства до інноваційного розвитку.

Формування корпоративної культури, орієнтованої на сталий та інноваційний розвиток, ґрунтується на низці принципів. До основних із них належать [50, с. 307]: створення такої системи найму, навчання та стимулювання персоналу, за якої працівники поділяють цілі організації та є мотивованими до їх досягнення; постійне підвищення професійного рівня керівників вищої й середньої ланки, а також інших працівників; організація безперервного обміну інформацією між співробітниками з метою формування актуального уявлення про поточний стан підприємства та зміни ситуації в режимі реального часу; розподіл влади й делегування персоналу повноважень, необхідних для оперативного та адекватного реагування на проблемні ситуації; поєднання командної роботи з персональною відповідальністю кожного працівника за досягнення поставлених цілей; постійний аналіз поточної ситуації та розроблення програм швидкого реагування на кризові явища.

Дослідження рівня задоволеності працівників є важливим джерелом інформації про потреби й очікування внутрішніх клієнтів організації. Такі потреби, як правило, можна поділити на два рівні. До першого рівня належать потреби, пов'язані з умовами праці, зокрема посадою, оплатою, графіком

роботи, організацією робочого місця та соціальними гарантіями. До другого рівня належать потреби й очікування, пов'язані з отриманням якісної внутрішньої підтримки від колег, працівників інших відділів і підрозділів, а також керівництва. Саме характер внутрішньої взаємодії значною мірою впливає на якість виконання професійних обов'язків і загальну ефективність діяльності підприємства [6, с. 181].

Корпоративна культура сприяє посиленню ролі інновацій як інструмента інтеграції нових ідей, управлінських рішень, сервісних технологій і організаційних практик у діяльність готельного підприємства. Для забезпечення її ефективного функціонування доцільно використовувати відповідні інструменти внутрішньої взаємодії, спрямовані на встановлення продуктивного контакту з працівниками, підвищення їхньої залученості, мотивації, лояльності та готовності до участі в інноваційних змінах (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Інструментарій підвищення якості корпоративної культури готельного підприємства. [55]

1. Безпосередня розмова є одним із найбільш ефективних інструментів внутрішньої комунікації, оскільки забезпечує прямий обмін інформацією,

оперативне уточнення позицій, формування взаєморозуміння та зниження ризику комунікаційних викривлень. До основних форм безпосередньої розмови належать брифінги, наради з одним доповідачем, загальні збори, робочі зустрічі та дискусії. Вони можуть проводитися як у малих, так і у великих групах, у межах одного структурного підрозділу або між кількома відділами підприємства.

Ефективність безпосередньої розмови значною мірою залежить від дотримання певних організаційних правил. Передусім необхідно чітко визначити мету зустрічі, яка має бути зрозумілою не лише організаторам, а й усім учасникам. Тема обговорення повинна бути актуальною для присутніх і відповідати їхнім професійним інтересам або функціональним обов'язкам. Тривалість заходу доцільно обмежувати, як правило, не більше ніж однією годиною, із попереднім встановленням регламенту виступів та обговорень.

Час проведення наради має бути зручним для учасників; бажано уникати проміжку з 14:00 до 16:00, коли у більшості працівників спостерігається зниження ділової активності. Обговорення повинно відбуватися відповідно до затвердженого плану, бути змістовним, логічно структурованим і спрямованим на досягнення конкретного результату. Найважливіші питання доцільно розглядати на початку зустрічі, а завершувати її бажано позитивним акцентом. Наприкінці необхідно сформулювати висновки, підкреслити досягнуті результати, узгодити прийняті рішення та після завершення зустрічі надіслати учасникам короткий протокол.

Особлива роль у забезпеченні ефективності безпосередньої розмови належить ведучому або головуючому. Він має організовувати перебіг зустрічі відповідно до визначених правил, підтримувати конструктивний характер дискусії, запобігати відхиленню від теми та врегульовувати можливі конфліктні ситуації. Ефективний головуючий повинен мати авторитет у групі, який не завжди безпосередньо пов'язаний із формальним місцем в ієрархії підприємства, а також володіти вмінням висловлювати думки стисло, чітко, по суті та з відповідною інтонацією.

Попри те, що цей інструмент практично не потребує фінансових витрат, у діяльності підприємств він використовується недостатньо часто. Основними причинами цього є дефіцит часу, недостатня зацікавленість керівників, а також складність організації таких комунікацій у великих підприємствах або в компаніях із розгалуженою мережею філій у різних містах.

2. Години консультацій, або години прийому з особистих питань, передбачають визначення керівниками спеціального часу для спілкування з працівниками щодо актуальних професійних чи особистих питань. Такий формат часто називають «часом відкритих дверей». Його значення полягає у створенні умов для прямого діалогу між керівництвом і персоналом, підвищенні рівня довіри та своєчасному виявленні проблемних аспектів внутрішнього середовища. Водночас на практиці цей інструмент нерідко використовується формально: керівники не завжди дотримуються встановленого графіка або взагалі не забезпечують реальної можливості для такого спілкування.

3. Інформаційні таблиці є одним із доступних і водночас ефективних інструментів внутрішнього інформування персоналу. Вони дають змогу презентувати компанію, її стратегічні цілі, поточні завдання, плани розвитку та важливі події організаційного життя. Найбільш результативними є ті інформаційні таблиці, які не лише містять актуальну інформацію, а й привертають увагу працівників завдяки змістовному та візуально зрозумілому оформленню.

Для підвищення ефективності інформаційних таблиць доцільно структурувати їх за тематичними розділами, зокрема: інформація від керівництва, відділу маркетингу, кадрової служби, адміністрації тощо. Важливо висвітлювати не лише виробничі питання, а й інші аспекти життя колективу. Наприклад, можуть бути передбачені рубрики для молодих працівників, батьків, прихильників спорту, учасників корпоративних заходів тощо. Доцільно розміщувати новини, що стосуються всього підприємства: фотографії нових працівників, фоторепортажі з корпоративних свят,

оголошення, інформаційні повідомлення, жарт дня або тижня.

Інформація має бути корисною для різних груп персоналу, оскільки найбільшу увагу зазвичай привертають матеріали, у яких працівник бачить зв'язок із власною діяльністю або інтересами. Кожну рубрику бажано візуально виокремлювати за допомогою кольору, символів, позначок або інших елементів оформлення. Не менш важливо забезпечити регулярне й своєчасне оновлення інформації. Відповідальним за ведення інформаційної таблиці доцільно призначити конкретного працівника, до обов'язків якого входить щоденний перегляд і актуалізація її змісту.

Інформаційна таблиця може виконувати не лише інформативну, а й комунікаційну функцію, якщо передбачити механізм зворотного зв'язку. Наприклад, поруч із нею можна розмістити скриньку для анкет, звернень, пропозицій або листів до керівництва. Для підвищення ефективності інформаційні таблиці слід розташовувати в місцях найбільшого потоку працівників: біля входу, приймальні керівника, їдальні або інших загальнодоступних зон. На великих підприємствах доцільним є розміщення таких таблиць у кількох локаціях.

4. Внутрішня газета є більш розгорнутим інструментом корпоративної комунікації порівняно з інформаційними таблицями. Правила її підготовки загалом подібні до правил оформлення інформаційних таблиць, однак вона відрізняється формою поширення та ширшим змістовим наповненням. Внутрішня газета може розповсюджуватися серед працівників, партнерів, дилерів та інших зацікавлених осіб. Окрім поточних повідомлень, вона може містити хроніку подій, огляди видань, аналітичні матеріали, інформацію про ринок праці, тенденції розвитку ринку, на якому функціонує підприємство, інтерв'ю з працівниками, матеріали про корпоративні цінності та досягнення компанії.

Внутрішні газети є поширеним інструментом у розвинених країнах, особливо на великих підприємствах із чисельністю персоналу в тисячі або десятки тисяч осіб. Завдяки цьому інструменту забезпечується вільний обмін думками між різними групами працівників, створюється своєрідний

внутрішній форум, у якому можуть брати участь працівники незалежно від їхнього статусу, віку чи статі. Отже, внутрішня газета виконує важливу роль у психологічній інтеграції персоналу та формуванні єдиного корпоративного простору [14, с. 223].

5. Поштова скринька є інструментом збору звернень, зауважень, пропозицій і критичних повідомлень від працівників. Зазвичай її розміщують у доступному та помітному місці. Оскільки такі звернення можуть бути анонімними, цей інструмент іноді називають «чорною скринькою». Водночас його ефективність є дискусійною, оскільки анонімний формат частково суперечить принципам відкритої корпоративної комунікації.

На практиці поштові скриньки нерідко залишаються порожніми з двох основних причин. По-перше, якщо на підприємстві добре налагоджена система внутрішньої комунікації, потреба в такому інструменті зменшується. По-друге, якщо комунікаційна система не сформована належним чином, що часто свідчить про авторитарний стиль управління або несприятливу атмосферу в колективі, працівники можуть уникати звернень через побоювання негативних наслідків.

6. Довірена особа, або кабінет довіри, передбачає запровадження на підприємстві спеціальної посади або функції для розв'язання складних питань, які не можуть бути ефективно вирішені формальними управлінськими каналами. Такі повноваження доцільно доручати авторитетній особі, яка користується повагою колективу, здатна зберігати конфіденційність, забезпечувати анонімність інформації та неупереджено розглядати звернення працівників. До довіреної особи можуть звертатися з питаннями, ідеями, пропозиціями, критичними зауваженнями або повідомленнями про проблемні ситуації. Оптимальний термін очікування відповіді не повинен перевищувати одного тижня.

7. Довідкова служба може функціонувати у двох основних формах. У першому випадку біля телефону чергує працівник, який відповідає на запитання осіб, що звертаються до служби. У другому випадку після набору відповідного

номера працівники можуть прослухати попередньо підготовлену інформацію з певних питань. Такий інструмент сприяє оперативному поширенню довідкових відомостей, зменшує навантаження на адміністративний персонал і підвищує доступність інформації для працівників.

8. Радіовузол є корисним інструментом внутрішньої комунікації на великих підприємствах, особливо у випадках, коли необхідно швидко передати термінові повідомлення значній кількості працівників. Його можна використовувати не лише для інформування, а й для трансляції розважальних програм, відповідної музики або спеціальних інформаційних матеріалів. У певних організаціях радіовузол може виконувати також соціальну функцію, наприклад, забезпечуючи доступ працівників з особливими потребами до аудіоматеріалів.

9. Телевізійна студія є більш складним і фінансово витратним інструментом корпоративної комунікації, оскільки потребує залучення фахівців відповідної кваліфікації та наявності технічного обладнання. Матеріали можуть транслюватися в конференц-залах, на екранах, установлених у людних місцях, або поширюватися у вигляді відеозаписів про діяльність і життя підприємства. Такий інструмент найчастіше використовується у великих міжнародних компаніях із філіями в різних країнах, де виникає потреба в регулярному обміні інформацією між територіально віддаленими підрозділами.

10. Інтранет є внутрішньою електронною комунікаційною системою підприємства, яка забезпечує оперативний обмін інформацією між працівниками та підрозділами. У сучасних умовах цей інструмент широко використовується на підприємствах рекламного, готельного, виставкового та інших ринків, де значну частину персоналу становлять працівники з достатнім рівнем цифрової компетентності. Інтранет особливо ефективний для компаній, офіси яких розташовані у великих і середніх містах, а також для організацій, що потребують швидкої координації дій, поширення документів, внутрішніх повідомлень, інструкцій, новин і управлінських рішень.

Ефективність використання інструментів підвищення якості корпоративної культури визначається не стільки обсягом фінансових ресурсів, скільки рівнем організації управлінської та комунікаційної діяльності на підприємстві. Вибір і застосування відповідних інструментів є багатоступеневим процесом, що залежить від низки чинників, зокрема розміру та організаційної структури підприємства; характеру розміщення його структурних підрозділів — централізованого або територіально розгалуженого; соціально-професійної структури персоналу, яка може бути як відносно однорідною, так і представленою різними соціальними групами та культурними середовищами; сформованих на підприємстві традицій; а також відповідності між обраною формою комунікаційного інструменту та змістом інформації, яку необхідно передати [55, с. 94]. Наприклад, у конфліктних ситуаціях більш доцільною є безпосередня усна комунікація, ніж використання листів, оголошень чи інших форм опосередкованого інформування [53, с. 98].

Загальний принцип застосування комунікаційних інструментів можна сформулювати так: чим більшим і складнішим є підприємство, тим різноманітнішою має бути система внутрішніх комунікацій та інформаційних каналів. Повторне донесення одного й того самого повідомлення через різні канали сприяє кращому сприйняттю інформації, зменшує ризик її викривлення та підвищує результативність комунікаційного впливу.

Важливим елементом гнучкої корпоративної культури є також готовність підприємства до можливих кризових ситуацій. Компанія має систематично аналізувати навіть незначні проблеми та відхилення у своїй діяльності, оскільки саме вони можуть сигналізувати про потенційні масштабні збої. Такий підхід дає змогу своєчасно прогнозувати кризові явища, розробляти програми відновлення організаційної стійкості та формувати механізми швидкого реагування. Окремі компанії цілеспрямовано моделюють можливі кризові ситуації з метою підготовки персоналу, відпрацювання алгоритмів дій і впровадження інноваційних підходів до підвищення стійкості

та адаптивності підприємства [11, с. 402].

Посилення конкуренції на ринку та зростання рівня професіоналізму працівників зумовили зміну характеру взаємовідносин між роботодавцем і персоналом. У сучасних умовах дедалі частіше не лише працівник зацікавлений у працевлаштуванні в компанії, а й сама компанія потребує фахівця з високим рівнем професійних компетентностей. У зв'язку з цим підвищуються вимоги до формування лояльності персоналу, удосконалення системи стимулювання, оплати праці та нематеріального заохочення. Результатом ефективного функціонування корпоративної культури можуть бути також непрямі інструменти впливу, зокрема створення комфортної робочої атмосфери, проведення корпоративних свят, організація інтеграційних заходів, навчання, тренінгів, програм професійного розвитку, а також турбота про фізичне й психологічне здоров'я працівників [16, с. 18].

Для корпоративної культури інновації виступають важливою рушійною силою розвитку. Творчі ідеї мають самостійну цінність, однак ключовим завданням для підприємства є забезпечення переходу від ідеї до її практичної реалізації та отримання економічного або управлінського результату. Формування корпоративної культури, що підтримує інноваційний розвиток, потребує залучення всіх працівників організації, оскільки масштабні зміни неможливі без ініціативних, творчих і відповідальних співробітників, здатних генерувати та впроваджувати нові рішення.

Корпоративна культура може відігравати визначальну роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Для готельного підприємства вона виступає не лише засобом внутрішньої інтеграції персоналу, а й інструментом інноваційного розвитку, підвищення якості обслуговування, зміцнення лояльності працівників і гостей та посилення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ОПТИМА COLLECTION ХАРКІВ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Коротка характеристика готельного підприємства

Готель «Optima Collection Харків» [62] є частиною української готельної мережі Reikartz Hotel Group, заснованої у 2003 році, яка впродовж періоду свого розвитку сформувалася як одна з провідних готельних мереж Східної Європи. У місті Харкові готель розпочав функціонування у 2013 році під брендом «Reikartz Харків» [65]. У межах стратегічного ребрендингу, здійсненого у 2020 році, заклад було включено до брендової лінійки «Optima Collection», що репрезентує сегмент комфортабельних готелів середнього рівня, орієнтованих переважно на обслуговування бізнес-клієнтів і потреби міського туризму.



Рис.2.1. Логотип підприємства

Optima Hotels & Resorts є національною українською готельною мережею, що здійснює діяльність на ринку гостинності України з початку 2010-х років. Основною сферою діяльності компанії є управління об'єктами готельної інфраструктури та надання послуг у сфері розміщення, сервісного обслуговування, конференц-сервісу й туристичного супроводу. Компанія функціонує під кількома брендами, серед яких Optima, Optima Collection,

Smart Apartment та Reikartz Travel, охоплюючи понад 40 готельних об'єктів у різних регіонах України.

Організаційна структура мережі ґрунтується на принципах централізованого управління, що забезпечує єдність стандартів якості обслуговування, узгодженість операційних процесів, ефективність маркетингової політики та системність у роботі з персоналом. Управлінські функції зосереджені в єдиній керівній компанії, яка відповідає за стратегічне планування, координацію діяльності готельних підрозділів, стандартизацію сервісу, розроблення внутрішніх етичних регламентів, навчання персоналу та контроль якості послуг.

Основними напрямками діяльності компанії є надання послуг розміщення в готелях категорій 3* та 4*, організація конференц-сервісу, кейтерингового обслуговування й гастрономічних послуг, впровадження цифрових сервісів, зокрема електронного бронювання, автоматизації PMS і CRM-систем, а також розвиток програм лояльності та сервісної стандартизації.

Компанія активно застосовує міжнародні підходи до управління готельним бізнесом, поєднуючи стандарти європейського сервісу з урахуванням особливостей українського туристичного ринку. Бренд Optima Collection позиціонується як середньоціновий сегмент, орієнтований переважно на бізнес-туристів та індивідуальних мандрівників. Такий підхід забезпечує гнучкість цінової політики, високий рівень клієнтоорієнтованості та адаптивність до потреб різних категорій споживачів.

У межах концепції корпоративного управління Optima Hotels & Resorts [63] дотримується принципів професійної етики, відповідальності, якості та орієнтації на задоволення потреб клієнтів. Формування відповідної організаційної культури сприяє підвищенню рівня сервісу, зміцненню іміджу компанії на ринку, зниженню етичних ризиків і створенню сталих конкурентних переваг.

З моменту відкриття готель «Optima Collection Харків» пройшов низку

етапів модернізації, що охоплювали оновлення номерного фонду, впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів обслуговування, а також адаптацію сервісних процедур до вимог міжнародних стандартів. Упродовж своєї діяльності готель сформував репутацію надійного учасника місцевого ринку гостинності, який взаємодіє з органами місцевого самоврядування, освітніми установами, туристичними агентствами та іншими суб'єктами регіонального середовища.

Сьогодні «Optima Collection Харків» можна розглядати як приклад ефективної інтеграції регіонального готельного підприємства в загальнонаціональну мережу, що функціонує на основі уніфікованих стандартів якості обслуговування, централізованого управління та орієнтації на сталий розвиток.

Готель «Optima Collection Харків» є складовою національної готельної мережі Reikartz Hotel Group і функціонує у сегменті тризіркових закладів формату business & city hotel. Його розташування в центральній частині міста Харкова забезпечує високий рівень транспортної доступності, що є важливою перевагою для ділових мандрівників, туристів, учасників подієвих заходів та інших відвідувачів міста.

З організаційно-правової точки зору готель функціонує як суб'єкт господарювання, зареєстрований у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що відповідає чинному законодавству України. Управління підприємством здійснюється відповідно до централізованих корпоративних стандартів мережі Reikartz, які охоплюють вимоги до обслуговування гостей, кадрової політики, маркетингових комунікацій, менеджменту якості та організації внутрішніх бізнес-процесів.

Номерний фонд готелю налічує 76 номерів різних категорій — від стандартних номерів до номерів класу «люкс». Це дає змогу обслуговувати різні категорії клієнтів, зокрема бізнес-туристів, індивідуальних мандрівників, учасників конференцій, подієвих заходів і туристичних груп. Інфраструктура готелю також включає ресторан, конференц-зали, паркувальний майданчик,

послуги трансферу, безкоштовний Wi-Fi і цілодобове обслуговування гостей.

З економічної позиції діяльність підприємства спрямована на забезпечення стабільного прибутку шляхом підтримання належного рівня завантаженості номерного фонду, використання гнучкої цінової політики та раціонального управління внутрішніми ресурсами. Система управлінського обліку готелю базується на сучасних цифрових рішеннях, що дає змогу оперативно відстежувати ключові показники діяльності, аналізувати ефективність операційних процесів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Готель «Optima Collection Харків» також орієнтується на принципи сталого розвитку, що проявляється у впровадженні заходів з енергозбереження, сортування відходів та реалізації екологічних ініціатив. Такий підхід відповідає загальній стратегії мережі щодо розвитку соціально відповідального готельного бізнесу в Україні та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства в очах клієнтів, партнерів і місцевої громади.

2.2. Аналіз господарської діяльності готелю «Optima Collection Харків»

У межах аналізу господарської діяльності готелю «Optima Collection Харків» важливого значення набуває дослідження його внутрішнього середовища, оскільки саме воно визначає організаційні, кадрові, матеріально-технічні та управлінські передумови ефективного функціонування підприємства. Внутрішнє середовище готельного підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних чинників, зокрема організаційну структуру, кадровий потенціал, матеріально-технічне забезпечення, корпоративну культуру, систему внутрішніх комунікацій та управлінські процеси. Їх комплексний аналіз дає змогу оцінити рівень організаційної ефективності готелю, якість управління ресурсами та здатність підприємства адаптуватися

до змін зовнішнього середовища.

Організаційна структура готельного підприємства відображає систему внутрішнього управління, розподіл функціональних обов'язків, підпорядкованість структурних підрозділів і характер взаємодії між ними. Її побудова спрямована на забезпечення узгодженої роботи служб готелю, раціональне використання ресурсів, підтримання належного рівня сервісу та досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

У готелі «Optima Collection Харків» застосовується лінійно-функціональний тип організаційної структури управління. Така модель поєднує централізоване керівництво з функціональним розподілом відповідальності між основними службами готелю, що забезпечує чіткість управлінських рішень, контроль за виконанням завдань і координацію діяльності персоналу. Водночас лінійно-функціональна структура дає змогу ефективно організовувати роботу ключових підрозділів, відповідальних за прийом і розміщення гостей, обслуговування номерного фонду, ресторанний сервіс, адміністративно-господарське забезпечення, маркетинг, фінансовий облік та управління персоналом (рис. 2.2).

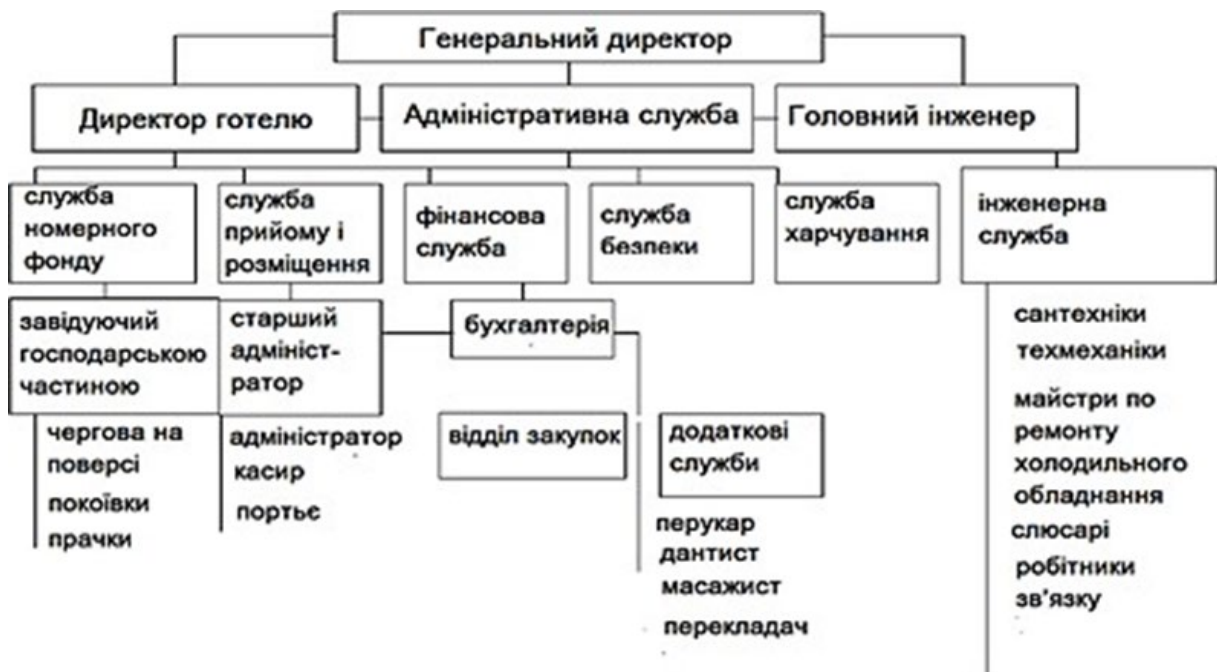


Рис.2.2. Організаційна структура готельного підприємства

Очолює організаційну структуру директор готелю, який забезпечує загальне керівництво діяльністю підприємства, здійснює стратегічне планування, координує роботу функціональних підрозділів та контролює реалізацію корпоративних стандартів і внутрішніх політик мережі. У його підпорядкуванні перебувають основні служби готелю, кожна з яких відповідає за окремий напрям операційної, адміністративної або сервісної діяльності.

До ключових елементів організаційної структури готелю належать адміністрація, служба прийому та розміщення, служба експлуатації номерного фонду, фінансово-бухгалтерська служба, відділ маркетингу та продажів, служба безпеки, служба технічного обслуговування, ресторанне господарство та HR-служба.

Адміністрація готелю, до складу якої входять директор і заступник директора, здійснює координацію внутрішніх бізнес-процесів, організовує управління персоналом, забезпечує реалізацію комерційної стратегії та контролює дотримання стандартів обслуговування. Служба прийому та розміщення, або Front Office, відповідає за реєстрацію гостей, організацію процесів поселення й виселення, оброблення бронювань, надання довідкової інформації та первинну комунікацію з клієнтами.

Служба експлуатації номерного фонду, або Housekeeping, забезпечує належний санітарно-гігієнічний стан номерів, громадських зон і службових приміщень, що безпосередньо впливає на рівень комфорту гостей та якість готельного сервісу. Фінансово-бухгалтерська служба здійснює ведення фінансового обліку, бюджетне планування, контроль витрат, облік доходів і підготовку фінансової звітності. Відділ маркетингу та продажів відповідає за просування послуг готелю, роботу з клієнтськими базами, аналіз попиту, сегментацію ринку, формування цінових пропозицій і підтримання ділових зв'язків із партнерами.

Служба безпеки забезпечує охорону приміщень готелю, контроль за дотриманням правил внутрішнього розпорядку, безпеку гостей, персоналу та майна підприємства. Служба технічного обслуговування відповідає за

підтримання належного технічного стану інженерної інфраструктури, проведення профілактичного й поточного ремонту, контроль справності обладнання та безперебійне функціонування основних систем життєзабезпечення готелю. Ресторанне господарство забезпечує організацію харчування гостей, зокрема сніданків, банкетного обслуговування, кейтерингу та інших гастрономічних послуг. HR-служба здійснює добір, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію персоналу, що є важливою умовою підтримання належного рівня сервісу.

Такий формат управління сприяє забезпеченню узгодженої роботи всіх служб готелю, підвищенню якості обслуговування, ефективній реалізації готельних послуг та оперативному реагуванню на запити гостей. У результаті організаційна структура виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності готелю «Optima Collection Харків» на регіональному ринку готельних послуг.

Управлінська діяльність готельного підприємства здійснюється із застосуванням сучасних інформаційних технологій, зокрема автоматизованих систем управління готелем — Property Management System, або PMS. Використання таких систем забезпечує комплексну оптимізацію основних операційних процесів, пов'язаних із бронюванням, поселенням і виселенням гостей, веденням клієнтської бази, обліком фінансових операцій, контролем завантаженості номерного фонду та моніторингом якості надання послуг. Автоматизація управлінських функцій сприяє підвищенню продуктивності персоналу, зменшенню ризику операційних помилок, прискоренню обслуговування гостей і підтриманню стабільного рівня сервісу відповідно до сучасних стандартів індустрії гостинності.

Номерний фонд є одним із ключових елементів матеріально-технічної бази готельного підприємства, оскільки безпосередньо впливає на рівень його рентабельності, ринкове позиціонування, якість сервісної пропозиції та структуру цільової аудиторії. У готелі «Optima Collection Харків» номерний фонд сформований із урахуванням потреб різних категорій споживачів і

поєднує номери кількох категорій, що дає змогу обслуговувати як бізнес-клієнтів, так і індивідуальних туристів, учасників подієвих заходів та туристичні групи. Загальна кількість номерів становить 76 одиниць, а структура номерного фонду готелю наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура номерного фонду готельного підприємства

Категорія номеру	Кількість номерів	Площа, м ²	Вартість, грн	Характеристика
Standard	40	19	1650-1800	Одномісні або двомісні номери з базовим рівнем комфортності; орієнтовані на короткотермінове перебування.
Superior	20	27	1900-2200	Покращені номери з розширеним набором зручностей (збільшена площа, додаткове оснащення).
Suite (Люкс)	10	27 (розділені на спальню та вітальню)	2500	Просторі номери з окремою спальнею та вітальнею зоною, орієнтовані на довготермінове проживання або VIP-клієнтів.
Economy	6	18	1650	Номери зі спрощеним інтер'єром, мінімальним набором послуг; орієнтовані на бюджетний сегмент.

Усі номери готелю обладнані відповідно до корпоративних стандартів мережі Reikartz Hotel Group, що передбачають наявність системи кондиціонування повітря, мінісейфа, робочої зони, телевізора з кабельним телебаченням, доступу до високошвидкісного бездротового інтернету, косметичних засобів, а також забезпечення щоденного прибирання.

Важливою характеристикою номерного фонду є наявність номера, адаптованого для гостей з обмеженими можливостями. Це свідчить про врахування сучасних вимог інклюзивності, доступності готельних послуг та принципів універсального дизайну.

Структура номерного фонду готелю є збалансованою, що забезпечує гнучкість у формуванні цінової політики та дає змогу обслуговувати різні

категорії споживачів. Зокрема, готель орієнтований на корпоративних клієнтів, індивідуальних туристів, учасників конференцій, ділових зустрічей та інших подієвих заходів.

Аналіз показників експлуатаційної програми готельного підприємства за 2023–2025 роки, наведений у табл. 2.2, засвідчує позитивну динаміку основних операційних та економічних параметрів діяльності готелю.

Таблиця 2.2

Аналіз показників діяльності готелю за 2023–2025 роки

Показник	Роки		
	2023	2024	2025
Кількість номерів	76	76	76
Середня завантаженість номерів (%)	63,24	68,34	71,40
Коефіцієнт використання ліжко-місць	0,69	0,73	0,77
Середня тривалість перебування гостей (днів)	2,14	2,35	2,45
Рівень повторного бронювання (%)	15,30	18,36	20,40
Доходи від розміщення (грн)	10 710 000	12 699 000	14 280 000
Витрати на утримання номерного фонду (грн)	6 324 000	6 936 000	7 548 000
Рентабельність експлуатаційної діяльності (%)	41,82	45,90	47,94

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю «Optima Collection Харків» за 2023–2025 рр. свідчить про позитивну динаміку основних операційних та економічних параметрів діяльності підприємства. Важливо зазначити, що протягом досліджуваного періоду кількість номерів залишалася незмінною і становила 76 одиниць. Це означає, що зростання результативності діяльності готелю було забезпечене не за рахунок розширення номерного фонду, а завдяки більш ефективному його використанню, підвищенню завантаженості та покращенню управління готельними послугами.

Середня завантаженість номерів зростає з 63,24 % у 2023 р. до 68,34 % у 2024 р. та 71,40 % у 2025 р. Загальне зростання показника за три роки

становило 8,16 в.п., що свідчить про посилення попиту на послуги розміщення, підвищення ефективності маркетингової політики та покращення позицій готелю на регіональному ринку гостинності.

Позитивну тенденцію демонструє також коефіцієнт використання ліжко-місць, який збільшився з 0,69 у 2023 р. до 0,77 у 2025 р. Це підтверджує більш раціональне використання місткості готелю та зростання інтенсивності експлуатації номерного фонду. Одночасно середня тривалість перебування гостей зросла з 2,14 до 2,45 дня, що може свідчити про підвищення привабливості готелю для ділових туристів, індивідуальних мандрівників та учасників подієвих заходів.

Рівень повторного бронювання також має стійку тенденцію до зростання: з 15,30 % у 2023 р. до 20,40 % у 2025 р. Збільшення цього показника на 5,10 в.п. свідчить про підвищення лояльності клієнтів, задоволеності якістю обслуговування та формування позитивного досвіду перебування гостей у готелі.

Економічні показники діяльності готелю також характеризуються позитивною динамікою. Доходи від розміщення зросли з 10 710 000 грн у 2023 р. до 14 280 000 грн у 2025 р., тобто на 3 570 000 грн, або приблизно на 33,3 %. Водночас витрати на утримання номерного фонду збільшилися з 6 324 000 грн до 7 548 000 грн, тобто на 1 224 000 грн, або близько 19,4 %. Отже, темпи зростання доходів перевищували темпи зростання витрат, що є позитивною ознакою підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Рентабельність експлуатаційної діяльності зросла з 41,82 % у 2023 р. до 47,94 % у 2025 р. Збільшення цього показника на 6,12 в.п. підтверджує покращення співвідношення між доходами та витратами, зростання прибутковості використання номерного фонду та підвищення загальної результативності господарської діяльності готелю.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що готель «Optima Collection Харків» у 2023–2025 рр. демонстрував стабільне покращення операційних і фінансово-економічних показників. Незмінність кількості

номерів при одночасному зростанні завантаженості, доходів, рівня повторного бронювання та рентабельності свідчить про інтенсивний характер розвитку підприємства. Основними чинниками позитивної динаміки є ефективніше використання номерного фонду, підвищення якості обслуговування, зростання клієнтської лояльності, удосконалення управлінських процесів і посилення конкурентних позицій готелю на ринку готельних послуг.

Дослідження динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності готельного підприємства у 2023–2025 рр. свідчить про поступове зростання ключових параметрів, що характеризують фінансову стійкість, результативність господарської діяльності та інвестиційну привабливість готелю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності готелю

Показник	Роки		
	2023	2024	2025
Валовий дохід (грн)	15 504 000	18 156 000	20 910 000
Чистий прибуток (грн)	3 162 000	4 335 000	5 304 000
Рівень рентабельності (%)	20,39	23,88	25,37
Собівартість послуг (грн)	12 342 000	13 821 000	15 606 000
Фонд оплати праці (грн)	4 080 000	4 896 000	5 712 000
Середня заробітна плата персоналу (грн)	13 770	15 096	16 524
Податкові виплати (грн)	1 275 000	1 509 600	1 785 000
Інвестиції у розвиток (грн)	510 000	1 224 000	1 836 000

Аналіз основних економічних показників діяльності готелю за 2023–2025 рр. свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів підприємства. Упродовж досліджуваного періоду валовий дохід готелю зріс із 15 504 000 грн у 2023 р. до 20 910 000 грн у 2025 р., тобто на 5 406 000 грн, або на 34,9 %. Така динаміка свідчить про розширення обсягів реалізації готельних

послуг, зростання попиту на розміщення та підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Чистий прибуток готелю також демонструє стійке зростання: з 3 162 000 грн у 2023 р. до 5 304 000 грн у 2025 р. Абсолютний приріст становив 2 142 000 грн, або 67,7 %. Важливо, що темпи зростання чистого прибутку перевищують темпи зростання валового доходу. Це є позитивною ознакою, оскільки свідчить про підвищення ефективності управління витратами, покращення фінансового результату та зростання прибутковості діяльності готелю.

Рівень рентабельності зріс із 20,39 % у 2023 р. до 23,88 % у 2024 р. та 25,37 % у 2025 р. Загальне збільшення показника за аналізований період становило 4,98 в.п. Це підтверджує покращення співвідношення між отриманим прибутком і доходами підприємства, а також свідчить про підвищення економічної результативності господарської діяльності.

Собівартість послуг у 2023–2025 рр. збільшилася з 12 342 000 грн до 15 606 000 грн, тобто на 3 264 000 грн, або на 26,4 %. Зростання собівартості є закономірним з огляду на підвищення обсягів діяльності, збільшення витрат на утримання готельної інфраструктури, оплату праці, енергоресурси та забезпечення належного рівня сервісу. Водночас темпи приросту собівартості були нижчими за темпи приросту валового доходу та чистого прибутку, що свідчить про відносне підвищення ефективності витрат.

Фонд оплати праці зріс із 4 080 000 грн у 2023 р. до 5 712 000 грн у 2025 р., тобто на 1 632 000 грн, або на 40,0 %. Одночасно середня заробітна плата персоналу збільшилася з 13 770 грн до 16 524 грн, що становить приріст на 2 754 грн, або на 20,0 %. Така динаміка свідчить про посилення уваги підприємства до кадрової політики, матеріального стимулювання працівників і підтримання належного рівня мотивації персоналу.

Податкові виплати також мали тенденцію до зростання: з 1 275 000 грн у 2023 р. до 1 785 000 грн у 2025 р. Приріст становив 510 000 грн, або 40,0 %. Це відображає збільшення масштабів господарської діяльності підприємства,

зростання його доходів і прибутку, а також виконання фіскальних зобов'язань перед державою.

Особливо помітною є динаміка інвестицій у розвиток. У 2023 р. їх обсяг становив 510 000 грн, у 2024 р. – 1 224 000 грн, а у 2025 р. – 1 836 000 грн. За три роки інвестиції зросли на 1 326 000 грн, або у 3,6 раза. Це свідчить про активізацію інвестиційної політики готелю, спрямованої на модернізацію матеріально-технічної бази, удосконалення сервісних процесів, цифровізацію управління та підвищення якості обслуговування.

Аналіз основних економічних показників діяльності готелю засвідчує стабільне покращення фінансово-господарського стану підприємства у 2023–2025 рр. Зростання валового доходу, чистого прибутку, рентабельності, середньої заробітної плати та інвестицій у розвиток свідчить про позитивну динаміку діяльності готелю, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення його конкурентних позицій. Водночас збільшення собівартості послуг потребує подальшого контролю за витратами, оптимізації операційних процесів і впровадження енергоощадних та управлінських рішень. Загалом фінансово-економічні показники підтверджують, що готель має достатній потенціал для подальшого розвитку, підвищення якості послуг і зміцнення позицій на регіональному ринку гостинності.

У межах аналізу господарської діяльності готелю «Optima Collection Харків» важливе місце посідає оцінювання кадрового потенціалу, оскільки персонал є одним із ключових ресурсів, що безпосередньо впливає на якість надання готельних послуг, рівень задоволеності гостей та загальну ефективність функціонування підприємства.

Кадровий склад готелю представлений командою кваліфікованих фахівців, діяльність яких організована відповідно до корпоративних стандартів Reikartz Hotel Group. Працівники проходять регулярне навчання, професійну підготовку та атестацію, що сприяє підтриманню належного рівня сервісу й дотриманню єдиних стандартів обслуговування. Особлива увага приділяється формуванню клієнтоорієнтованої поведінки персоналу,

дотриманню норм професійної етики, розвитку комунікативних навичок, володінню іноземними мовами та здатності ефективно діяти в умовах підвищеного емоційного навантаження або стресових ситуацій.

Аналіз кадрових показників готелю «Optima Collection Харків» за 2024–2025 рр., наведений у табл. 2.4, свідчить про позитивні зміни у сфері управління персоналом. Зокрема, простежується покращення кадрової стабільності, зменшення рівня плинності кадрів та посилення організаційної спроможності підприємства щодо збереження кваліфікованих працівників.

Таблиця 2.4

Аналіз кадрового потенціалу готельного підприємства

Показники	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне (%)
Чисельність працівників	77	81	4	5,19
Звільнено	21	16	-5	-23,81
Прийнято	25	26	1	4,00
Коефіцієнт з вибуття (К _в)	27,27	19,75	-7,52	-27,57
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (К _{оп})	32,47	32,10	-0,37	-1,14
Коефіцієнт плинності кадрів (К _{пл})	27,27	19,75	-7,52	-27,57

Аналіз кадрових показників готелю «Optima Collection Харків» за 2024–2025 рр. свідчить про позитивні зміни у сфері управління персоналом. Загальна чисельність працівників у 2025 р. становила 81 особу, що на 4 особи, або на 5,19 %, більше порівняно з 2024 р. Зростання чисельності персоналу може свідчити про розширення обсягів діяльності готелю, посилення потреби в кадровому забезпеченні операційних процесів та прагнення підприємства підтримувати належний рівень якості обслуговування.

Кількість звільнених працівників у 2025 р. зменшилася з 21 до 16 осіб, тобто на 5 осіб, або на 23,81 %. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про підвищення стабільності кадрового складу, покращення умов праці,

ефективність мотиваційної політики та зростання рівня лояльності персоналу до підприємства.

Кількість прийнятих працівників у 2025 р. порівняно з 2024 р. зросла з 25 до 26 осіб, тобто на 1 особу, або на 4,00 %. Незначне збільшення прийому персоналу за одночасного скорочення кількості звільнень свідчить про більш збалансовану кадрову політику підприємства та поступове оновлення трудового колективу без надмірної плинності кадрів.

Коефіцієнт з вибуття персоналу знизився з 27,27 % у 2024 р. до 19,75 % у 2025 р., тобто на 7,52 в.п., або на 27,57 %. Така динаміка підтверджує зменшення інтенсивності вибуття працівників і свідчить про покращення кадрової стабільності. Аналогічну тенденцію демонструє коефіцієнт плинності кадрів, який також зменшився з 27,27 % до 19,75 %. Це вказує на зниження рівня кадрових втрат і є важливою передумовою підвищення ефективності роботи готелю.

Коефіцієнт обороту кадрів по прийому майже не змінився: у 2024 р. він становив 32,47 %, а у 2025 р. – 32,10 %. Незначне зменшення на 0,37 в.п., або на 1,14 %, свідчить про відносну стабільність процесів залучення нового персоналу. При цьому збереження достатньо високого рівня прийому кадрів може бути пов'язане з потребою готелю в оновленні персоналу, заміщенні вакантних посад і забезпеченні безперервності обслуговування гостей.

Кадрова ситуація в готелі «Optima Collection Харків» у 2025 р. порівняно з 2024 р. характеризується позитивною динамікою. Зростання чисельності персоналу, скорочення кількості звільнених працівників і зниження коефіцієнтів вибуття та плинності кадрів свідчать про підвищення стабільності трудового колективу. Водночас незначне зростання кількості прийнятих працівників демонструє продовження кадрового оновлення. Загалом отримані результати дають підстави стверджувати, що підприємство поступово зміцнює кадровий потенціал, що є важливою умовою підвищення якості готельних послуг, ефективності внутрішніх бізнес-процесів і конкурентоспроможності готелю на регіональному ринку.

Корпоративна культура готельного підприємства базується на засадах взаємної поваги, професійної етики, відповідальності та дотримання високих стандартів сервісного обслуговування. Її основні положення відображені у внутрішніх регламентах, корпоративному кодексі поведінки та політиці управління персоналом. Етичні норми визначають характер взаємодії як усередині трудового колективу, так і у відносинах із гостями, партнерами та іншими стейкхолдерами, що сприяє зміцненню репутації готелю та підвищенню довіри до нього з боку клієнтів.

Внутрішнє середовище готелю «Optima Collection Харків» характеризується достатнім рівнем організаційної зрілості, чітко сформованою системою управління, належним матеріально-технічним забезпеченням, кваліфікованим кадровим потенціалом і наявністю усталених корпоративних цінностей. Сукупність цих чинників створює передумови для стабільного функціонування підприємства, підтримання якості готельних послуг і забезпечення його конкурентоспроможності на регіональному ринку гостинності.

2.3. Аналіз рівня корпоративної культури готельного підприємства

Аналіз рівня корпоративної культури готельного підприємства передбачає її зіставлення з відповідними оціночними критеріями, які дають змогу визначити стан, особливості та напрями подальшого розвитку організаційного середовища. Водночас слід зазначити, що критерії оцінювання корпоративної культури мають відносний характер, оскільки вона є складним багатовимірним явищем, яке охоплює цінності, норми поведінки, управлінські практики, комунікаційні моделі, стиль взаємодії персоналу та систему внутрішніх правил. Саме тому повне уявлення про рівень корпоративної культури готельного підприємства неможливо отримати шляхом застосування лише одного методу, адже кожна методика розкриває окремі її аспекти.

Для комплексного аналізу та оцінювання корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» доцільно використати сукупність взаємодоповнювальних методів, зокрема: метод поелементної якісної оцінки; визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді; характеристику корпоративної культури за методикою Г. Хофстеде; метод опитування персоналу, зокрема анкетування.

Початковим етапом дослідження є аналіз корпоративної культури готелю із застосуванням методу поелементної якісної оцінки, який дає змогу розглянути її основні складові: місію, цілі, принципи діяльності, корпоративні цінності, норми поведінки, стиль комунікації та вимоги до персоналу.

Місія готелю полягає у забезпеченні клієнтів якісними готельними послугами, перевищенні їхніх очікувань та формуванні довготривалих взаємовідносин із гостями. Такий підхід відображає клієнтоорієнтовану спрямованість діяльності підприємства та його прагнення до підтримання високих стандартів сервісу.

Головною метою діяльності підприємства є зміцнення конкурентних позицій на національному ринку готельних послуг, досягнення лідерських позицій у відповідному сегменті та забезпечення кінцевого споживача якісним сервісом за всіма напрямками діяльності готелю.

Основними принципами роботи готелю є орієнтація на потреби споживачів, підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, забезпечення якості обслуговування та розвиток кадрового потенціалу. Саме ці принципи формують основу управлінської діяльності підприємства та визначають характер взаємодії персоналу з гостями.

Загальні цілі готелю формуються на основі його місії та системи цінностей, на які орієнтується вище керівництво. До таких орієнтирів належать забезпечення високої якості послуг, розвиток партнерських відносин, формування єдиної корпоративної спільноти, що охоплює не лише працівників підприємства, а й партнерські організації, які беруть участь у наданні супутніх послуг у різних напрямках діяльності.

На підприємстві діють етичні норми, правила поведінки працівників і корпоративні вимоги до зовнішнього вигляду персоналу. Корпоративний дрес-код не має надмірно жорсткого характеру, проте передбачає дотримання ділового стилю, охайності та відповідності зовнішнього вигляду працівників стандартам готельного сервісу. Наявність таких регламентів сприяє формуванню професійного іміджу готелю, підтриманню дисципліни, посиленню організаційної ідентичності та забезпеченню єдиних стандартів взаємодії з клієнтами.

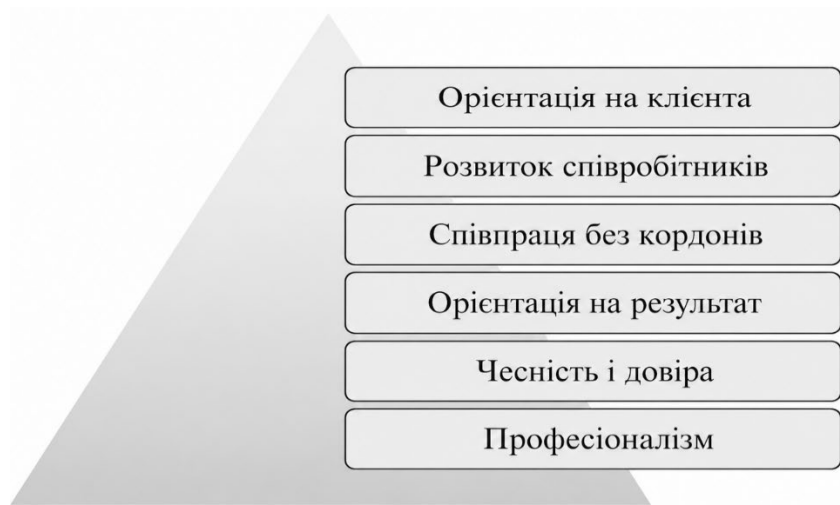


Рис. 2.3. Цінності і принципи підприємства [34]

У процесі аналізу рівня корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» доцільно звернути увагу на сформовані в підприємстві традиції, соціально-психологічний клімат, стиль управління та практики залучення персоналу до розвитку організації.

Важливою складовою корпоративної культури готелю є корпоративні традиції, які сприяють згуртуванню колективу, підтриманню позитивного психологічного клімату та формуванню відчуття належності працівників до єдиної організаційної спільноти. Співробітники готелю не лише сумлінно виконують професійні обов'язки, а й беруть участь у спільних культурних, спортивних та оздоровчих заходах, що є важливим чинником розвитку неформальної взаємодії в колективі.

Особлива увага в готелі приділяється підтриманню здорового способу

життя працівників. Це проявляється в організації або підтримці участі персоналу у спортивно-оздоровчих заходах, а також у створенні умов для фізичної активності й відновлення. Такі заходи, поряд із корпоративними святами та традиціями, мають не лише розважальне, а й інтеграційне значення, оскільки спрямовані на посилення командної взаємодії, підвищення лояльності працівників і недопущення роз'єднаності корпоративної культури. Підприємство прагне залучати до таких ініціатив усіх співробітників, що сприяє формуванню спільних цінностей і єдиного напрямку розвитку організаційної культури.

Кадрова політика підприємства є важливим елементом корпоративної культури, оскільки через систему добору, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації персоналу відбувається практичне закріплення корпоративних норм і цінностей. Основні аспекти кадрової політики готелю «Optima Collection Харків» було розглянуто в попередньому підрозділі 2.2.

Соціально-психологічна культура готелю характеризує стан міжособистісних відносин у трудовому колективі, рівень взаєморозуміння між працівниками, стиль лідерства, ступінь залученості персоналу до діяльності підприємства та здатність колективу конструктивно вирішувати конфліктні ситуації. Для готелю «Optima Collection Харків» характерний переважно демократичний стиль управління, за якого працівники мають можливість висловлювати власну думку, брати участь в обговоренні окремих управлінських питань і пропонувати ідеї щодо вдосконалення роботи підприємства.

У взаємодії керівників із підлеглими простежується орієнтація на конструктивний діалог, взаємну повагу та пошук ефективних рішень. Працівникам надається право на професійну помилку, яка розглядається не лише як недолік, а й як можливість для навчання, розвитку та вдосконалення трудових процесів. Водночас у системі управління використовуються й традиційні адміністративні методи впливу, зокрема накази та розпорядження, що забезпечують дисципліну, організованість і контроль за виконанням поставлених завдань.

На підприємстві також функціонує система раціоналізаторських пропозицій, спрямована на вдосконалення діяльності готелю. Її метою є залучення ідей працівників до процесу підвищення якості послуг, оптимізації внутрішніх процесів і зниження операційних витрат. Індивідуальні раціоналізаторські пропозиції розробляються працівниками, після чого передаються на розгляд фахівцям для оцінювання доцільності, практичної значущості та можливого економічного ефекту. У разі підтвердження ефективності така пропозиція може бути рекомендована до впровадження в діяльність підприємства.

Корпоративна культура готелю «Optima Collection Харків» характеризується поєднанням формалізованих управлінських норм, демократичного стилю взаємодії, уваги до соціально-психологічного клімату та залучення персоналу до процесів удосконалення діяльності підприємства. Для більш глибокої характеристики рівня корпоративної культури доцільно застосувати методику Г. Хофстеде, яка дає змогу оцінити організаційне середовище за ключовими культурними параметрами. Узагальнену характеристику корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» за методом Г. Хофстеде наведено в Додатку Б табл. Б.1.

Для визначення рівня корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» доцільно здійснити її типологічну ідентифікацію за методом Ч. Хенді. Відповідно до класифікації дослідника, корпоративну культуру підприємства можна віднести до типу «культура завдання», що характерний для організацій, у яких провідну роль відіграють професійна компетентність, експертність, командна взаємодія та орієнтація на досягнення конкретного результату.

Для готелю «Optima Collection Харків» такий тип культури є достатньо характерним, оскільки в діяльності підприємства важливого значення набувають не лише індивідуальні результати працівників, а й узгоджена робота колективу, здатність персоналу оперативно реагувати на запити гостей, вирішувати нестандартні ситуації та забезпечувати належний рівень сервісу.

Основу впливу в такій культурі становить не лише формальна посада, а й професійний авторитет фахівця, його досвід, компетентність і здатність ефективно виконувати поставлені завдання.

У межах культури завдання управлінські рішення можуть прийматися із залученням працівників до обговорення проблемних питань, що сприяє підвищенню рівня їхньої відповідальності, ініціативності та залученості до діяльності підприємства. Менеджер у такій системі виконує переважно координаційну функцію, забезпечуючи організацію роботи компетентних виконавців, оцінювання результатів їхньої діяльності та адаптацію управлінських рішень до змін зовнішнього середовища. Водночас формальні процедури й ієрархічний контроль доповнюються командною взаємодією, взаємною відповідальністю та орієнтацією на спільний результат.

За моделлю Р. Куінна та Дж. Рорбаха корпоративну культуру готелю «Optima Collection Харків» можна охарактеризувати як таку, що має ознаки «адхократичної культури». Її основними рисами є гнучкість, адаптивність, готовність до змін, підтримка творчого підходу та здатність діяти в умовах невизначеності. Для такого типу культури важливими є відкритість до інновацій, сприйняття нових викликів зовнішнього середовища, оперативне реагування на зміни споживчого попиту та пошук нестандартних управлінських і сервісних рішень.

Проведений аналіз корпоративної культури за кількома методичними підходами, узагальнений у Додатку Б табл. Б.2, дає змогу перейти до оцінювання її ефективності, сили та визначення потреби в подальшому вдосконаленні. Оцінювання ефективності корпоративної культури може здійснюватися двома основними способами: шляхом прямої оцінки на основі тестування й опитування працівників, а також непрямым методом — через поелементний аналіз окремих складових корпоративної культури та їхнього впливу на результати діяльності підприємства.

З метою глибшого дослідження корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків», виявлення її сильних і проблемних аспектів було

проведено анкетування працівників. Для цього розроблено анкету, подану в додатку В, яка містила запитання щодо сприйняття працівниками корпоративної культури підприємства, рівня поділу ними корпоративних цінностей, особливостей внутрішньої комунікації, мотивації та загального ставлення до організаційного середовища.

У межах дослідження працівникам було запропоновано відповісти на низку запитань, що безпосередньо стосувалися функціонування корпоративної культури готелю, ступеня їхньої залученості до діяльності підприємства, оцінки мотиваційних інструментів і відповідності корпоративних цінностей реальним управлінським практикам. Аналіз результатів анкетування здійснювався за окремими категоріями персоналу, зокрема серед фахівців та основного виробничого персоналу. Загалом в опитуванні взяли участь 32 працівники готелю. Отримані результати представлено у графічній формі у вигляді діаграм, що дає змогу наочно відобразити рівень сприйняття корпоративної культури персоналом і визначити напрями її подальшого вдосконалення.

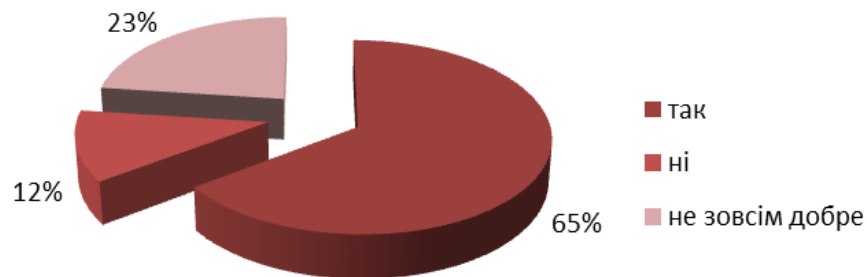


Рис. 2.4. Аналіз відповідей на запитання «Чи знаєте Ви історію своєї компанії?»

За результатами відповідей на запитання «Чи знаєте Ви історію своєї компанії?» встановлено, що із 32 опитаних працівників 65 % респондентів надали ствердну відповідь, тоді як 23 % зазначили, що володіють такою інформацією недостатньо повно. Отримані результати можна оцінити як загалом позитивні, оскільки більшість співробітників обізнані з історією

становлення та розвитку готелю. Це свідчить про наявність інтересу персоналу до корпоративної спадщини підприємства, його організаційної ідентичності та місця, яке готель посідає в їхній професійній діяльності.

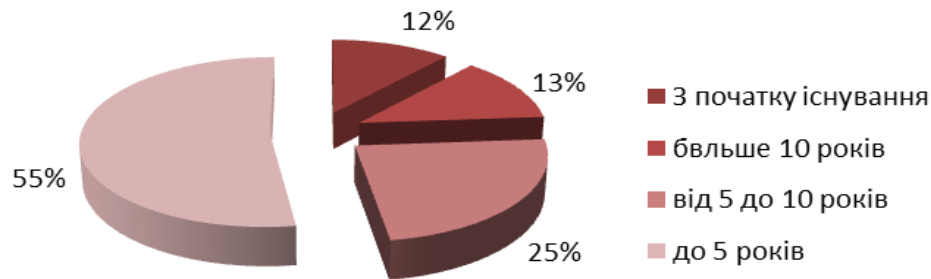


Рис. 2.5. Аналіз відповідей на запитання «Скільки часу Ви працюєте в даній організації?»

За результатами анкетування встановлено, що лише 12 % із 32 опитаних працівників працюють у компанії з моменту її заснування, 13 % мають стаж роботи понад 10 років, а 25 % – від 5 до 10 років. Водночас трохи більше половини респондентів, а саме 17 осіб, працюють у готелі менше 5 років. Це свідчить про те, що трудовий колектив підприємства є відносно молодим за стажем роботи, що, з одного боку, може зумовлювати потребу в подальшій адаптації персоналу до корпоративних цінностей, а з іншого – створює передумови для формування гнучкої, відкритої до змін та професійного розвитку корпоративної культури.

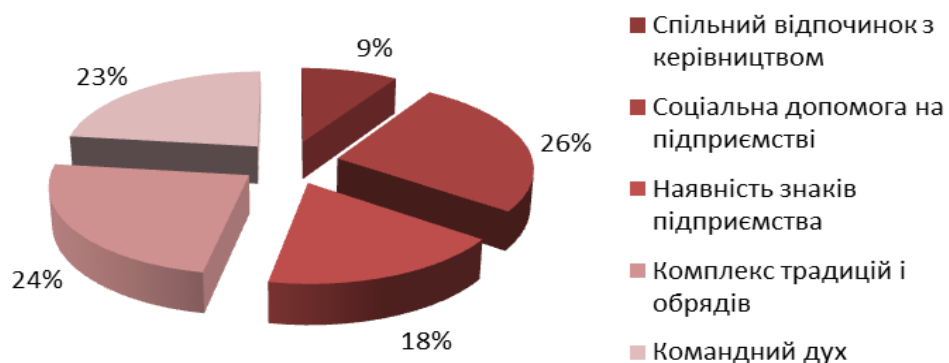


Рис. 2.6. Аналіз відповідей на питання «Для Вас корпоративна культура»

Результати опитування засвідчили неоднозначність сприйняття працівниками змісту поняття «корпоративна культура». Так, 9 % респондентів ототожнюють її зі спільним відпочинком працівників і керівництва, 26 % – із системою соціальної підтримки в компанії, 18 % – із наявністю фірмової символіки та корпоративних знаків, 24 % – із сукупністю традицій і ритуалів, а 23 % – із командним духом. Отримані результати свідчать про багатовимірне розуміння корпоративної культури персоналом. Водночас варто зазначити, що найбільш значущим її проявом для працівників є соціальна допомога, що підкреслює важливість розвитку соціально орієнтованої кадрової політики на підприємстві.

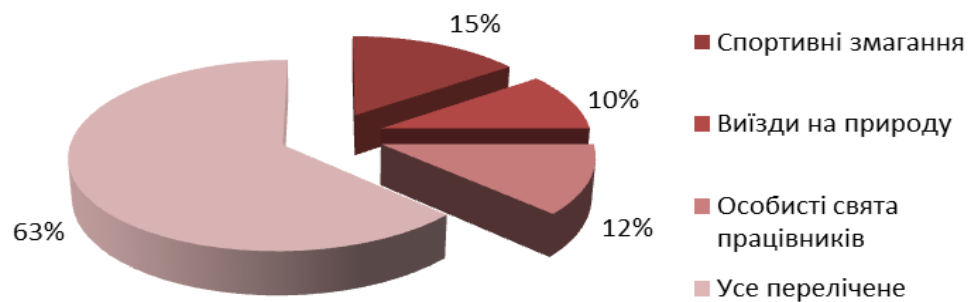


Рис. 2.7. Аналіз відповідей на запитання «Якого роду заходи по спільному відпочинку, що проводяться у Вашій організації, на Вашу думку позитивно впливають на корпоративну культуру підприємства?»

Аналіз відповідей респондентів свідчить, що у практиці спільного дозвілля працівників готелю «Optima Collection Харків» наявні різні форми корпоративної взаємодії. Зокрема, 15 % опитаних зазначили участь у спортивних змаганнях, а 10 % – виїзди на природу, що свідчить про підтримку персоналом ідей здорового способу життя та активного відпочинку. Крім того, 12 % респондентів вказали на відзначення особистих подій працівників, зокрема днів народження, весіль, виходу на пенсію та інших важливих життєвих подій.

Водночас переважна більшість опитаних, а саме 63 %, вважають, що всі

зазначені форми спільного дозвілля позитивно впливають на корпоративну культуру підприємства. Це пояснюється тим, що такі заходи сприяють згуртуванню колективу, покращенню міжособистісних відносин, формуванню довіри між працівниками та підвищенню ефективності їхньої професійної діяльності.

Організація спільного дозвілля виконує важливу соціально-психологічну функцію, оскільки дає змогу працівникам відпочити, знизити рівень емоційного напруження та налагодити неформальну комунікацію поза межами безпосереднього виконання посадових обов'язків. До таких форм дозвілля можуть належати виїзди за місто, туристичні походи, спільне відвідування навчальних курсів, культурно-розважальних заходів або інших активностей, що сприяють розвитку командної взаємодії.

Отримані результати також засвідчують, що для більшості працівників важливим є перебування в колективі, члени якого ефективно взаємодіють між собою. Лише 16 % респондентів зазначили, що цей аспект не має для них суттєвого значення. Отже, для забезпечення результативної роботи персоналу важливим є формування сприятливого морально-психологічного клімату, заснованого на взаємоповазі, підтримці, довірі та конструктивній комунікації.

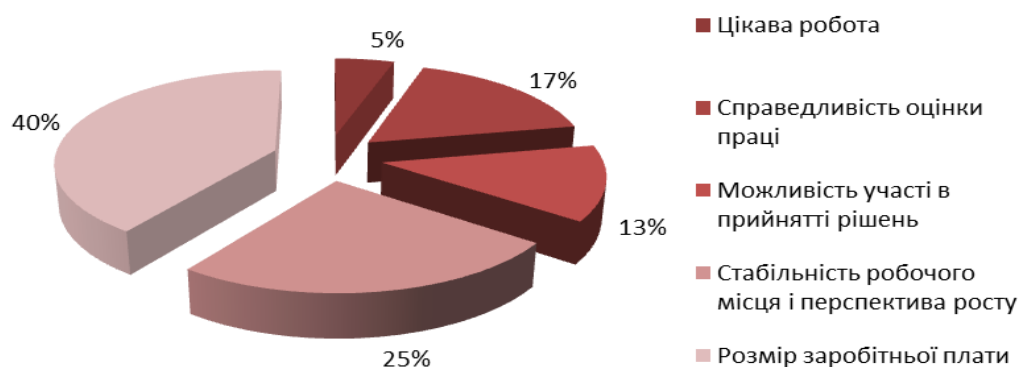


Рис. 2.8. Аналіз відповідей на запитання «Які з перелічених цінностей є у вашій організації основними?»

За результатами анкетування встановлено, що пріоритетною цінністю для працівників готелю «Optima Collection Харків» є рівень заробітної плати,

на що вказали 40 % респондентів. Важливе значення для персоналу також мають стабільність робочого місця та наявність перспектив професійного зростання, які відзначили 25 % опитаних. Справедливість оцінювання результатів праці як значущий чинник визначили 17 % респондентів. Можливість участі у прийнятті управлінських рішень є важливою для 13 % працівників, тоді як цікавість змісту виконуваної роботи пріоритетною вважають лише 5 % опитаних. Отримані результати свідчать про переважання матеріальних і стабілізаційних мотивів у системі трудових цінностей персоналу та представлені на рис. 2.8.

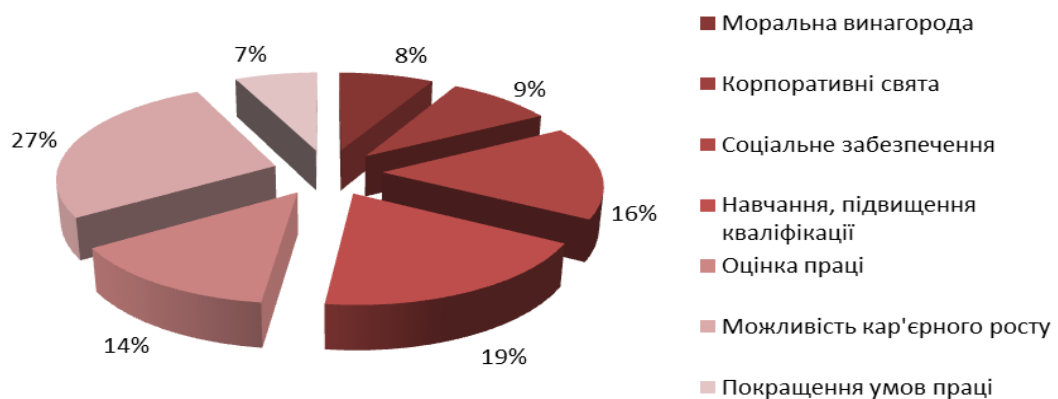


Рис. 2.9. Структура відповідей на запитання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

Аналіз графічних даних свідчить, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання для працівників готелю «Optima Collection Харків» є можливість кар'єрного зростання, яку відзначили 27 % респондентів, а також можливість навчання та підвищення кваліфікації, що є важливою для 19 % опитаних. Отримані результати дають підстави стверджувати, що на підприємстві сформовано достатньо різноманітну систему нематеріального стимулювання, яка враховує потреби персоналу в професійному розвитку, самореалізації та службовому просуванні. Така система позитивно впливає на результативність праці й водночас виступає важливим інструментом підтримання та розвитку корпоративної культури.

На запитання «Чи задоволені Ви загалом існуючою у Вашій компанії корпоративною культурою?» 78 % працівників відповіли, що їх повністю влаштовує наявний стан корпоративної культури. Водночас 22 % респондентів зазначили, що корпоративна культура потребує подальшого вдосконалення. Це свідчить про загалом позитивне сприйняття працівниками організаційного середовища готелю, однак водночас вказує на наявність окремих резервів для його покращення.

У зв'язку з цим виникла необхідність детальнішого визначення рівня задоволеності працівників окремими складовими корпоративної культури підприємства. Для цього респондентам було запропоновано додаткову анкету, спрямовану на оцінювання сприйняття персоналом наявної корпоративної культури. Кожне запитання анкети передбачало оцінювання за бальною шкалою від 0 до 10, де вищий середній бал свідчив про вищий рівень задоволеності відповідним елементом корпоративної культури. Узагальнені середні значення відповідей, отримані за результатами анкетування, наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати анкетування співробітників «Optima Collection Харків»

Запитання	Середній бал
Атмосферою (кліматом), що склалася в колективі	7,5
Політикою фірми та керівництва	8,4
Стилем керівництва	8,2
Змістом роботи	7,9
Можливостями професійного зростання	9,3
Атмосферою теплоти і підтримки	6,7
Організацією дозвілля	9,7
Нематеріальними засобами мотивації	8,8

Результати проведеного анкетування свідчать, що загальний рівень задоволеності працівників корпоративною культурою готелю «Optima Collection Харків» є вищим за середній, що можна оцінити як позитивний результат. Водночас аналіз окремих складових корпоративної культури дав

змогу виявити певні проблемні аспекти. Найнижчі оцінки респонденти надали атмосфері теплоти та довіри в колективі, що свідчить про необхідність посилення міжособистісної взаємодії, розвитку внутрішньої комунікації та формування більш відкритого соціально-психологічного середовища.

Разом із тим працівники загалом позитивно оцінюють соціально-психологічний клімат, що склався в організації. Найвищі бали були надані таким складовим, як організація дозвілля, можливості професійного зростання та застосування нематеріальних засобів мотивації. Це свідчить про ефективність окремих інструментів корпоративної культури, спрямованих на розвиток персоналу, підтримання його залученості та формування позитивного ставлення до підприємства.

Для більшої наочності результати оцінювання рівня задоволеності працівників окремими елементами корпоративної культури доцільно подати у графічній формі, що наведено на рис. 2.10.

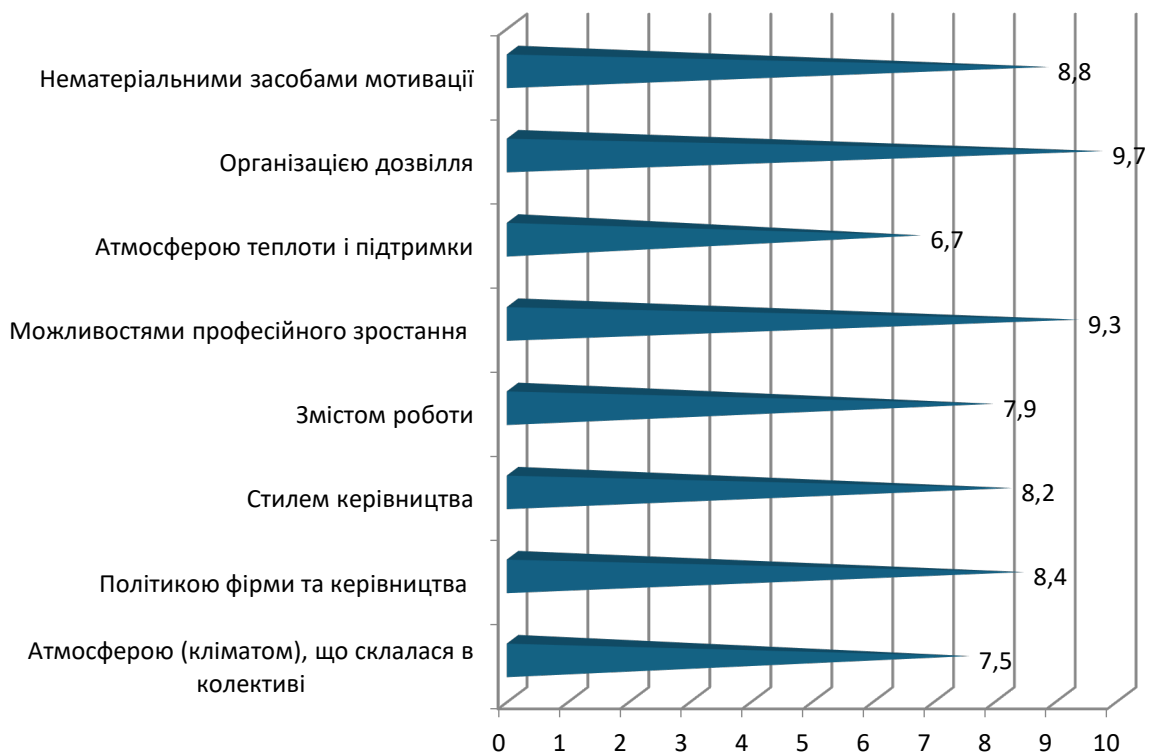


Рис. 2.10. Результати анкетування співробітників «Optima Collection Харків»

Окрім якісного аналізу рівня корпоративної культури готельного підприємства, доцільним є проведення кількісного оцінювання її соціальної ефективності. Такий підхід дає змогу більш обґрунтовано визначити вплив корпоративної культури на кадровий потенціал, соціально-психологічний клімат, рівень задоволеності працівників та стабільність трудового колективу.

Показники соціальної ефективності є важливою складовою загальної системи оцінювання корпоративної культури, оскільки вони відображають її вплив на соціальні настрої персоналу, рівень залученості працівників, готовність до співпраці та сприйняття організаційного середовища.

Одним із таких показників є коефіцієнт освітнього рівня персоналу, який характеризує загальний рівень освіченості працівників підприємства та дає змогу оцінити кадровий потенціал з позиції професійної підготовки. Його розрахунок здійснюється за формулою:

$$K_{оск.} = \frac{\sum_{i=1}^k a_i \times \mathcal{C}_{ij}}{\mathcal{C}_j}, \quad (2.1)$$

де, $K_{осв.}$ – коефіцієнт освітнього рівня персоналу;

a_i – бал, що відповідає i –му освітньому рівню;

$\mathcal{C}_{ij}$ – чисельність працівників з i –м освітнім рівнем у j –му році;

$\mathcal{C}_j$ – загальна чисельність працівників в j –му році;

k – кількість освітніх рівнів.

Для оцінювання освітнього рівня персоналу готелю «Optima Collection Харків» було використано таку шкалу: профільна вища освіта – 6 балів; вища освіта та додаткова профільна підготовка – 5 балів; вища освіта – 4 бали; профільна освіта або спеціалізовані курси – 3 бали; здобуття вищої освіти – 2 бали.

Розрахунок коефіцієнта освітнього рівня персоналу має такий вигляд:

$$K_{\text{осв}} = ((6 \times 8) + (5 \times 7) + (4 \times 8) + (3 \times 4) + (2 \times 5)) / 32 = 4,3$$

Отримане значення свідчить про достатньо високий освітній рівень персоналу підприємства, що є важливою передумовою забезпечення якісного сервісу, дотримання корпоративних стандартів та ефективної реалізації професійних обов'язків у сфері готельного обслуговування.

Наступним показником є коефіцієнт стабільності персоналу, який тісно пов'язаний із рівнем плинності кадрів. Високий рівень плинності є небажаним для готельного підприємства, оскільки спричиняє додаткові витрати на добір, адаптацію, навчання та професійну підготовку нових працівників. Крім того, часті кадрові зміни можуть негативно впливати на якість обслуговування, рівень командної взаємодії та сталість корпоративної культури.

Коефіцієнт стабільності персоналу розраховується з урахуванням коефіцієнта середньої плинності кадрів за формулою:

$$K_{\text{ст}} = 1 - K_{\text{пл}} \quad (2.2)$$

Своєю чергою, коефіцієнт середньої плинності для аналізованого періоду визначається за такою формулою 2.3:

$$K_{\text{кв.}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{\text{кв.},i} \times \mathcal{U}_j}{\mathcal{U}_j}, \quad (2.3)$$

де, $K_{\text{пл.},i}$ - коефіцієнт плинності працівників підприємства в i -му діапазоні стажу роботи;

$\mathcal{U}_{ij}$ - чисельність працівників i -го діапазону в j -му періоді;

$\mathcal{U}_j$ - чисельність персоналу підприємства в j -му періоді; n — кількість виділених діапазонів стажу роботи.

Коефіцієнт середньої плинності кадрів для аналізованого періоду визначається з урахуванням чисельності працівників у межах окремих

діапазонів стажу роботи. Оскільки коефіцієнт плинності кадрів було розраховано раніше, коефіцієнт стабільності персоналу становить:

$$K_{\text{ст.}} = 1 - 0,36 = 0,64$$

Отримане значення свідчить про середній рівень стабільності персоналу, що вказує на наявність певного кадрового резерву для подальшого зміцнення трудового колективу, зниження плинності кадрів і підвищення лояльності працівників.

Коефіцієнт задоволеності роботою має комплексний характер і відображає ставлення працівників до умов праці, організаційного середовища, можливостей професійного розвитку та перспектив подальшої роботи на підприємстві. Оцінювання цього показника здійснюється з урахуванням прагнення працівників залишити місце роботи або перейти до іншого підрозділу підприємства. Первинні дані для розрахунку отримуються шляхом анкетування персоналу.

Коефіцієнт задоволеності роботою розраховується за формулою:

$$K_{\text{зад.р.}} = \frac{\sum_{i=1}^n L_{ij\text{ф.}} \times \chi_{ij}}{\sum_{i=1}^n L_{ij\text{max}} \times \chi_{ij}}, \quad (2.4)$$

де, $L_{ij\text{ф.}}$ - середня фактична чисельність працівників i -ї групи, які бажають звільнитися в j -му періоді;

χ_{ij} - чисельність працівників i -ї групи в j -му періоді;

$L_{ij\text{max}}$ - максимально можлива чисельність бажаючих звільнитися працівників i -ї групи в j -му періоді.

Для визначення величини максимально можливої чисельності працівників, які бажають звільнитися, враховується кількість працівників

підприємства, які реально звільнилися, і кількість працівників, які перейшли на роботу в інший підрозділ.

Розрахуємо коефіцієнт задоволення від роботи:

$$K_{\text{зад.р.}} = (6 \times 32) / (10 \times 32) = 0,6$$

Отримане значення свідчить про середній рівень задоволеності працівників роботою. Це означає, що корпоративна культура підприємства загалом сприймається персоналом позитивно, однак існують резерви для її подальшого вдосконалення, зокрема в частині мотивації, внутрішніх комунікацій, соціальної підтримки та розвитку атмосфери довіри.

Важливим індикатором соціальної ефективності корпоративної культури є також коефіцієнт конфліктності. Він ґрунтується на аналізі організаційних конфліктів за рівнями: міжособистісним, між особою та групою, внутрішньогруповим, міжгруповим і внутрішньоорганізаційним.

Під час оцінювання конфліктності враховуються ситуації, які мають чітко виражений характер і спричиняють психологічний, організаційний або виробничий дискомфорт у діяльності персоналу. Кожна конфліктна ситуація реєструється як окремий конфлікт незалежно від рівня її виникнення — між окремими працівниками, структурними підрозділами, управлінськими ланками або групами персоналу.

Коефіцієнт конфліктності розраховується за формулою:

$$K_{\text{люд.}} = \frac{\sum_{i=1}^k P_i \times n_i}{N}, \quad (2.5)$$

де, P_i — важливість конфліктної ситуації i -го рівня конфліктності;

n_i - кількість конфліктів i -го рівня складності;

k - кількість рівнів конфліктності;

N — загальна кількість зафіксованих конфліктів на підприємстві.

Визначимо коефіцієнт конфліктності на туристському підприємстві за аналізований період:

$$K_{\text{конфл.}} = ((4 \times 1) + (2 \times 2) + (1 \times 3) + (1 \times 4)) / 8 = 1,88$$

Отримане значення свідчить про наявність окремих конфліктних ситуацій у колективі, однак їх рівень не є критичним. Водночас цей показник указує на необхідність подальшого вдосконалення внутрішньої комунікації, розвитку механізмів попередження конфліктів, посилення довіри між працівниками та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату. Узагальнені результати розрахунку показників соціальної ефективності корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники соціальної ефективності корпоративної культури
туристського підприємства

Показники	Значення	Характеристика
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	4,4	Свідчить про достатньо високий рівень освіченості та професійної підготовки персоналу
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,63	Характеризує середній рівень стабільності кадрового складу
Коефіцієнт задоволення від роботи	0,7	Вказує на середній рівень задоволеності працівників умовами праці та корпоративним середовищем
Коефіцієнт конфліктності	1,85	Свідчить про наявність окремих конфліктних проявів, які потребують управлінської уваги

Кількісна оцінка соціальної ефективності корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» свідчить про наявність позитивних передумов для її подальшого розвитку. Зокрема, підприємство має достатній

освітній потенціал персоналу та прийнятний рівень кадрової стабільності. Водночас показники задоволеності роботою та конфліктності вказують на необхідність удосконалення соціально-психологічного клімату, посилення нематеріальної мотивації, розвитку внутрішніх комунікацій і підвищення рівня довіри в колективі.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що керівництву готелю «Optima Collection Харків» доцільно посилити увагу до стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Попри декларування принципів колективізму, відкритості комунікації та вільного обміну думками, результати анкетування засвідчили наявність певного розриву між формально проголошеними корпоративними цінностями та їх реальним сприйняттям працівниками.

Частина персоналу висловила незадоволеність атмосферою взаємної довіри та теплоти в колективі, що є важливим сигналом для вдосконалення внутрішньої комунікації, посилення командної взаємодії та розвитку більш відкритого організаційного середовища. Соціально-психологічний клімат є однією з ключових характеристик корпоративної культури, оскільки безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу, якість міжособистісних відносин, мотивацію працівників і результативність їхньої діяльності.

Водночас інші складові корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків», зокрема організація дозвілля, можливості професійного зростання, нематеріальне стимулювання та загальна орієнтація на корпоративні цінності, перебувають на достатньо високому рівні. Це свідчить про наявність сформованої основи корпоративної культури, яка потребує не радикальної перебудови, а цілеспрямованого вдосконалення окремих елементів, насамперед пов'язаних із довірою, комунікацією та психологічною комфортністю праці.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури готельного підприємства

Проведений аналіз корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» засвідчив, що підприємство не потребує докорінної трансформації наявної системи корпоративних цінностей і норм поведінки. У готелі сформовано місію та стратегічні орієнтири діяльності, працівники загалом розуміють цілі підприємства, а в управлінській практиці використовуються корпоративні стандарти, традиції та елементи фірмової символіки. Водночас результати дослідження дали змогу виявити окремі складові корпоративної культури, які потребують подальшого вдосконалення.

Основними напрямками розвитку корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» доцільно визначити:

- розроблення та впровадження Кодексу корпоративної культури й поведінки персоналу;
- покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- проведення регулярної діагностики корпоративної культури та рівня задоволеності нею працівників;
- упровадження сучасного програмного забезпечення для внутрішньої комунікації та управління персоналом;
- введення посади спеціаліста з корпоративної культури.

Одним із пріоритетних заходів є розроблення Кодексу корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків». Відповідальність за підготовку, упровадження та подальше оновлення цього документа може бути покладена на спеціаліста з корпоративної культури.

Практична цінність Кодексу полягає в тому, що його розроблення дає

змогу систематизувати місію, стратегічні цілі, цінності, принципи управління та стандарти поведінки працівників. Документ також сприятиме чіткому розподілу обов'язків і повноважень між рівнями управління, формуванню єдиних правил внутрішньої взаємодії та підвищенню прозорості діяльності підприємства. У результаті організаційні процеси стають зрозумілими як для працівників готелю, так і для зовнішніх стейкхолдерів — гостей, партнерів і представників місцевої громади [56, с. 53].

Формалізація корпоративних норм у письмовому документі сприяє чіткішому усвідомленню працівниками цілей підприємства та правил професійної поведінки. Обговорення проекту Кодексу з представниками різних структурних підрозділів дасть змогу врахувати інтереси персоналу, визначити сильні та проблемні аспекти внутрішньої взаємодії й сформуванню узгоджену систему корпоративного управління.

Розроблення Кодексу доцільно розпочати з діагностики соціально-психологічного клімату, аналізу внутрішніх комунікацій, мотивації, рівня довіри та задоволеності працівників. Виявлені проблеми, механізми їх розв'язання, корпоративні цінності, стандарти сервісу та правила взаємодії між працівниками доцільно закріпити у відповідних розділах документа.

Кодекс корпоративної культури готелю може містити положення щодо місії та цінностей підприємства, стандартів обслуговування гостей, правил професійної етики, взаємодії між підрозділами, зовнішнього вигляду працівників, урегулювання конфліктів, обміну інформацією, адаптації нових співробітників і відповідальності за дотримання корпоративних норм.

Важливим напрямом удосконалення корпоративної культури готелю є покращення соціально-психологічного клімату в колективі. З цією метою доцільно розширити практику проведення корпоративних та інтеграційних заходів, які сприятимуть формуванню неформальних зв'язків, взаємної довіри й командної згуртованості.

Одним із можливих заходів є організація нестандартних корпоративних подій для працівників різних служб готелю. До них можуть належати командні

квести, спортивні змагання, тематичні вечори, екскурсії, волонтерські ініціативи, професійні конкурси, майстер-класи та спільні виїзні заходи. Їх зміст має враховувати інтереси працівників, специфіку роботи готелю та необхідність забезпечення безперервного обслуговування гостей.

Корпоративні заходи повинні не лише виконувати розважальну функцію, а й сприяти розвитку командної взаємодії. У результаті їх проведення працівники отримують можливість краще пізнати колег поза межами формального робочого середовища, подолати комунікаційні бар'єри та зміцнити довіру до керівництва. Особливо важливим є залучення до таких подій представників усіх структурних підрозділів, зокрема служби прийому і розміщення, ресторанного господарства, служби номерного фонду, технічного й адміністративного персоналу.

Покращенню соціально-психологічного клімату також сприятимуть регулярні командні зустрічі, програми наставництва, індивідуальні консультації з керівниками, механізми конфіденційного зворотного зв'язку та навчання працівників методам конструктивного спілкування й урегулювання конфліктів.

Для своєчасного виявлення проблем у внутрішньому середовищі готелю необхідно систематично оцінювати стан корпоративної культури. Діагностику доцільно проводити шляхом анкетування працівників, інтерв'ювання, аналізу кадрових показників, оцінювання соціально-психологічного клімату та вивчення рівня задоволеності персоналу умовами праці.

Регулярний моніторинг дасть змогу визначати зміни у ставленні працівників до стилю керівництва, системи мотивації, внутрішніх комунікацій, можливостей професійного розвитку та корпоративних заходів. Результати досліджень повинні використовуватися для коригування управлінських рішень і розроблення практичних заходів із розвитку корпоративної культури.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання доцільно поєднувати анонімні опитування з аналізом таких показників, як плинність кадрів,

кількість конфліктних ситуацій, рівень участі працівників у навчальних і корпоративних заходах, частота подання пропозицій щодо вдосконалення діяльності та рівень внутрішньої мобільності персоналу.

Удосконалення внутрішніх комунікацій та інформаційного забезпечення персоналу може здійснюватися шляхом упровадження програмного продукту «4П: Офіс Монітор 2.0». Його використання спрямоване на створення комфортних умов праці, систематизацію кадрової інформації та формування єдиного інформаційного простору готельного підприємства.

Програмний продукт функціонує через інтернет-браузер і може поєднувати такі складові: внутрішній корпоративний інформаційний портал; систему управління персоналом; систему контролю доступу та безпеки підприємства.

Як внутрішній інформаційний портал система може виконувати дві основні функції. По-перше, вона виступає джерелом актуальної інформації для працівників, зокрема щодо корпоративних новин, графіків роботи, навчальних заходів, внутрішніх нормативних документів і змін у стандартах обслуговування. По-друге, портал створює інтерактивне середовище для комунікації між працівниками та забезпечує зворотний зв'язок між персоналом і керівництвом.

Постійний доступ до необхідної інформації спрощує взаємодію між службами готелю, прискорює обмін повідомленнями та полегшує адаптацію нових працівників до корпоративних правил і стандартів. Особливо важливим це є для готельного підприємства, діяльність якого передбачає безперервну координацію служби прийому і розміщення, ресторану, служби номерного фонду, технічного персоналу та адміністрації.

Як кадрова система «4П: Офіс Монітор 2.0» дає змогу структурувати й зберігати інформацію про працівників, зокрема відомості про освіту, професійний досвід, дату прийняття на роботу, графік роботи, проходження навчання, атестацій і медичних оглядів. При цьому оброблення персональних

даних повинно здійснюватися відповідно до вимог законодавства України, принципів конфіденційності та інформаційної безпеки.

Програмний продукт може сприяти оптимізації взаємодії підприємства з персоналом, автоматизації окремих кадрових процесів і розвитку корпоративної культури. Створення єдиного інформаційного середовища підвищить прозорість внутрішніх комунікацій, оперативність управлінських рішень і доступність корпоративної інформації.

Використання автоматизованої системи сприятиме вдосконаленню корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків», зниженню рівня плинності кадрів, покращенню адаптації нових працівників і підвищенню ефективності роботи персоналу.

Для координації реалізації запропонованих заходів доцільно передбачити окрему штатну одиницю — спеціаліста з корпоративної культури. Уведення такої посади забезпечить системний характер роботи з розвитку корпоративних цінностей, внутрішніх комунікацій і соціально-психологічного клімату.

До основних обов'язків спеціаліста з корпоративної культури можуть належати:

- розроблення та оновлення Кодексу корпоративної культури;
- організація впровадження корпоративних норм і стандартів серед працівників;
- проведення регулярних анкетувань і діагностики корпоративної культури;
- оцінювання рівня задоволеності, залученості та лояльності персоналу;
- підготовка аналітичних довідок і статистичних звітів;
- організація корпоративних, навчальних та інтеграційних заходів;
- координація внутрішніх інформаційних комунікацій;
- участь в адаптації нових працівників;
- контроль ефективності реалізації заходів із розвитку корпоративної культури;

– підготовка пропозицій щодо коригування кадрової та мотиваційної політики.



Рис. 3.1. Запропоновані першочергові заходи щодо вдосконалення корпоративної культури готельного підприємства (І етап змін)

Спеціаліст повинен не лише організовувати впровадження корпоративних стандартів, а й здійснювати постійний моніторинг їх дотримання, оцінювати результативність реалізованих заходів і за потреби коригувати відповідні управлінські рішення.

Введення посади спеціаліста з корпоративної культури стане завершальним елементом запропонованої системи заходів. Такий працівник відповідатиме за розроблення Кодексу корпоративної культури, регулярне проведення анкетувань, організацію корпоративних заходів, покращення соціально-психологічного клімату та координацію впровадження нового програмного забезпечення.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме системному вдосконаленню корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків». Очікуваними результатами є покращення внутрішньої комунікації,

підвищення рівня довіри та залученості працівників, зниження плинності кадрів, зміцнення командної взаємодії й підвищення якості обслуговування гостей.

За результатами оцінювання рівня корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» було сформовано алгоритм оптимізації витрат, пов'язаних із її розвитком та вдосконаленням. Застосування запропонованого алгоритму дає змогу обґрунтовано визначати пріоритетні напрями фінансування, раціонально розподіляти ресурси між окремими корпоративними заходами та підвищувати результативність управління корпоративною культурою підприємства. Послідовність етапів оптимізації витрат на управління розвитком корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Послідовність дій з оптимізації витрат на управління розвитком корпоративної культури [23]

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня розвитку корпоративної культури підприємства, зростанню задоволеності працівників умовами праці та посиленню їхньої організаційної прихильності. Очікуваними наслідками стануть зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, покращення командної взаємодії та, відповідно, зростання загальної ефективності діяльності підприємства.

3.2. Формування кошторису витрат на реалізацію основних заходів із удосконалення корпоративної культури

Проведене дослідження перспектив розвитку корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» засвідчило доцільність збалансованого вдосконалення її основних складових та інструментів. Такий підхід має охоплювати професійний розвиток працівників, удосконалення системи мотивації, посилення командної взаємодії, розвиток внутрішніх комунікацій, адаптацію нових співробітників і підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату.

Аналіз особливостей функціонування трудового колективу готелю дав змогу визначити основні заходи, наведені в табл. 3.1. Їх реалізація сприятиме розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості персоналу, посиленню його залученості до діяльності підприємства та формуванню зацікавленості працівників у професійному й особистісному розвитку.

Удосконалення взаємодії між елементами корпоративної системи управління персоналом готелю «Optima Collection Харків» має ґрунтуватися на повазі до особистості, дотриманні високих стандартів обслуговування, відкритості до інновацій, орієнтації на потреби зовнішніх і внутрішніх клієнтів, командній роботі, професійній відповідальності, взаємній довірі та прагненні до постійного підвищення якості послуг.

Таблиця 3.1

План заходів із розвитку корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків»

Напрямок розвитку	Основні заходи	Очікуваний результат
1	2	3
1. Удосконалення добору та найму персоналу	1. Розроблення вимог до кандидатів з урахуванням корпоративних цінностей, стандартів гостинності та специфіки роботи окремих служб готелю. 2. Упровадження структурованих співбесід та оцінювання професійних і комунікативних компетентностей кандидатів. 3. Погодження процедури добору з керівниками структурних підрозділів. 4. Затвердження й упровадження оновленого положення про добір і найм персоналу.	Залучення працівників, професійні та особистісні характеристики яких відповідають вимогам готелю й корпоративним стандартам обслуговування.
2. Удосконалення адаптації нових працівників	1. Розроблення програми адаптації персоналу з урахуванням особливостей роботи служби прийому і розміщення, ресторанного господарства, служби номерного фонду та інших підрозділів. 2. Призначення наставників із числа досвідчених працівників. 3. Підготовка адаптаційних матеріалів, чек-листів і стандартів роботи. 4. Проведення проміжного та підсумкового оцінювання результатів адаптації. 5. Запровадження матеріального або нематеріального заохочення наставників.	Скорочення тривалості адаптаційного періоду, зменшення кількості помилок у роботі та підвищення рівня закріплення нових працівників на підприємстві.
3. Навчання та професійний розвиток персоналу	1. Формування щорічної програми корпоративного навчання. 2. Проведення тренінгів із сервісного обслуговування, клієнтоорієнтованості, професійної етики, комунікації з гостями та врегулювання конфліктів. 3. Організація навчання з використання PMS-, CRM- та інших цифрових систем. 4. Підтримка вивчення іноземних мов і проходження спеціалізованих курсів. 5. Оцінювання результативності навчання та застосування здобутих компетентностей у роботі.	Підвищення професійного рівня персоналу, якості обслуговування гостей і відповідності роботи корпоративним стандартам мережі.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
4. Розвиток творчої та професійної ініціативи працівників	1. Створення системи подання пропозицій щодо покращення сервісу та внутрішніх процесів. 2. Формування міжфункціональних робочих груп для вирішення операційних проблем. 3. Проведення конкурсів професійних ідей та сервісних інновацій. 4. Оцінювання практичної й економічної доцільності запропонованих рішень. 5. Заохочення працівників, пропозиції яких були впроваджені.	Підвищення залученості персоналу, розвиток інноваційної активності та покращення внутрішніх бізнес-процесів готелю.
5. Формування кадрового резерву	1. Розроблення положення про формування кадрового резерву. 2. Визначення посад, для яких необхідна підготовка потенційних кандидатів. 3. Оцінювання професійних компетентностей і управлінського потенціалу працівників. 4. Розроблення індивідуальних планів професійного розвитку. 5. Проведення стажувань, ротації та підготовки працівників до можливого кар'єрного просування.	Забезпечення наступності управління, зниження витрат на зовнішній пошук фахівців і створення можливостей кар'єрного зростання для працівників.
6. Згуртування колективу та покращення соціально-психологічного клімату	1. Розроблення плану командних тренінгів і корпоративних заходів. 2. Проведення спортивних, культурних, волонтерських та інтеграційних подій. 3. Організація регулярних зустрічей працівників із керівництвом. 4. Запровадження анонімного зворотного зв'язку та систематичного оцінювання соціально-психологічного клімату. 5. Проведення тренінгів із командної взаємодії, розвитку довіри та попередження конфліктів.	Посилення командної взаємодії, зростання довіри між працівниками та керівництвом, зменшення конфліктності й підвищення задоволеності персоналу.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню корпоративної культури, зростанню рівня задоволеності працівників умовами праці та посиленню їхньої організаційної прихильності. Очікуваними результатами є зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, покращення взаємодії між структурними підрозділами, підвищення якості обслуговування гостей і загальної ефективності діяльності готельного підприємства.

Відповідно до визначених у табл. 3.1 напрямів розвитку трудового колективу витрати на формування, підтримання та вдосконалення корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» доцільно класифікувати за такими основними групами.

1. Витрати на професійне навчання персоналу.

Планування витрат на навчання працівників є важливою складовою загального кошторису розвитку корпоративної культури. Для готельного підприємства особливого значення набувають програми підвищення кваліфікації з питань сервісного обслуговування, стандартів гостинності, роботи з конфліктними ситуаціями, комунікації з гостями, використання цифрових систем управління та володіння іноземними мовами.

2. Витрати на організацію та проведення тренінгів.

Системний підхід до підготовки й проведення тренінгових заходів дає змогу визначати оптимальні способи розв'язання актуальних кадрових та організаційних проблем, формувати практичні навички працівників і закріплювати результати корпоративного навчання. Для персоналу готелю доцільно проводити тренінги з командної взаємодії, клієнтоорієнтованості, емоційної стійкості, управління конфліктами, лідерства та професійної комунікації. Результативність таких заходів залежить від регулярного застосування отриманих знань у практичній діяльності й подальшого контролю сформованих компетентностей.

3. Витрати на корпоративні заходи.

Цю статтю витрат доцільно розширити за рахунок проведення спортивних, культурних, волонтерських та інтеграційних заходів. Спільне

дозвілля сприяє встановленню неформальних зв'язків між працівниками різних служб, формуванню взаємної довіри, зниженню психологічного напруження та підвищенню рівня командної згуртованості. Під час планування корпоративних заходів необхідно враховувати змінний графік роботи працівників і безперервний характер готельного обслуговування.

4. Витрати на адаптацію нових працівників.

Специфіка готельної діяльності потребує залучення працівників, які розуміють вимоги до якості сервісу, професійної етики, зовнішнього вигляду, комунікації з гостями та взаємодії між структурними підрозділами. Тому важливим елементом адаптації є система наставництва. Наставниками доцільно призначати досвідчених працівників, які демонструють високі професійні результати, дотримуються корпоративних стандартів і користуються авторитетом у колективі. Для підвищення їхньої зацікавленості варто передбачити додаткове матеріальне або нематеріальне заохочення як за здійснення наставництва, так і за успішне проходження новим працівником випробувального терміну.

5. Витрати на пошук і добір персоналу.

Добір працівників є одним із найбільш відповідальних процесів у системі управління готельним підприємством, оскільки професійні й особистісні якості персоналу безпосередньо впливають на враження гостей та якість послуг. Завдання керівництва полягає в оптимізації цього процесу, забезпеченні його економічної доцільності та збереженні належної якості відбору кандидатів.

У кошторисі готелю доцільно передбачити окремі витрати на розміщення вакансій, використання спеціалізованих кадрових платформ, співпрацю із закладами освіти, організацію стажувань і, за потреби, залучення кадрових агентств. Такі витрати є обґрунтованими у випадках, коли внутрішній кадровий резерв не забезпечує потребу підприємства у фахівцях відповідної кваліфікації.

6. Витрати на мотивацію працівників.

6.1. Матеріальне стимулювання.

Для посилення мотивації персоналу доцільно застосовувати не лише індивідуальне, а й командне преміювання за досягнення спільних цілей. Такими цілями можуть бути підвищення рівня задоволеності гостей, зменшення кількості скарг, дотримання стандартів обслуговування, раціональне використання ресурсів і забезпечення узгодженої роботи підрозділів. Командні бонуси сприятимуть підвищенню взаємної відповідальності працівників і формуванню орієнтації на загальний результат.

6.2. Нематеріальне стимулювання.

Складність формування системи нематеріальної мотивації полягає в необхідності врахування відмінностей у функціях, потребах і професійних інтересах працівників різних служб готелю. Для служби прийому і розміщення можуть бути важливими професійне навчання та визнання результатів роботи, для працівників ресторанного господарства – участь у професійних конкурсах і майстер-класах, а для служби номерного фонду – стабільність, зручність графіка та відзначення якісного виконання обов'язків. До нематеріальних стимулів також належать публічне визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, гнучкі графіки, подяки, нагородження та включення до кадрового резерву.

За результатами дослідження поточного стану корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» визначено такі пріоритетні категорії витрат, які можуть позитивно вплинути на її подальший розвиток:

- витрати на підвищення кваліфікації, здобуття додаткових професійних компетентностей та оплату навчальних відпусток працівників;
- витрати на доплату за суміщення професій або посад;
- витрати на підготовку й адаптацію нових працівників, включаючи матеріальне та нематеріальне заохочення наставників;
- витрати на стимулювання творчої ініціативи персоналу, подання раціоналізаторських пропозицій і формування кадрового резерву;
- витрати на організацію корпоративних, спортивних, культурних та

інтеграційних заходів;

– витрати на проведення тренінгів із командоутворення, професійної комунікації, клієнтоорієнтованості та запобігання конфліктам.

Планування витрат на розвиток корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» повинно мати системний характер і враховувати як фінансові можливості підприємства, так і реальні потреби персоналу. Рациональний розподіл коштів між навчанням, адаптацією, мотивацією, добором персоналу та корпоративними заходами сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню якості готельних послуг і забезпеченню сталого розвитку підприємства.

У табл. 3.2 наведено кошторис витрат на реалізацію заходів із підбору персоналу, його професійної та соціально-психологічної адаптації, а також упровадження системи заміщення працівників і формування кадрового резерву готелю «Optima Collection Харків» упродовж 2023–2025 рр.

Таблиця 3.2

Кошторис витрат на заходи з підбору працівників готелю «Optima Collection Харків» на 2023–2025 роки, грн

Назва заходу	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1. Підбір і планування персоналу, зокрема:			
– планування та прогнозування потреби в кадрах	3 150	4 515	5 355
– взаємодія зі службами зайнятості, закладами освіти та іншими джерелами залучення працівників	1 575	2 310	3 255
– аналіз та оцінювання кадрового потенціалу, кадровий маркетинг	2 100	3 150	4 200
– професійна і соціально-психологічна адаптація працівників	7 560	10 920	17 430
2. Упровадження системи заміщення працівників і формування кадрового резерву	23 100	27 300	32 550
Усього	37 485	48 195	62 790

Незважаючи на використання в готелі «Optima Collection Харків» різних форм професійного навчання, цілісна концепція розвитку персоналу потребує подальшого формування. Результати проведеного дослідження засвідчили, що можливості навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання мають важливе значення для працівників. У зв'язку з цим доцільно запровадити індивідуальні плани професійного розвитку, у яких визначатимуться цілі працівника, необхідні компетентності, форми навчання, терміни їх реалізації та критерії оцінювання досягнутих результатів.

Одночасно пропонується вдосконалити систему оцінювання персоналу готелю шляхом упровадження двох взаємопов'язаних напрямів:

- оцінювання кандидатів під час добору на вакантні посади;
- періодичне оцінювання професійної діяльності працівників готелю.

Оцінювання кандидатів має охоплювати визначення рівня професійної підготовки, комунікативних навичок, клієнтоорієнтованості, стресостійкості та відповідності корпоративним цінностям готелю. Поточне оцінювання працівників доцільно здійснювати на основі якості виконання посадових обов'язків, дотримання стандартів обслуговування, відгуків гостей, рівня командної взаємодії та участі у професійному розвитку.

Важливим інструментом формування та підтримання корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» є внутрішньокорпоративна PR-діяльність. Її основне призначення полягає у забезпеченні своєчасного інформаційного обміну, донесенні до персоналу корпоративних цінностей, зміцненні довіри до керівництва та формуванні відчуття належності працівників до єдиної організаційної спільноти. Для досягнення зазначених цілей доцільно використовувати інформаційні, аналітичні, комунікаційні, організаційні та антикризові методи внутрішнього PR.

Інформаційні методи передбачають одностороннє передавання актуальної інформації працівникам готелю. До них належать:

- внутрішні інформаційні матеріали, зокрема привітання, повідомлення, витяги з офіційних документів, звіти, корпоративні бюлетені та оголошення;

- корпоративний вебресурс або внутрішній інформаційний портал;
- електронні розсилки, інформаційні стенди та повідомлення у внутрішній комп'ютерній мережі;
- звернення, накази та розпорядження керівництва.

Аналітичні методи спрямовані на вивчення думок, настроїв і реакцій працівників на управлінські рішення та поширену корпоративну інформацію.

До таких методів належать:

- моніторинг відгуків працівників;
- проведення анкетувань та опитувань;
- аналіз звернень, пропозицій і скарг персоналу;
- оцінювання рівня задоволеності роботою, внутрішніми комунікаціями та корпоративною культурою;
- узагальнення результатів інтерв'ю та групових обговорень.

Застосування аналітичних методів дає змогу своєчасно виявляти проблеми у взаємодії між працівниками й керівництвом, визначати причини незадоволеності персоналу та коригувати напрями розвитку корпоративної культури.

Комунікаційні методи ґрунтуються на безпосередньому контакті та двосторонньому обміні інформацією між керівництвом і персоналом. Їх перевагою є можливість оперативного отримання зворотного зв'язку, обговорення проблемних питань та спільного пошуку управлінських рішень. До таких методів доцільно віднести збори, робочі наради, індивідуальні зустрічі з керівництвом, відкриті інтерв'ю, консультаційні години та командні обговорення.

Методи кризового і посткризового реагування використовуються для підтримання довіри персоналу та зниження рівня невизначеності в умовах організаційних змін, конфліктних ситуацій або зовнішніх загроз. Їх ефективно застосування передбачає:

1. Відповідальне та виважене формулювання повідомлень, адресованих працівникам;

2. Своєчасне інформування персоналу та роботу на випередження;
3. Посилення двостороннього інформаційного обміну;
4. Постійний моніторинг настроїв і реакцій працівників;
5. Гнучке коригування комунікаційної політики залежно від розвитку ситуації.

Особливого значення такі методи набувають у діяльності готельного підприємства, оскільки безперервний характер обслуговування гостей потребує узгодженості дій працівників і швидкого поширення достовірної інформації між усіма службами.

Організаційні методи внутрішнього PR охоплюють спеціальні заходи, які проводяться для працівників готелю за безпосередньої участі керівництва.

У діяльності «Optima Collection Харків» доцільно використовувати:

- загальні збори й робочі засідання;
- вечори відпочинку та тематичні зустрічі;
- спортивні змагання і командні активності;
- професійні конкурси та майстер-класи;
- внутрішньокорпоративні свята, зокрема річницю відкриття готелю, День гостинності, День молодого фахівця, новорічні заходи та відзначення професійних досягнень працівників;
- дні відкритих дверей і зустрічі з ветеранами підприємства.

За умови врахування специфіки готельної діяльності та потреб персоналу такі заходи сприятимуть зміцненню корпоративного духу, розвитку неформального спілкування, підвищенню взаємної довіри та покращенню соціально-психологічного клімату.

Для підвищення авторитету керівництва, зміцнення іміджу готелю серед персоналу та формування єдиної команди необхідно розробити комплексну програму внутрішнього PR. Реалізація такої програми дасть змогу донести до кожного працівника місію, цінності, стандарти та стратегічні цілі підприємства, підвищити рівень лояльності й залученості персоналу, а також посилити його зацікавленість у досягненні спільних результатів.

Основними засобами внутрішнього інформування працівників можуть бути:

- корпоративні видання та щорічні звіти;
- внутрішній вебпортал;
- електронна пошта і внутрішня комп’ютерна мережа;
- інформаційні стенди та дошки оголошень;
- відкриті виступи, звернення та інтерв’ю керівництва;
- збори, засідання і регулярні брифінги;
- Кодекс корпоративної культури, професійної етики та поведінки

персоналу;

- стандарти зовнішнього вигляду й корпоративний дрес-код;
- програми адаптації нових працівників;
- корпоративні свята та інтеграційні заходи.

Внутрішні корпоративні видання можуть виконувати інформаційну та мотиваційну функції. Зокрема, щорічні звіти для працівників мають відображати основні результати роботи готелю, важливі події, досягнення окремих підрозділів і працівників, а також перспективні напрями розвитку. Це сприятиме посиленню почуття корпоративної причетності та професійної гордості персоналу.

Корпоративний вебресурс доцільно сформувати як внутрішній інформаційний портал, що міститиме новини, оголошення, графіки роботи, навчальні матеріали, корпоративні документи, стандарти обслуговування, інформацію про заходи та професійні досягнення працівників. Наявність інтерактивного форуму або електронної форми зворотного зв’язку дасть змогу працівникам обговорювати актуальні питання, висловлювати пропозиції та звертатися до колег або керівництва.

Корпоративний портал забезпечуватиме двосторонню комунікацію: «зверху вниз» – шляхом інформування працівників про управлінські рішення та плани розвитку, і «знизу вгору» – через отримання керівництвом інформації про потреби, настрої та пропозиції персоналу. Це дасть змогу оцінювати,

наскільки працівники розуміють перспективи розвитку готелю та поділяють його корпоративні цінності.

Внутрішня комп'ютерна мережа може використовуватися для оперативного інформування працівників, проведення електронних опитувань, збирання пропозицій, організації «мозкових штурмів», дистанційного навчання та обміну документами. Використання електронних каналів комунікації сприятиме скороченню часу передавання інформації між службами готелю, підвищенню прозорості управлінських процесів та полегшенню адаптації нових співробітників.

Комплексне використання внутрішніх PR-інструментів дасть змогу вдосконалити корпоративні комунікації готелю «Optima Collection Харків», підвищити рівень поінформованості та залученості персоналу, зміцнити довіру до керівництва й створити сприятливі умови для розвитку корпоративної культури. Кошторис витрат на впровадження внутрішніх електронних засобів комунікації готелю наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на внутрішні засоби комунікації підприємства

Найменування	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Щомісячні та річні звіти роботи підприємства	1000	12000
Корпоративний web-ресурс	3000	36000
Внутрішня комп'ютерна мережа	4700	56400
Всього	8700	104400

Розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» спрямовані на підвищення ефективності чинної системи добору, адаптації, навчання та мотивації персоналу, а також на

покращення соціально-психологічного клімату й внутрішніх комунікацій. Поетапне впровадження запропонованих управлінських нововведень і контроль за результатами їх реалізації у 2026 р. доцільно здійснювати у два основні етапи.

Початковий, або тактичний, етап тривалістю три місяці – із січня до березня 2026 р. – передбачає апробацію обраних методів та інструментів управління корпоративною культурою. У межах цього етапу доцільно оцінити відповідність запропонованих заходів потребам персоналу, визначити їхню початкову результативність, виявити можливі організаційні недоліки та уточнити стратегічні напрями подальшого розвитку корпоративної культури готелю.

Робочий етап тривалістю шість місяців – із квітня до вересня 2026 р. – передбачає повномасштабне впровадження заходів із можливістю їх подальшого продовження. На цьому етапі здійснюватимуться планування й розподіл бюджету, реалізація програм навчання та адаптації персоналу, розвиток системи матеріальної і нематеріальної мотивації, організація корпоративних заходів, удосконалення внутрішніх комунікацій та моніторинг отриманих результатів.

Таким чином, проведене дослідження перспективного розвитку корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» свідчить про доцільність застосування ціннісно орієнтованого підходу. У довгостроковій перспективі такий підхід передбачає інвестування в професійний і особистісний розвиток працівників, формування спільних корпоративних цінностей, посилення командної згуртованості та створення сприятливого морально-психологічного клімату. Реалізація зазначених орієнтирів сприятиме підвищенню залученості персоналу, покращенню якості обслуговування гостей і зміцненню конкурентних позицій готельного підприємства.

3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури готельного підприємства

Ефект від реалізації управлінських заходів відображає кінцевий результат діяльності підприємства та характеризує стан, якого воно прагне досягти внаслідок упровадження запланованих змін. У цьому контексті поняття «ефект» і «результат» можуть розглядатися як взаємопов'язані категорії, що використовуються під час формування системи управління готелем «Optima Collection Харків». Управління, орієнтоване на результат, передбачає не лише кількісне зростання основних показників діяльності, а й позитивні зміни якісних характеристик, зокрема рівня задоволеності персоналу, якості внутрішніх комунікацій та обслуговування гостей.

У загальному вигляді ефективність функціонування будь-якої системи визначається співвідношенням отриманого результату та сукупності витрат ресурсів, залучених для його досягнення. Отже, оцінювання ефективності заходів із розвитку корпоративної культури повинно враховувати як фінансові витрати на їх реалізацію, так і очікувані економічні й соціальні результати.

Розвиток корпоративної культури забезпечує готельному підприємству низку важливих переваг, зокрема:

- зниження рівня конфліктності та покращення професійної взаємодії між працівниками;
- скорочення непродуктивних витрат робочого часу;
- підвищення задоволеності, залученості та організаційної прихильності персоналу;
- покращення якості обслуговування та зростання рівня задоволеності гостей;
- підвищення продуктивності праці й загальної економічної результативності діяльності готелю.

Одним із вагомих результатів сформованої корпоративної культури є зниження плинності кадрів. Спільне розуміння працівниками місії, цілей і

корпоративних цінностей підприємства сприяє згуртованості колективу, формуванню довіри та посиленню прихильності до організації. Унаслідок цього зменшується прагнення працівників залишити підприємство, скорочуються витрати на пошук, добір і адаптацію нового персоналу та забезпечується стабільність якості готельного обслуговування.

Для визначення результативності розроблених рекомендацій необхідно провести оцінювання економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів із удосконалення корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків». З цією метою доцільно застосувати традиційний метод розрахунку економічного ефекту, який передбачає зіставлення додаткового фінансового результату та отриманої економії з витратами на впровадження відповідних заходів.

Економічний ефект визначається за формулою:

Економічний ефект = додатковий прибуток + додаткова економія – витрати на реалізацію заходів.

Такий підхід дає змогу встановити, наскільки очікувані результати перевищують обсяг вкладених ресурсів, а також оцінити доцільність фінансування запропонованих управлінських рішень. На початковому етапі необхідно визначити загальний обсяг витрат готелю «Optima Collection Харків» на реалізацію заходів із розвитку корпоративної культури. Відповідні розрахунки наведено в табл. 3.4.

Загальний обсяг витрат на реалізацію запропонованих заходів з удосконалення корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» у 2026 р. становитиме 520,6 тис. грн. Наступним етапом оцінювання є визначення додаткового прибутку, який підприємство може отримати внаслідок упровадження розроблених рекомендацій.

Реалізація заходів із розвитку корпоративної культури сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників своєю професійною діяльністю та забезпечить відповідний мотиваційний ефект. Це зумовлено тим, що система управління персоналом більшою мірою враховуватиме соціальні й

психологічні аспекти трудових відносин, індивідуальні потреби працівників, можливості їхнього професійного розвитку, справедливість оцінювання результатів праці та якість внутрішніх комунікацій.

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на реалізацію заходів з удосконалення корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» у 2026 році

Вид витрат	Сума	Разом за рік, тис. грн.
Заробітна плата фахівця з корпоративної культури з урахуванням обов'язкових нарахувань	26000 грн.х12 міс.	312
Витрати на пошук, відбір і професійну адаптацію фахівця з корпоративної культури	5000 грн.	5
Обладнання робочого місця фахівця з корпоративної культури, зокрема придбання комп'ютерної та офісної техніки	24000 грн.	24
Придбання та встановлення програмного продукту «4П: Офіс Монітор 2.0»	15000 грн.	15
Технічне обслуговування програмного продукту «4П: Офіс Монітор 2.0»	2300 грн.х2 рази/рік	4,6
Річний бюджет на проведення корпоративних, командоутворювальних, спортивних і культурних заходів	160000 грн.	160
Разом	520,6 тис.грн	

Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів проявлятиметься також у підвищенні продуктивності праці та скороченні економічних втрат, пов'язаних із плинністю кадрів, завдяки зміцненню стабільності трудового колективу. Для оцінювання економічної результативності зниження рівня плинності персоналу необхідно визначити витрати, пов'язані із заміщенням одного працівника. Відповідні розрахунки наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на заміщення та наймання одного працівника
готелю «Optima Collection Харків»

Елемент витрат	Допущення	Розрахунок	Витрати, тис. грн
Процес звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці в період, що передуює звільненню	Зниження продуктивності на 5 % протягом трьох місяців; середній місячний виробіток після збільшення — 9,2 тис. грн на одного працівника	$9,2 \times 3 \times 0,05$	1,380
Час на проведення співбесіди, витрачений працівниками, які здійснюють інтерв'ювання	0,5 години керівника підрозділу за ставкою 34,50 грн/год та 0,5 години фахівця за ставкою 27,60 грн/год	$(34,50 + 27,60) / 2$	0,031
Документальне оформлення звільнення	0,5 години роботи працівника за середньою ставкою 25,30 грн/год	$25,30 / 2$	0,013
Наймання нового працівника			
Розміщення оголошення про вакансію	Одне оголошення у місцевому виданні протягом трьох випусків; вартість одного розміщення — 57,50 грн	$57,50 \times 3$	0,173
Перевірка рекомендацій кандидата	2 години роботи фахівця за ставкою 27,60 грн/год	$27,60 \times 2$	0,055
Проведення співбесіди з кандидатами	2 години роботи фахівця за ставкою 27,60 грн/год та 1 година роботи керівника за ставкою 34,50 грн/год	$2 \times 27,60 + 34,50$	0,090
Формування особової справи	3 години роботи фахівця за ставкою 27,60 грн/год	$3 \times 27,60$	0,083
Внесення інформації до розрахункових та інших кадрових документів	0,5 години роботи фахівця за ставкою 27,60 грн/год	$27,60 / 2$	0,014
Витрати служби управління персоналом	10 годин роботи фахівця за ставкою 27,60 грн/год	$10 \times 27,60$	0,276
Навчання та адаптація нового працівника			
Час керівника структурного підрозділу	1/3 години щодня протягом 60 днів, що становить 20 годин; ставка — 28,75 грн/год	$20 \times 28,75$	0,575
Час наставника з числа досвідчених працівників	10 годин за ставкою 23 грн/год	10×23	0,230
Додаткове навантаження на інших працівників	20 годин за ставкою 23 грн/год	20×23	0,460
Втрати внаслідок зниження продуктивності нового працівника	Продуктивність нижча за нормативну на 20 % протягом двох місяців; місячний виробіток — 9,2 тис. грн	$9,2 \times 2 \times 0,2$	3,680
Разом			7,059

За результатами проведених розрахунків встановлено, що середні витрати, пов'язані зі звільненням, пошуком, добором, оформленням, адаптацією та навчанням одного нового працівника готелю «Optima Collection Харків», становлять 7 059 грн. Для підприємства з відносно обмеженою чисельністю персоналу така сума є суттєвою, особливо за умови одночасного звільнення значної кількості працівників.

У 2025 р. чисельність персоналу готелю становила 81 особу, з яких протягом року звільнилося 16 працівників. Відповідно, сукупні витрати на їх заміщення можна визначити за формулою:

$$V_z = \text{Ч}_z \times \text{Вод}, \quad (3.1)$$

де V_z — загальні витрати на заміщення працівників;

Ч_z — чисельність звільнених працівників;

Вод — витрати на заміщення одного працівника.

$$V_z = 16 \times 7\,059 = 112\,944 \text{ грн.}$$

За наявного рівня плинності кадрів підприємство витрачає на заміщення звільнених працівників близько 112,9 тис. грн на рік.

Після впровадження заходів із розвитку корпоративної культури, удосконалення мотивації, адаптації, навчання та внутрішніх комунікацій прогнозується зниження коефіцієнта плинності кадрів із 19,75 до 5 %. Зменшення показника становитиме 14,75 відсоткового пункту.

За незмінної чисельності персоналу очікувана кількість працівників, які можуть звільнитися після реалізації заходів, становитиме: $81 \times 5 \% = 4,05$ особи.

Для подальших розрахунків прогнозовану кількість звільнених працівників округлено до 4 осіб.

Витрати на заміщення працівників після реалізації заходів становитимуть: $V_{z1} = 4 \times 7\,059 = 28\,236$ грн.

Економія коштів унаслідок зниження плинності кадрів визначається як різниця між витратами до та після впровадження заходів: $E_{пл} = 112\,944 - 28\,236 = 84\,708$ грн.

Таким чином, лише за рахунок скорочення плинності кадрів готель «Optima Collection Харків» зможе заощадити приблизно 84,7 тис. грн на рік.

Водночас економічний ефект від удосконалення корпоративної культури не обмежується економією витрат на заміщення персоналу. Очікується також підвищення продуктивності праці, покращення якості обслуговування гостей, збільшення кількості повторних бронювань, скорочення непродуктивних витрат робочого часу та зростання доходів підприємства.

Для прогнозного розрахунку використано помірний сценарій, відповідно до якого реалізація запропонованих заходів забезпечить приріст чистого прибутку готелю на 10 %. Чистий прибуток підприємства у 2025 р. становив 5 304 тис. грн. Отже, прогнозований додатковий прибуток дорівнюватиме: $ДП = 5\,304 \times 10\% = 530,4$ тис. грн.

Загальний результат від реалізації заходів визначається як сума додаткового прибутку та економії витрат унаслідок зниження плинності кадрів: $Р_{заг} = 530,4 + 84,708 = 615,108$ тис. грн.

Загальний обсяг витрат на реалізацію запропонованих заходів становить 520,6 тис. грн. Тоді чистий економічний ефект дорівнюватиме: $E_{еф} = 615,108 - 520,6 = 94,508$ тис. грн.

Прогнозований чистий економічний ефект від упровадження заходів із удосконалення корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» становитиме 94,5 тис. грн на рік.

Коефіцієнт економічної ефективності запропонованих заходів визначається як співвідношення загального отриманого результату до витрат на їх реалізацію:

$$К_{еф} = 615,108 / 520,6 = 1,18.$$

Таблиця 3.6

Розрахунок економічної ефективності заходів із удосконалення
корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків»

Показник	Значення
Чисельність персоналу, осіб	81
Кількість звільнених працівників до впровадження заходів, осіб	16
Прогнозована кількість звільнених працівників після впровадження заходів, осіб	4
Витрати на заміщення одного працівника, грн	7 059
Витрати на заміщення працівників до впровадження заходів, тис. грн	112,944
Витрати на заміщення працівників після впровадження заходів, тис. грн	28,236
Економія внаслідок зниження плинності кадрів, тис. грн	84,708
Прогнозований додатковий прибуток, тис. грн	530,400
Загальний результат від упровадження заходів, тис. грн	615,108
Витрати на реалізацію заходів, тис. грн	520,600
Чистий економічний ефект, тис. грн	94,508

Значення коефіцієнта, що перевищує одиницю, свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. На кожен гривню, вкладену в розвиток корпоративної культури, підприємство може отримати приблизно 1,18 грн загального результату.

Рентабельність витрат на реалізацію заходів становитиме: $P = 94,508 / 520,6 \times 100 \% = 18,15 \%$.

Орієнтовний строк окупності витрат дорівнюватиме: $\text{Ток} = 520,6 / 615,108 = 0,85$ року, або приблизно 10 місяців.

Водночас слід зазначити, що економія коштів виключно за рахунок зниження плинності кадрів не забезпечує повного покриття витрат на реалізацію заходів. Для досягнення точки беззбитковості необхідний додатковий прибуток у розмірі: $520,6 - 84,708 = 435,892$ тис. грн.

Це відповідає приросту чистого прибутку приблизно на: $435,892 / 5\,304 \times 100 \% = 8,22 \%$.

Запропоновані заходи будуть повністю економічно виправданими за умови, що їх реалізація забезпечить приріст чистого прибутку готелю щонайменше на 8,22 %. За прийнятого прогнозного приросту на рівні 10 % чистий економічний ефект становитиме 94,5 тис. грн, рентабельність витрат – 18,15 %, а строк окупності – близько 10 місяців.

Крім безпосереднього економічного результату, реалізація запропонованих заходів матиме позитивний соціальний ефект, який проявлятиметься у підвищенні рівня задоволеності персоналу, зміцненні кадрової стабільності, покращенні соціально-психологічного клімату, зниженні конфліктності та розвитку професійних компетентностей працівників. Це сприятиме підвищенню якості готельного обслуговування, зміцненню лояльності гостей і покращенню конкурентних позицій готелю «Optima Collection Харків».

Окрім очікуваного економічного результату, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню соціальної ефективності корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків». Прогнозовані зміни відповідних соціальних показників після впровадження розроблених рекомендацій наведено в табл. 3.7. Порівняльну характеристику показників соціальної ефективності корпоративної культури до та після її вдосконалення представлено в табл. 3.8 і графічно відображено на рис. 3.3.

Таблиця 3.7

Показники соціальної ефективності корпоративної культури туристського підприємства після вдосконалення

Показники	Значення
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	5,2
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,86
Коефіцієнт задоволення від роботи	0,8
Коефіцієнт конфліктності	1,34

Таблиця 3.8

Порівняння показників соціальної ефективності корпоративної культури
туристського підприємства до та після вдосконалення

Показники	До вдосконалення	Після вдосконалення
Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	4,4	5,3
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,63	0,84
Коефіцієнт задоволення від роботи	0,7	0,8
Коефіцієнт конфліктності	1,85	1,35

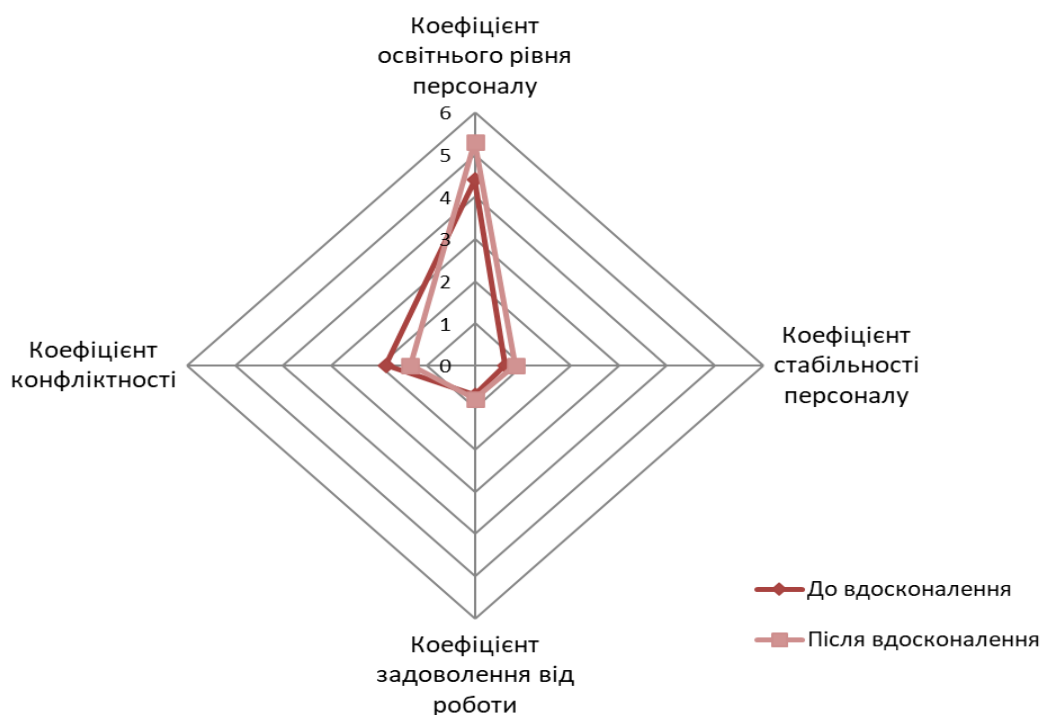


Рис.3.3 Порівняння показників соціальної ефективності до та після вдосконалення корпоративної культури підприємства

За результатами проведеного дослідження сформовано план заходів із розвитку корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» з урахуванням визначених принципів управління персоналом. Також запропоновано алгоритм оптимізації витрат на формування та підтримання

корпоративної культури, застосування якого забезпечить більш раціональний розподіл ресурсів і підвищить результативність управління її розвитком. Реалізація розроблених заходів сприятиме отриманню економічного й соціального ефектів від упровадження управлінських нововведень.

Основними позитивними результатами вдосконалення концепції розвитку корпоративної культури готелю «Optima Collection Харків» мають стати:

- створення належних умов для розкриття, реалізації та розвитку професійних і особистісних здібностей нових працівників;
- розширення рівня самостійності та відповідальності персоналу, зокрема шляхом залучення працівників до прийняття рішень, вибору оптимальних методів виконання завдань і вдосконалення робочих процесів;
- зниження ризиків професійних захворювань, виробничого травматизму та інших негативних наслідків несприятливих умов праці завдяки впровадженню вступного навчання, інструктажів і програм адаптації нових працівників;
- попередження психоемоційного виснаження, стресових ситуацій, інтелектуального та фізичного перевантаження персоналу шляхом раціонального розподілу обов'язків, удосконалення графіків роботи й підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату;
- посилення командної взаємодії, взаємної довіри та організаційної прихильності працівників;
- підвищення якості обслуговування гостей, продуктивності праці та загальної ефективності діяльності готельного підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне розв'язання завдання щодо вдосконалення корпоративної культури готельного підприємства на прикладі готелю «Optima Collection Харків». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

Установлено, що корпоративна культура є комплексною системою цінностей, норм професійної поведінки, традицій, сервісних стандартів, управлінських практик і внутрішніх комунікацій, які визначають характер взаємодії працівників, ставлення персоналу до виконання професійних обов'язків та якість обслуговування гостей. У готельному господарстві корпоративна культура має особливе значення, оскільки процес надання послуг безпосередньо залежить від професійної поведінки працівників, їхньої клієнтоорієнтованості, комунікативних компетентностей, відповідальності та здатності працювати в команді.

Дослідження методичних підходів до оцінювання корпоративної культури показало доцільність комплексного застосування якісних і кількісних методів. До них належать поелементне оцінювання, анкетування, інтерв'ювання, соціометричний аналіз, типологічна ідентифікація культури та розрахунок показників її соціальної ефективності. Використання декількох методів дає змогу дослідити не лише формально задекларовані цінності й норми, а й їх реальне сприйняття працівниками, стан соціально-психологічного клімату, рівень задоволеності роботою та кадрову стабільність.

Аналіз експлуатаційної діяльності за 2023–2025 рр. засвідчив позитивну динаміку основних показників. Доходи від розміщення збільшилися з 10,71 до 14,28 млн грн, тоді як рентабельність експлуатаційної діяльності підвищилася з 41,82 до 47,94 %. Отримані результати свідчать про підвищення ефективності використання номерного фонду, зміцнення клієнтської лояльності та покращення конкурентних позицій підприємства.

Фінансово-економічний аналіз підтвердив стабільне зростання

результативності діяльності готелю. Валовий дохід упродовж 2023–2025 рр. збільшився з 15,504 до 20,910 млн грн, або на 34,9 %, а чистий прибуток – з 3,162 до 5,304 млн грн, або на 67,7 %. Рівень рентабельності зріс із 20,39 до 25,37 %. Водночас обсяг інвестицій у розвиток збільшився з 510 тис. до 1,836 млн грн. Випереджальні темпи приросту прибутку порівняно зі зростанням собівартості свідчать про підвищення економічної ефективності діяльності та наявність ресурсних передумов для фінансування заходів із розвитку корпоративної культури.

За результатами типологічного аналізу встановлено, що корпоративна культура готелю має переважні ознаки культури завдання за моделлю Ч. Хенді, оскільки важливу роль відіграють професійна компетентність, командна взаємодія, орієнтація на результат та оперативне вирішення проблем. Водночас простежуються окремі риси адхократичної культури, зокрема гнучкість, адаптивність, готовність до змін і підтримка працівницької ініціативи. Підприємство має сформовані місію, цінності, стандарти професійної поведінки, корпоративні традиції та систему нематеріального стимулювання, що створює основу для подальшого розвитку корпоративної культури без необхідності її докорінної перебудови.

Для вдосконалення корпоративної культури готелю запропоновано комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних заходів. До них належать розроблення Кодексу корпоративної культури та професійної поведінки; удосконалення процедур добору й адаптації персоналу; запровадження системи наставництва; розроблення індивідуальних планів професійного розвитку; удосконалення оцінювання працівників; формування кадрового резерву; розвиток матеріальної та нематеріальної мотивації; регулярна діагностика корпоративної культури; проведення командоутворювальних і корпоративних заходів; розвиток внутрішнього PR та електронних комунікацій.

Для забезпечення системності запропоновано ввести посаду фахівця з корпоративної культури. До його функцій мають належати розроблення й

оновлення внутрішніх корпоративних документів, проведення анкетувань, моніторинг задоволеності та залученості персоналу, координація програм навчання й адаптації, організація корпоративних заходів, розвиток внутрішніх комунікацій та оцінювання результативності реалізованих заходів. Упровадження внутрішнього інформаційного порталу сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору, оперативному обміну даними між структурними підрозділами та полегшенню адаптації нових працівників.

Реалізацію управлінських нововведень у 2026 р. запропоновано здійснювати поетапно. Початковий етап тривалістю із січня до березня передбачає апробацію обраних методів, уточнення пріоритетів та оцінювання їх відповідності потребам персоналу. Робочий етап із квітня до вересня охоплює повномасштабну реалізацію програм навчання, адаптації, мотивації, внутрішніх комунікацій і командоутворення. Такий підхід дає можливість контролювати результати, своєчасно коригувати заходи та раціонально розподіляти фінансові ресурси.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність упровадження розроблених рекомендацій. Витрати на заміщення одного працівника становлять 7 059 грн. Зменшення кількості звільнених працівників із 16 до прогнозованих 4 осіб забезпечить економію 84,708 тис. грн на рік.

Очікуваний соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів полягатиме у підвищенні рівня задоволеності та організаційної прихильності працівників, розвитку їхніх професійних компетентностей, посиленні командної взаємодії, зниженні конфліктності та покращенні морально-психологічного клімату. Це створить умови для зниження кадрової плинності, підвищення продуктивності праці, скорочення кількості сервісних помилок і покращення якості обслуговування гостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, маркетинг : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 351 с.
2. Архипов В. В. Організація готельного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 328 с.
3. Байлик С. І. Вступ до анімації в туризмі та готельному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2018. 174 с.
4. Богіра О. В. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємствах готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>
5. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2017. 552 с.
6. Борисова Т. М., Клімова Т. О. Корпоративна культура як інструмент стратегічного управління підприємством готельного господарства. *Вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2022. № 3 (103). С. 45–52. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2022-3-45>
7. Васильєва О. М. Особливості мотивації персоналу готелів у системі корпоративної культури. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 115–121. <https://doi.org/10.32843/infrastructure42-19>
8. Виноградова О. В. Корпоративна культура в індустрії гостинності: теоретичний аспект. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 134–140.
9. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність та культура в готельному бізнесі України. *Журнал європейської економіки*. 2021. Т. 20, № 4. С. 488–501. <https://doi.org/10.35774/jee2021.04.488>
10. Галасюк С. С. Організація туристичних подорожей та готельної справи : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2020. 264 с.
11. Гончар О. І., Миколайчук М. М. Управління лояльністю персоналу через розвиток корпоративної культури готелю. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 210–217. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-210-217>

12. Давидова О. Ю. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 291 с.
13. Данько Н. І. Менеджмент у туризмі та готельному господарстві : підручник. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. 340 с.
14. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу та готельного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 224 с.
15. Євтушенко Г. В. Ділова культура та етика в індустрії гостинності : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 196 с.
16. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2018. 542 с.
17. Іванова Т. В., Шмагіна В. В. Психологічні аспекти формування корпоративної культури підприємств сфери послуг. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2 (88). С. 67–73. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-9>
18. Кабушкін М. І. Менеджмент готелів і ресторанів : підручник. Київ : Вища школа, 2018. 368 с.
19. Кириллов О. Ф. Сучасний стан та тенденції розвитку корпоративної культури в готелі. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 89–94. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.5.89>
20. Ковалевський С. В. Моделі оцінки ефективності корпоративної культури підприємства сфери гостинності. *Агросвіт*. 2022. № 10. С. 43–49. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.10.43>
21. Кравченко О. О. Управління людськими ресурсами в готельному бізнесі : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 312 с.
22. Круль Г. Я. Основи готельного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 368 с.
23. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного та готельного підприємства : підручник. Київ : Знання, 2019. 463 с.
24. Левицька О. О. Роль внутрішніх комунікацій у вдосконаленні корпоративної культури готелю. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*.

Серія: Економіка і управління. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 102–108.
<https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-2-15>

25. Лойко В. В., Федорова А. В. Формування бренду готельного підприємства на засадах сильної корпоративної культури. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 55–61. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-9>

26. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 472 с.

27. Мартинова С. О. Вплив стилю керівництва на корпоративну культуру готельного закладу. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (87). С. 234–239. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-48>

28. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі та готельному бізнесі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 412 с.

29. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 248 С.

30. Мороз О. В., Музика І. В. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2021. № 4. С. 31–37. <https://doi.org/10.31649/1997-9266-2021-157-4-31-37>

31. Мунін Г. Б. Управління сучасним готелем : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 520 с.

32. Нечаюк Л. І., Телеш Н. П. Готельно-ресторанний комплекс: менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 344 с.

33. Оліфіров О. В. Інноваційний розвиток корпоративної культури в цифровій економіці гостинності. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 4 (04). С. 18–24. <https://doi.org/10.32782/dees.4-3>

34. Поплавська Ж. В. Етика ділового спілкування в індустрії гостинності : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 204 с.

35. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2018. 408 с.

36. Саак А.Е., Якименко М. В. Менеджмент в індустрії гостинності :

навч. посіб. Харків : Фоліо, 2017. 416 с.

37. Сиваченко Ю. М. Мотиваційний аудит як інструмент трансформації корпоративної культури готелю. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 8/1. С. 29–35. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.8\(1\).6](https://doi.org/10.37634/efp.2022.8(1).6)

38. Смирнов І. Г. Логістика туризму та готельного бізнесу : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 442 с.

39. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях та туристичних комплексах : підручник. Київ : Альтерпрес, 2018. 447 с.

40. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, бізнес-процеси : монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 592 с.

41. Федорченко В. К. Підготовка фахівців для сфери туризму та гостинності: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Київ : Вища школа, 2018. 384 с.

42. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії та готельної справи : навч. посіб. Київ : Атіка, 2019. 264 с.

43. Шкода Т. Н. Стратегічне управління людськими ресурсами в готельному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. Вип. 48. С. 142–153. <https://doi.org/10.33111/senu.2021.48.142>

44. Шлапак А. В. Міжнародний готельний бізнес: сучасні тренди та корпоративні стандарти. Міжнародні відносини. Серія: Економічні науки. 2022. № 25. URL: <http://journals.iir.kiev.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

45. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного та готельного бізнесу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 400 с.

46. Alvesson M. Understanding Organizational Culture. 2nd ed. London : SAGE Publications, 2017. 248 p.

47. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 460 p.

48. Assaf A. G., Tsionas M. The role of corporate culture in hotel efficiency. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. Vol. 77. P. 341–349. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.07.015>

49. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco : Jossey-Bass, 2021. 288 p.
50. Chen W. J. Factors influencing internal service quality at luxury hotels: The role of organizational culture. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2022. Vol. 31, no. 4. P. 445–465. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1995294>
51. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. London : Penguin Books, 2018. 256 p.
52. Dawson M., Abbott J., Shoemaker S. The development of hospitality culture scale. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 94. Art. 102804. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102804>
53. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York : John Wiley & Sons, 2019. 320 p.
54. Groysberg B., Lee J., Price J., Yo-Jud Cheng J. The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, no. 1. P. 44–52. URL: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture> (дата звернення: 15.05.2026).
55. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2017. 576 p.
56. Kandampully J. Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure. New York : Routledge, 2020. 310 p.
57. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York : Free Press, 2019. 224 p.
58. Kusluvan S. Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry. New York : Nova Science Publishers, 2018. 450 p.
59. Madera J. M., Dawson M., Guchait P., Belarmino A. Strategic human resources management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32, no. 4. P. 1601–1623. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0580>
60. Mullins L. J. Hospitality Management and Organisational Behaviour. 5th

ed. London : Pearson Education, 2019. 512 p.

61. Nazarian A., Atkinson P., Foroudi P. Influence of organizational culture, leadership style and organizational size on hotel performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2021. Vol. 12, no. 3. P. 541–558. <https://doi.org/10.1108/JHTT-06-2020-0139>

62. Optima Collection Харків. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/kharkiv/> (дата звернення: 15.06.2025).

63. Optima Hotels & Resorts. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/> (дата звернення: 15.06.2025).

64. Pizam A. International Encyclopedia of Hospitality Management. 3rd ed. Amsterdam : Elsevier, 2020. 720 p.

65. Reikartz Hotel Group. URL: <https://reikartz.com/en/> (дата звернення: 15.06.2025).

66. Sipe L. J. Alternative leadership frameworks for hospitality and tourism. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102. Art. 103162. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103162>

67. Torres E. N., Kline S. From customer satisfaction to customer delight: a model for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2019. Vol. 31, no. 2. P. 726–749. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0512>

68. Walker J. R. Introduction to Hospitality Management. 6th ed. Boston : Pearson, 2021. 640 p.

69. Woods R. H. Managing Hospitality Human Resources. 5th ed. Lansing : American Hotel & Lodging Educational Institute, 2018. 395 p.

70. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 8th ed. New York : McGraw-Hill, 2023. 544 p.