

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»

на тему: «Особливості формування корпоративної культури підприємства
гостинності в сучасних умовах»

Виконав:
здобувач IV курсу спеціальності
241 «Готельно–ресторанна справа»
Бичевнік К.О.

Керівник:
к.е.н., доц. Разінькова М.Ю.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Бичевнік К.О. Особливості формування корпоративної культури підприємства гостинності в сучасних умовах. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Мета роботи: дослідження теоретичних аспектів щодо особливостей формування корпоративної культури підприємства гостинності в сучасних умовах та розробка організаційних заходів щодо її вдосконалення.

Об'єкт дослідження: корпоративна культура готельно-ресторанного комплексу «Термінал А».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування корпоративної культури підприємства гостинності в сучасних умовах.

Методи дослідження: економічного аналізу, синтезу, порівняння, аналогії; спостереження, узагальнення; методи групування, податковий аналіз, графічного зображення.

Досліджено сутність, елементи та функції корпоративна культура підприємства гостинності. Розглянуто типи і моделі корпоративної культури. Визначено місце корпоративної культури в системі управління підприємством гостинності та методи її оцінки. Надана загальна характеристика підприємству. Розглянуто організаційну структуру та кадровий склад підприємства гостинності. Проведено оцінку корпоративної культури в діяльності підприємства гостинності. Досліджено вплив корпоративної культури на якість обслуговування. Обґрунтовано організаційні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства гостинності.

Отримані результати можуть використовуватися в діяльності ГРК «Термінал А» з метою вдосконалення його корпоративної культури.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 78 сторінках, містить: 17 таблиць, 27 рисунків. Список використаних джерел містить 47 найменувань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, КЕРІВНИК, ПЕРСОНАЛ, СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ, МІСІЯ, КОРПОРАТИВНІ ЦІННОСТІ, ТРАДИЦІЇ, СТАНДАРТИ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ.

ABSTRACT

Bychevnik K.O. Features of the formation of corporate culture of a hospitality enterprise in modern conditions. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

Purpose of the work: study of theoretical aspects of the features of the formation of corporate culture of a hospitality enterprise in modern conditions and development of organizational measures for its improvement.

Object of research: corporate culture of the hotel and restaurant complex "Terminal A".

Subject of research: theoretical, methodological and applied aspects of the formation of corporate culture of a hospitality enterprise in modern conditions.

Research methods: economic analysis, synthesis, comparison, analogy; observation, generalization; methods of grouping, tax analysis, graphic representation.

The essence, elements and functions of the corporate culture of a hospitality enterprise are studied. Types and models of corporate culture are considered. The place of corporate culture in the management system of a hospitality enterprise and methods for its assessment are determined. A general characteristic of the enterprise is given. The organizational structure and personnel composition of the hospitality enterprise are considered. An assessment of corporate culture in the activities of the hospitality enterprise is carried out. The influence of corporate culture on the quality of service is studied. Organizational measures to improve the corporate culture of the hospitality enterprise are substantiated.

The results obtained can be used in the activities of the Terminal A Group of Companies in order to improve its corporate culture.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used. The work is presented on 78 pages, contains: 17 tables, 27 figures. The list of sources used contains 47 items.

KEYWORDS: CORPORATE CULTURE, MANAGER, STAFF, MANAGEMENT STYLE, MISSION, CORPORATE VALUES, TRADITIONS, STANDARDS OF INTERACTION WITH CUSTOMERS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ГОСТИННОСТІ	7
1.1 Корпоративна культура підприємства гостинності: сутність, елементи та функції	7
1.2 Типи і моделі корпоративної культури.....	13
1.3 Місце корпоративної культури в системі управління підприємством гостинності та методи її оцінки	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	22
РОЗДІЛ 2 КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОСТИННОСТІ.....	24
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	24
2.2 Організаційна структура та кадровий склад підприємства гостинності....	33
2.3 Оцінка корпоративної культури в діяльності підприємства гостинності..	39
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ГОСТИННОСТІ	50
3.1 Вплив корпоративної культури на якість обслуговування	50
3.2 Організаційні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства гостинності	54
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Вивчення корпоративної культури підприємства гостинності та якості обслуговування є важливим аспектом сучасного бізнесу та відіграє ключову роль у створенні сприятливого середовища для працівників та досягненні успіху на ринку. Коли співробітники відчують себе частиною одного командного духу, вони більш віддані своїй роботі та мають більшу мотивацію для досягнення спільних цілей. Для забезпечення гармонійної корпоративної культури важливо враховувати потреби й інтереси працівників, створюючи таке середовище, де кожен відчуває себе поважним та заохоченим до самореалізації. Такий підхід сприяє покращенню якості обслуговування та задоволенню клієнтів, що в свою чергу допомагає готелю зберігати конкурентоспроможність та розвиватись.

Корпоративна культура визначає цінності, стандарти та підходи, які впливають на те, як співробітники працюють і взаємодіють з клієнтами. Позитивна корпоративна культура, спрямована на гостинність, професіоналізм і співпрацю, може позитивно вплинути на якість обслуговування та задоволеність клієнтів.

Теоретичні та практичні аспекти формування корпоративної культури підприємства знайшли відображення в дослідженнях таких науковців, як: К. О. Баркова, О. Бондаренко, А. Боднар, Г. Зазарчин, Г. О. Зелінська, Ц. М'яо, Х. В. Обельницька, А. С. Полянська, І.Г. Хомич, Л.В. Шаульська тощо.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів щодо особливостей формування корпоративної культури підприємства гостинності в сучасних умовах та розробка організаційних заходів щодо її вдосконалення.

Задачі, які необхідно вирішити для досягнення зазначеної мети:

- дослідити сутність, елементи та функції корпоративна культура підприємства гостинності;
- розглянути типи і моделі корпоративної культури;
- визначити місце корпоративної культури в системі управління підприємством гостинності та методи її оцінки;

- надати загальну характеристику підприємству;
- розглянути організаційну структуру та кадровий склад підприємства гостинності;
- провести оцінку корпоративної культури в діяльності підприємства гостинності;
- дослідити вплив корпоративної культури на якість обслуговування;
- обґрунтувати організаційні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства гостинності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування корпоративної культури підприємства гостинності в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура готельно-ресторанного комплексу «Термінал А».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: системного аналізу та синтезу; економіко-статистичні та методи порівняння; графічні методи (побудова схем, графіків, діаграм).

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали довідково-аналітичні ресурси Інтернету, звітність досліджуваного підприємства, що отримана з відкритих джерел та надана безпосередньо суб'єктами господарювання, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, результати аналітичних розрахунків.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть використовуватися в діяльності ГРК «Термінал А» з метою вдосконалення його корпоративної культури.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 78 сторінках, містить: 17 таблиць, 27 рисунків. Список використаних джерел містить 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ГОСТИННОСТІ

1.1 Корпоративна культура підприємства гостинності: сутність, елементи та функції

Поняття «корпоративна культура» з'явилося в ХІХ ст., яке було сформульовано і застосовано німецьким фельдмаршалом Мольтке, який застосовував його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі. Згодом поняття поширилося на всі сфери, але зазнало деяких змін, так як спочатку під ним малися на увазі взаємини між офіцерами [9].

Зазвичай існуюча в організаціях корпоративна культура є складним комплексом припущень, бездоказово прийнятих усіма членами колективу і задають загальні рамки поведінки. Не можна недооцінювати значимість корпоративної культури, адже вона впливає на процвітання і функціонування організацій всіх типів. Сучасні керівники і керуючі розглядають культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру для кожної організації так, щоб всі службовці розуміли і дотримувалися її. Сформована в компанії корпоративна культура є її візитною карткою і відбивається на мікрокліматі в колективі, системі і правилах взаємин, стилі керівництва, традиціях. Тобто, корпоративна культура являє собою систему цінностей, норм і поведінкових стандартів, прийнятих в даній організації і втілованих у всіх сферах її діяльності [17].

Оскільки як в іноземній, так і у вітчизняній літературі не існує єдиного визначення поняття «корпоративна культура» і різні автори пропонують свої визначення, науковцем Замковим О. І. було запропоновано п'ять основних підходів для систематизації поняття «корпоративна культура» (рис. 1.1).

Визначення «корпоративна культура» в працях іноземних та вітчизняних науковців згідно з запропонованим підходом представлено в додатку А.

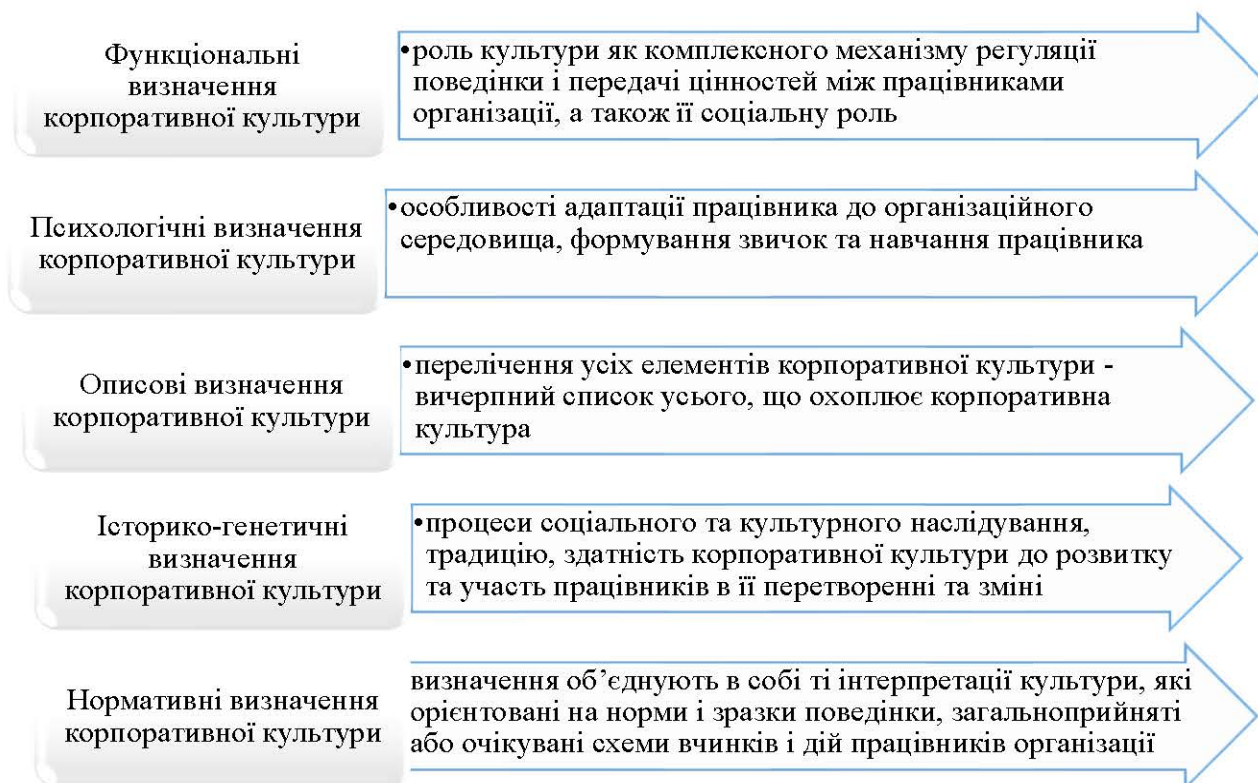


Рисунок 1.1 – Основні підходи для систематизації поняття «корпоративна культура»

Джерело: складено автором на основі [8]

Узагальнюючи наведені тлумачення різними науковцями, можемо дійти висновку, що корпоративна культура об'єднує цінності і норми, властиві організації, стиль і процедури управління, а також концепції технологічного і соціального розвитку. Під впливом корпоративної культури складається поведінка окремих її членів.

Хоча корпоративна культура і не єдина складова успіху в бізнесі, але вона, безсумнівно, важливий крок на шляху до процвітання і успіху. Корпоративні заходи бувають різними і дуже несхожими один на одного, але вони служать одній і тій же меті – змінюють поведінку людей: підвищують мотивацію і лояльність, допомагають в неформальній, але максимально продуманій обстановці донести до аудиторії потрібні ідеї [21].

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, переконань, норм і звичаїв, які визначають, як співробітники організації поведуться і спілкуються

як серед себе, так і зовнішніми зацікавленими сторонами. Ця культура може мати значний вплив на всі аспекти діяльності компанії. Ефективність корпоративної культури залежить від того, наскільки вона співвідноситься з цілями і цінностями організації. Керування цією культурою – це важливе завдання для керівництва, оскільки вона безпосередньо впливає на виробничі показники і загальний успіх організації [15].

Як правило, корпоративну культуру розглядають на трьох основних рівнях: поверхневому, підповерхневому та глибинному (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Рівні корпоративної культури по Е. Шейну

Рівні корпоративної культури	Елемент	Особливості рівня
Поверхностний рівень (рівень артефактів)	Зовнішні факти	зразок поведінки, стиль спілкування, технології, стиль одягу, емоційна атмосфера, робоче місце, символи, ритуали, церемонії
Підповерхностний рівень (рівень проголошуваних цінностей, тільки частина яких можна визначити зовні)	Ціннісні орієнтири і вірування	загальне переконання, моральні погляди, етичні правила, стратегія, філософія, цінності, кодекс поведінки
Глибинний рівень (поведінкові архетипи)	Базові припущення і установки	сенс предметів і явищ, розуміння часу і простору, ставлення до людини і своєї діяльності, національний менталітет

Джерело: складено автором на основі [46]

Рівні корпоративної культури можна розділити на: зовнішній та внутрішній, який поділяє на усвідомлений і неусвідомлений. Усвідомлений рівень проявляється в справах співробітників, в тому, що вони говорять. Даний рівень є відображенням головних цінностей організації. Цінності на внутрішньому неусвідомленому рівні є найбільш значущими. Дані цінності вкорінюються в підсвідомості співробітників.

На внутрішньому рівні для керівництва базові цінності можуть являти собою різний характер:

- 1) недовіра до співробітників, що виявляється в тотальному контролі за їх діями, в обмеженні свободи дій;
- 2) довіра між керівництвом і підлеглими, свобода в прийнятті рішень, робота в команді.

У зовнішній рівень корпоративної культури входять культурні «артефакти», а також видимі об'єкти і різні заходи: дрес-код; фактична поведінка людей в організації; місце розташування офісу; корпоративні заходи.

На всіх рівнях існує взаємозв'язок фундаментальних цінностей і системою відносин організації. Базові цінності виражаються у видимих образах: символ, девіз, церемонії, герой, переказ, заходи [31].

Основні елементи корпоративної культури організації представлено на рис. 1.2.

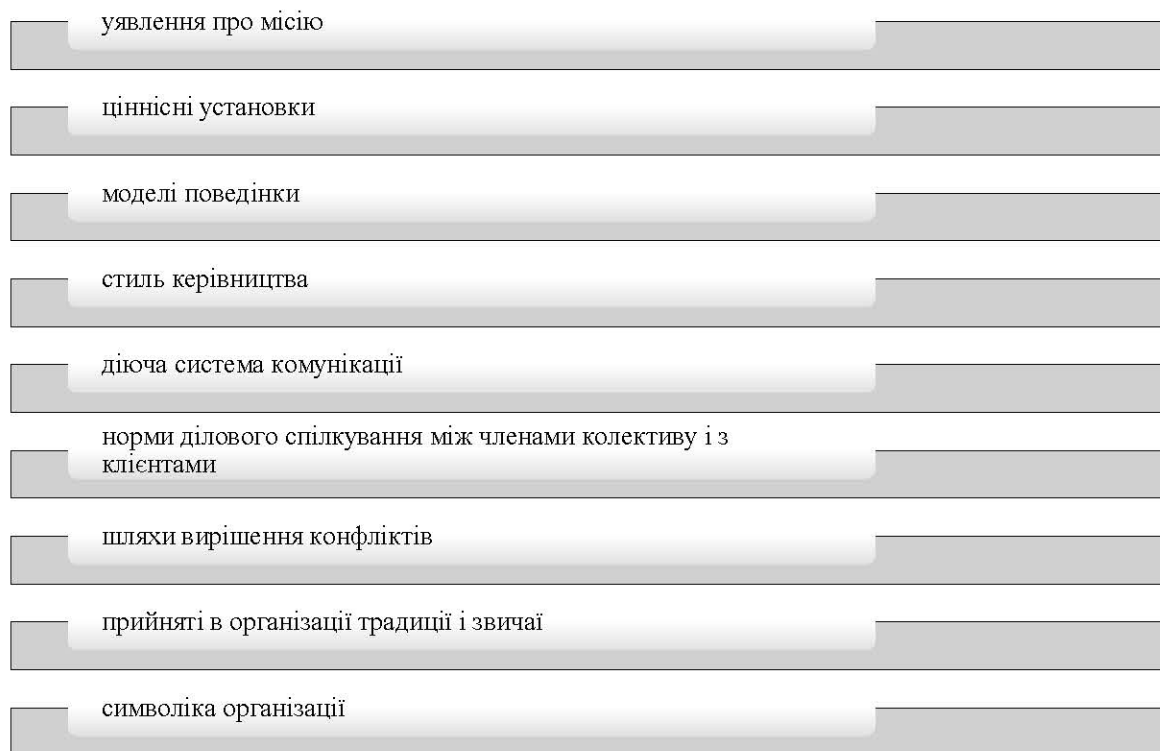


Рисунок 1.2 – Основні елементи корпоративної культури організації

Джерело: складено автором на основі [28].

При цьому всі елементи повинні повністю прийматися і підтримуватися співробітниками. Якщо відзначається незгода, працівник може вживати способи впливу на інших, щоб створити деяку угруповання. Це веде до ряду проблем, так як колектив стає некерованим. Відзначається негативний вплив на вигляд компанії, тому система організаційної культури організації повинна зазнавати

змін. Багато керівників розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати людей на досягнення спільних цілей, що збільшує прибутковість організації. З цієї причини до її створення і розвитку потрібно прикладати сили, а не пускати все на самоплив.

Культура організації складається з різноманітних факторів, які впливають на її зовнішній вигляд і функціонування, взаємодіють між собою і визначають, як виглядає корпоративна культура і як вона впливає на успішність організації в цілому. Сильна культура, що формує головні цінності організації, прямо впливає на її стабільність і ефективність: вона визначає якість управління, рівень дисципліни, функціональну поведінку, стан конкурентоспроможності і клієнтоорієнтованості. Функції, які виконує корпоративна культура в організації представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції, які виконує корпоративна культура в організації

Функція	Характеристика функції
Охоронна функція	Створює специфічну систему цінностей, норм і правил, яке сприяє досягненню стратегічних цілей компанії і забезпеченню її успіху на довгостроковій основі
Інтегруюча функція	Дозволяє кожному відчувати себе частиною єдиного цілого і визначити свою роль і відповідальність, формуються почуття спільності, що гуртує членів організації.
Регулююча функція	Формує і контролює поведінку членів організації. За допомогою норм, стандартів корпоративна культура визначає поведінку людей всередині організації, а нерідко і за її межами.
Адаптивна функція	Нові співробітники організації, які не володіють культурою даної організації легко вписуються в соціальну і виробничу системи організації і в сформовану систему відносин.
Орієнтуюча функція	Спрямовує діяльність організації та її учасників в необхідне русло.
Мотиваційна функція	Підсилює залученість в справу організації і відданість їй.
Функція іміджу	Формує певний імідж організації, що відрізняє її від будь-якої іншої.

Джерело: складено на автором основі [13].

Корпоративна культура організації допомагає керівництву розв'язати два ключових питання, а саме:

- встановити оптимальні зв'язки організації із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація);
- сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських

засадах (внутрішня інтеграція) [11].

Впровадження ефективно діючої корпоративної культури в організації можна звести до п'яти етапів, які представлено на рис. 1.3.

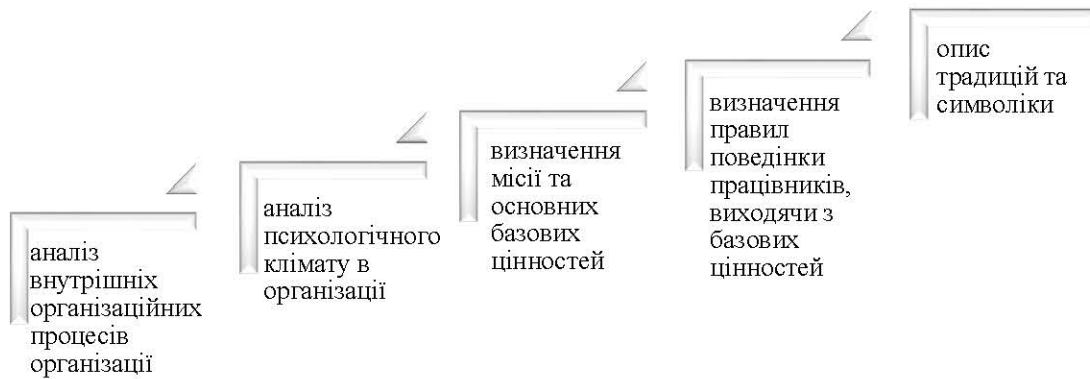


Рисунок 1.3 – Етапи впровадження ефективно діючої корпоративної культури в організації

Джерело: складено автором на основі [11]

Одним із таких шляхів, що сприяє розвитку корпоративної культури, є використання її принципів. Вивчаючи принципи формування корпоративної культури, деякі автори пропонують класифікувати їх за ступенем значущості (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Принципи формування корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [38]

Таким чином, носієм корпоративної культури є персонал. У компаніях з усталеною корпоративною культурою, вона стає частиною організації, що впливає на поведінку співробітників. Серед усіх елементів корпоративної

культури основним є цінності, які проявляються у всій організації, а також відображаються і в її політиці, і в її цілях. Вони дають співробітникам впевненість в тому, що їх заняття в організації відповідають їх особистим потребам та інтересам, інтересам колективу, конкретного підрозділу і всієї корпорації в цілому. До основних функцій корпоративної культури для розвитку організації можна віднести створення стабільності шляхом введення цінностей і норм для трудового колективу; знання корпоративної культури допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися в компанії, зрозуміти її цінності і цілі; прищеплює співробітникам почуття відповідальності при вирішенні поставлених завдань.

1.2 Типи і моделі корпоративної культури

Формування і розвиток корпоративної культури в організаціях визначається безліччю факторів. Національно-культурні аспекти, менталітет, законодавство, ідеологія держави, конкурентне середовище та стиль роботи є ключовими чинниками, які впливають на формування корпоративної культури організації. У кожній організації існує домінуюча корпоративна культура і набір субкультур, відповідно до якого окремі групи визначають свою поведінку. не існує універсальної класифікації корпоративних культур, яка б підходила для всіх типів організацій. Кожна організація, будь то державна, комерційна або громадська, може мати свої унікальні особливості і значення, які впливають на її корпоративну культуру. Однак існують певні загальні категорії культурних типів, які допомагають розуміти різноманітність.

Сучасні дослідники відокремлюють три основні моделі національної корпоративної культури (рис. 1.5).

Розглянемо характеристику зазначених основних моделей корпоративної культури в організації більш докладно.

Англо-американська модель характерна для таких країн, як США, Канада, Великобританія, Нова Зеландія, Австралія. Підхід в англо-американській моделі заснований на впевненості в тому, що ефективність роботи організації залежить

не стільки від орієнтації на фінансові показники, скільки на залучення працівників організації до її стратегічних цілей корпоративної культури. Тому основний акцент робиться на розвитку особистості співробітників. Більшість американських корпорацій надають своїм працівникам можливість проявляти самостійність, заохочують лідерство, сприяють різноманітності праці та постійного особистісного зростання співробітників, матеріально забезпечуючи навчання. З метою підвищення змістовності праці в американських компаніях часто відбувається реорганізація, що сприяє ліквідації монотонності і розширенню функцій, відповідальності і творчого підходу співробітників. Також важливою складовою корпоративної культури американських компаній є програми гуманізації та збагачення праці, метою яких є звільнення від монотонності і беззмістовності праці і переходу до роботи, що відповідає вимогам високорозвиненої особистості [16].

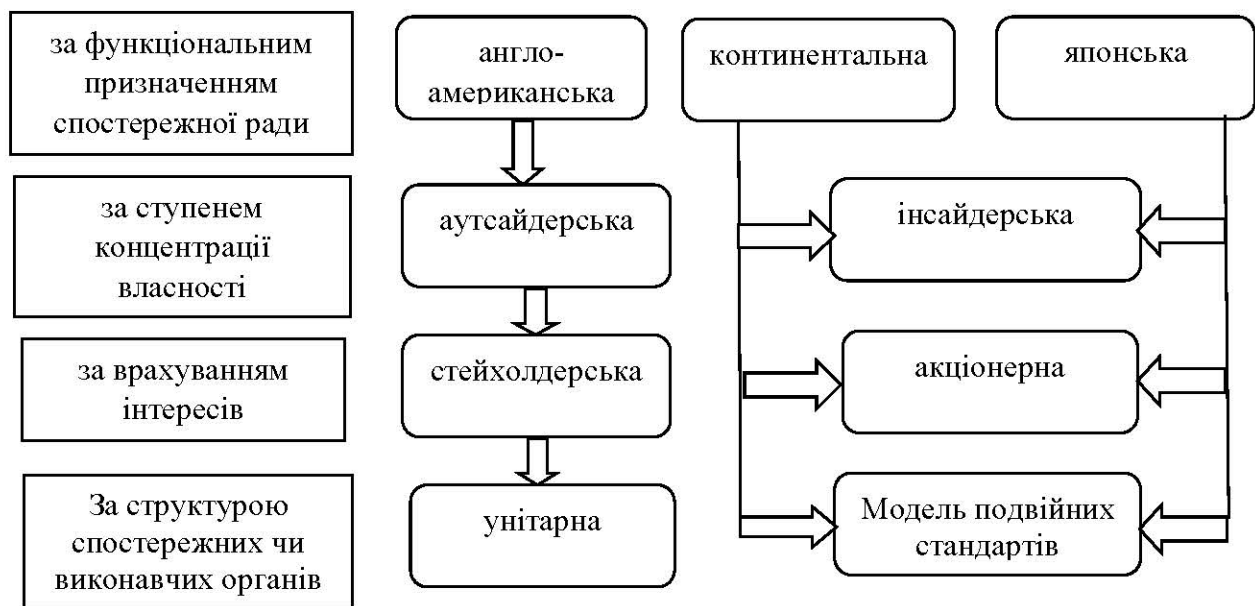


Рисунок 1.5 – Схема класифікації моделей корпоративного управління

Джерело: складено автором на основі [20]

Континентальна модель корпоративної культури притаманна для країн Західної Європи: Німеччина, Франція, Швеція, Австрія, Норвегія. Більшість компаній Західної Європи мають більш консервативну корпоративну культуру в порівнянні з американськими організаціями. Прагнення до індивідуальної відповідальності та особистої кар'єри, пунктуальність і педантичність, ідеальний

порядок, чіткі межі відповідальності і дотримання субординації відрізняють міжособистісні і трудові відносини співробітників компаній з континентальної корпоративної моделлю. Незважаючи на те, що в західноєвропейських компаніях вітаються формальні і неформальні комунікації, привітність і наявність власної індивідуальності, в спілкуванні між колегами прийнято дотримуватися емоційну дистанцію, на відміну від американських компаній, де визнається практика прямих контактів вищих керівників з усіма працівниками [16].

Особливий вплив на формування японської моделі корпоративної культури надали національні традиції держави, а також геополітичні особливості. Для японського керівника головне в роботі з персоналом – це підвищення рівня життя працівників шляхом забезпечення довічної зайнятості, стабільності та зрівняльного принципу заробітної плати для працівників є провідними цінностями для японських компаній. Щоб забезпечити це, компанія звичайно повинна отримувати прибуток, на отримання прибутку ніколи не варто головною метою роботи організації. Система взаємовідносин в організаціях Японії об'єднує офіційні та міжособистісні зв'язки. Основний принцип, закладений в японській моделі – «Ми одна сім'я». Концепція сім'ї відбивається в тому, що кожен працівник намагається пристосовувати свої дії на благо організації, прийняття рішень завжди виходить від групи зацікавлених осіб, і відповідальність за вжиті дії також несе група. Японська корпоративна модель побудована на лояльності працівника компанії, відчуття приналежності великій родині, яка в свою чергу ділиться на більш дрібні групи [16].

Отже, на рівні світової спільноти зароджуються загальносвітові тенденції розвитку корпоративної культури, які визначають напрям розвитку культури на рівні окремо взятих держав. У кожній державі корпоративна культура формується під впливом кількох ключових чинників, які включають загальносвітові тенденції, національні особливості, специфіку галузі, а також характеристики конкретної організації: глобалізація і міжнародний вплив, технологічний прогрес, історія і культурна спадщина, релігійні та етнічні впливи, специфіка галузі та організації тощо.

Основні підходи до класифікації корпоративної культури представлено в додатку Б, які умовно можна розділити на наступні групи:

- описують національні особливості корпоративної культури;
- зачіпають окремі аспекти корпоративної культури: соціально-психологічний клімат або гендерні особливості;
- враховують галузеву специфіку і найважливіші аспекти системи управління підприємствами [24].

Нижче розглянемо найпопулярніші в сучасній науковій практиці типології корпоративної культури.

Типологія корпоративної культури, яку запропонували науковці Камерон К. С. та Куїнн Р. Є. (додаток В) виділена на основі наступних орієнтирів: фокусування компанії на внутрішніх процесах або на зовнішніх в поєднанні з гнучкістю; індивідуальністю або стабільністю; контролем та націлена на виявлення домінуючої орієнтації компанії та її відповідності підтримуваний корпоративній культурі. Для отримання даних дослідники, як правило, використовують анкету, завдяки якій вибудовують профіль діючої і бажаної корпоративної культури організації і відстежують зміни у свідомості співробітників. Важливо, що результати дослідження можуть не виявити домінуючий тип корпоративної культури, що обумовлюється неоднозначністю зовнішнього оточення компанії, стадією розвитку компанії та іншими факторами [43].

Порівнюючи типи корпоративної культури, запропоновані Зонненфельдом Дж. (додаток Г), то можна відмітити рівень мобільності співробітників; можливість взаємодії з навколишнім середовищем і здатність оперативної реакції; якість і характер співробітників (їх прагнення, ставлення до організації, спроможності).

Якщо порівняти обидві наведені типології корпоративної культури, то можна знайти в них певні риси подібності (табл. 1.3).

Типологія корпоративної культури, заснована на аналізі розміру та структури організації, її взаємодії із зовнішнім середовищем, а також мотивацією персоналу, належить вченому М. Бурке, який виділив 8 типів організаційної

культури (додаток Д), що побудовані на наступних підставах: взаємодія із зовнішнім середовищем; розмір і структура організації; мотивація персоналу.

Таблиця 1.3 – Співвідношення типологій корпоративної культури Зонненфельда та Камерона-Куїнна

Типи культури по Зонненфельду	Основні ознаки	Типи культури по Камерону-Куїнну	Основні ознаки
Бейсбольна команда	Високий професіоналізм і стійкість в кризових ситуаціях	Адхократична культура	Гнучкість, орієнтація на новаторство, ризик, креатив
Клубна культура	Лояльність персоналу до керівництва та організації в цілому	Ринкова культура	Велика увага до контролю і формальностей, орієнтація на результати і зовнішні комунікації
Академічна культура	Керівник сам «вирощує» фахівців	Кланова культура	Керівник сприймається як вихователь або батько
Оборонна культура	Залежить від зовнішніх впливів, часто піддається масивній реорганізації	Ієрархічна культура	Суворі правила, офіційна політика; не ефективний для комерційних організацій

Джерело: складено автором на основі [43]

Отже, у кожній організації існує домінуюча корпоративна культура і набір субкультур, відповідно до якого окремі групи визначають свою поведінку. Найбільш поширені підходи до класифікації корпоративної культури умовно можна розділити на ті, що описують національні особливості корпоративної культури; зачіпають окремі аспекти корпоративної культури: соціально-психологічний клімат або гендерні особливості; враховують галузеву специфіку і найважливіші аспекти системи управління підприємствами.

1.3 Місце корпоративної культури в системі управління підприємством гостинності та методи її оцінки

Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства являє собою стратегічний інструмент, який дозволяє згуртувати весь персонал компанії навколо єдиної мети і сприяє гнучкій поведінці компанії в умовах ринкової економіки, що змінюються.

Мета корпоративної культури полягає в тому, щоб розробити таку поведінку персоналу, яка сприятиме досягненню цілей організації. Для досягнення мети розвитку корпоративної культури, яка сприятиме досягненню цілей компанії, керівництво повинно звернути увагу на наступні завдання.

Визначення цінностей і візії організації, що дозволить створити загальний напрямок для всіх працівників і забезпечити їх спільне розуміння та співпрацю.

Створення норм і правил поведінки. Це може включати етичні стандарти, процедури роботи, способи взаємодії з клієнтами та інші аспекти.

Підтримка і посилення комунікації (може включати регулярні наради, тренінги та інші заходи для зміцнення спільного розуміння та взаємодії в колективі).

Створення механізмів мотивації і винагородження. Розроблення системи мотивації, яка стимулює працівників до виконання цілей компанії і відповідність її корпоративній культурі. Це може включати винагороди, визнання досягнень, професійний розвиток тощо.

Розвиток лідерства і керівництва. Підтримка розвитку лідерських якостей у керівників на всіх рівнях організації. Ефективні лідери можуть виступати як зразок і сприяти утриманню та посиленню корпоративної культури.

Оцінка і адаптація. Постійна оцінка і адаптація корпоративної культури відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії. Це включає аналіз ефективності культурних ініціатив, внесення змін у відповідь на виявлені потреби та виклики [7].

Ці завдання допоможуть побудувати та підтримувати корпоративну культуру, яка сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, залученню та утриманню талановитих працівників і створенню конкурентної переваги на ринку.

Корпоративна культура повною мірою пояснює складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, відношення до споживачів, конкурентів тощо.

Сутність корпоративної культури у системі управління підприємством визначають:

– загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і тощо) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і тощо);

– реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи тощо) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства тощо) [7].

Процес усвідомлення працівником корпоративних цінностей складається з етапів, в ході яких працівник поступово приєднується до команди (рис. 1.6).

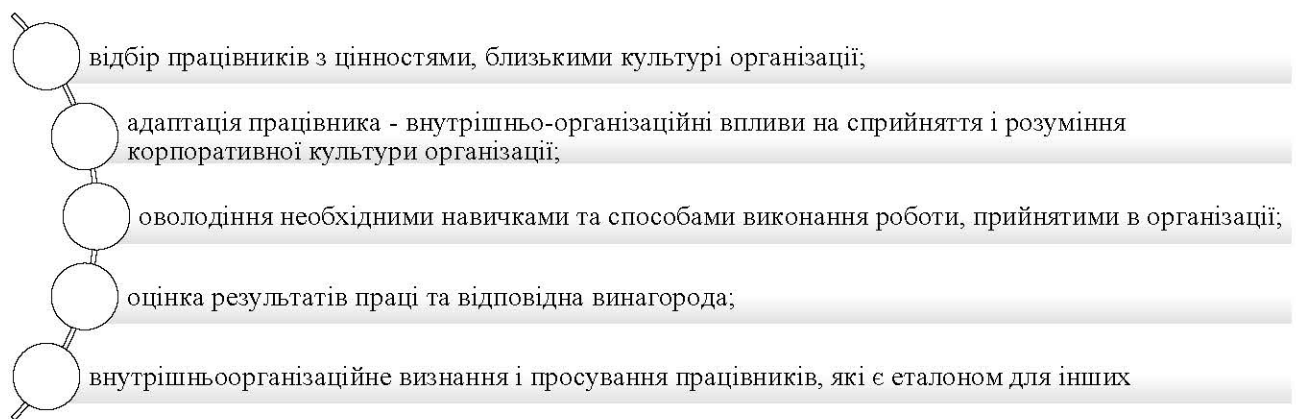


Рисунок 1.6 – Процес усвідомлення працівником корпоративних цінностей

Джерело: складено автором на основі [11]

Менеджери та відділ управління персоналом грають критичну роль у формуванні та підтримці корпоративної культури в організації. Розвиток персоналу стає ключовим елементом, що дозволяє досягати різних переваг як для працівників, так і для організації в цілому.

Розвиток персоналу, заснований на культурологічних принципах, не лише сприяє професійному зростанню і задоволенню працівників, але й сприяє підвищенню ефективності організації в цілому через збільшення мотивації та розвитку талантів (рис. 1.7).

Для успішного розвитку організації необхідно здійснювати діагностику і спостереження за рівнем лояльності співробітників організації, оскільки це одне з ключових завдань в управлінні персоналом, яка має важливий вплив на

ефективність функціонування організації в цілому. Тому використання корпоративної культури як ефективного управлінського інструменту передбачає розробку методик для оцінки рівня розвитку, особливостей, вимірювання її впливу на забезпечення довгострокової ефективності організації [35].

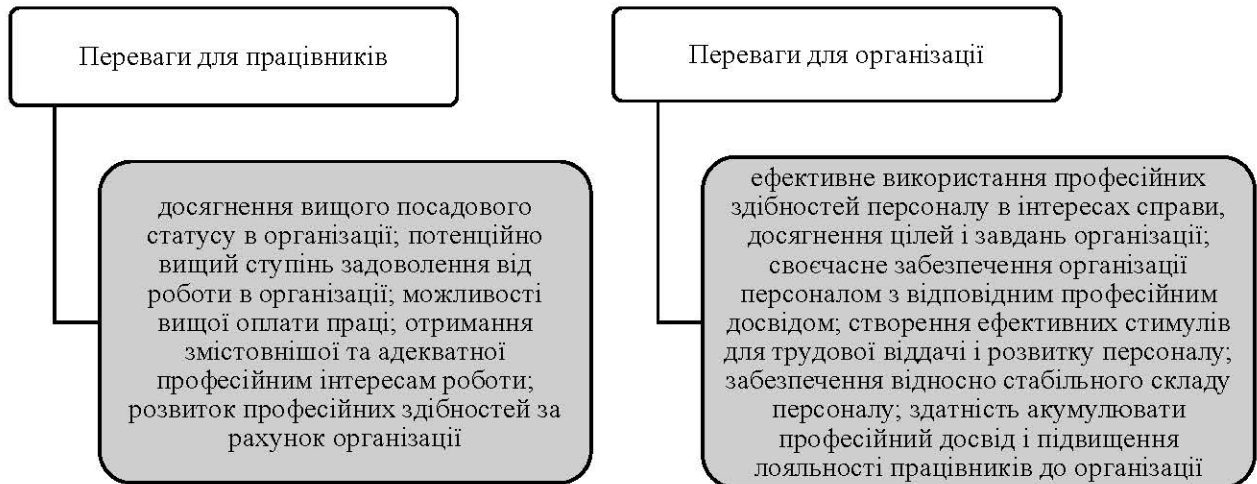


Рисунок 1.7 – Переваги застосування культурологічних принципів в організації

Джерело: складено автором на основі [35]

На сьогоднішній день не існує ідеального інструменту або підходу до оцінки корпоративної культури. Інструменти вимірювання визначаються відповідно до мети або ситуації оцінки: аналіз документів, обхід фірми, анкетування, інтерв'ю, фокус-група, експертне інтерв'ю, експеримент. Існуючі в літературі методи оцінки можна класифікувати у дві групи:

- Неформалізовані методи (інтерпретативні, ідеографічні), до яких можна віднести інтерв'ю; спостереження; вивчення правил, традицій, церемоній; вивчення практики управління; аналіз документів; відвідування підрозділів тощо;
- Формалізовані (кількісні) та засновані на моделюванні (соціологічні, економіко-статистичні).

Один з найбільш популярних і універсальних методів діагностики стану культури організації пропонують науковці К. Камерон і Р. Куїнн та представляють методи визначення стану корпоративної культури, засновані на трьох підходах:

- холістичні – дослідник поглиблюється в культуру компанії і діє в ній як глибоко залучений глядач;
- метафоричні (або мовні) – дослідник використовує аналіз документів, мовних особливостей бесід співробітників, історій, які передаються в організації;
- кількісні – дослідник вдається до тестування, проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури. Результатами діагностики будуть реальні цифри [43].

До найбільш відомих методів оцінки корпоративної культури відносяться: модель дослідження організаційної культури Д. Денісона (DOCS); методика діагностики організаційної культури К. Камерона і Р. Куїнна (OCAI); методика г. Хофстеде; методика Р. Кука і Дж. Лафферті (OCI); методика О' Рейлі, Чатман і Кондуелл (OCP); методика Ван Де Поста і Конінга Сміта; методика с. Гласера і С. Заманоу (OCS); методика «Культурне покоління» Т. О. Соломандіної; методика І. Д. Ладанова; методика дослідження Н.В. Левкіна; методика О. Е. Стеклової; методика Л.С. Савченко.

Основні з існуючих методик діагностики корпоративної культури в організації, які набули найбільшої популярності у світовій та вітчизняній практиці, представлено в додатку Е.

Яскравим прикладом холістичного методу є методика Е. Шейна, яку він назвав «клінічне дослідження». До переваг використання даної методики можна віднести дуже високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження в безпосередній роботі. Орієнтація на конкретну організацію дозволяє максимально врахувати всі нюанси, що стосуються її діяльності. Складним моментом є відносна тривалість дослідження, його трудомісткість і необхідність зацікавленості великої кількості працівників у змінах [42].

Типовими прикладами кількісних методів є: метод ОCAI Куїнна і Камерона і методика OCI Кука и Лафферті. Кількісні методи вимірювання корпоративної культури мають переваги, що полягають в економії часу і ресурсів, наданні необхідної інформації для зміни корпоративної культури,

проведенні ітеративних вимірювань і порівняльного аналізу, а також великомасштабне розслідування відносно легке.

Для виявлення переважаючого типу корпоративної культури найчастіше застосовують такі методики: «Організаційні ідеології» Р. Харрісона; «Профіль організаційних характеристик» Р. Лайкерта; «Визначення типів національних культур» Г. Хофштеде. Відтворити майбутній тип корпоративної культури можна за допомогою: «Опитувальника організаційної культури» Д. Р. Денісона; методики OSAI К. Камерона і Р. Куїнна [42].

Тобто можна зазначити, що при виборі методики діагностики корпоративної культури конкретної організації слід брати до уваги її індивідуальні особливості, потреби і ступінь доступності інформації, при цьому в залежності від виниклої ситуації можна використовувати кілька різних методик, або адаптувати одну з існуючих в рамках заданих параметрів досліджуваної організаційної культури.

Одне з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва організації – формування і підтримка такої корпоративної культури, яка підвищувала б віддачу персоналу і сприяла підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності. З цим завданням допоможе впоратися своєчасна діагностика культури організації. На даний момент існує величезна кількість методик дослідження корпоративної культури, але найбільш ефективними є прямі методи, які забезпечують отримання більш достовірної інформації. Серед них варто виділити кількісні методи, адже саме вони дозволяють провести аналіз культури на всіх рівнях організації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами першого розділу отримано наступні висновки.

1. З'ясовано, що носієм корпоративної культури є персонал. До основних функцій корпоративної культури для розвитку організації можна віднести створення стабільності шляхом введення цінностей і норм для трудового колективу; знання корпоративної культури допомагає новим співробітникам

швидше адаптуватися в компанії, зрозуміти її цінності і цілі; прищеплює співробітникам почуття відповідальності при вирішенні поставлених завдань.

2. Встановлено, що у кожній організації існує домінуюча корпоративна культура і набір субкультур, відповідно до якого окремі групи визначають свою поведінку. Найбільш поширені підходи до класифікації корпоративної культури умовно можна розділити на ті, що описують національні особливості корпоративної культури; зачіпають окремі аспекти корпоративної культури: соціально-психологічний клімат або гендерні особливості; враховують галузеву специфіку і найважливіші аспекти системи управління підприємствами.

3. Розглянувши місце корпоративної культури в системі управління підприємством гостинності ми дійшли висновку, що одне з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва організації – формування і підтримка такої корпоративної культури, яка підвищувала б віддачу персоналу і сприяла підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності. При виборі методики діагностики корпоративної культури конкретної організації слід брати до уваги її індивідуальні особливості, потреби і ступінь доступності інформації, при цьому в залежності від виниклої ситуації можна використовувати кілька різних методик, або адаптувати одну з існуючих в рамках заданих параметрів досліджуваної організаційної культури.

РОЗДІЛ 2

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОСТИННОСТІ

2.1 Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження під час написання кваліфікаційної роботи був готельно-ресторанний комплекс «Термінал А», розташований у с. Рясне-Руське поруч із Кільцевою дорогою, недалеко від кордону з Польщею та не має категорії зірки. До центру Львова можна дістатися за 15 хвилин. Львівський аеропорт знаходиться за 13 км.

ГРК «Термінал А» є юридичною особою. У своїй діяльності керується законодавством України, а саме Законами України «Про господарські товариства», «Про підприємництво», «Про підприємства України», «Про харчову справу» та іншими нормативними актами із врахуванням особливостей, передбачених Статутом підприємства. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку.

Місія ГРК «Термінал А» – забезпечення комфортного, унікального та безпечного відпочинку для вітчизняних та зарубіжних гостей, а предметом діяльності є:

- організація громадського харчування;
- діяльність по проведенню, випуску, реалізації й організації споживання продукції громадського харчування, харчової продукції та напівфабрикатів;
- організація дозвілля людей;
- здійснення впровадження нових технологій готування, розширення асортиментів і підвищення якості продукції громадського харчування;
- здійснення короткочасного розміщення;
- надання готельних послуг.

Довгострокова стратегічна мета ГРК «Термінал А» – досягти домінуючої позиції на ринку готельних послуг Львівській області щодо обслуговування

вітчизняних та зарубіжних гостей, а також досягнення рівня заповнюваності 80% і більше щорічно (після завершення війни) до 2030 року шляхом виконання наступних цілей:

- досягнення високої якості надання готельних послуг, послуг харчування та супутніх послуги в готелі;
- високий рівень обслуговування гостей;
- постійне збільшення кількості обслуговуваних гостей;
- збалансований розвиток супутніх послуг;
- впровадження інноваційних рішень, введених на готельний ринок;
- дбайливого ставлення до природних ресурсів навколишнього середовища в результаті впровадження інноваційних проєкологічних рішень.

До складу ГРК «Термінал А» входять:

- готель «Термінал А»;
- ресторан «Термінал А»;
- конференц-зал;
- кафе-бар;
- сауна з басейном і більярдом;
- салон зачісок і косметичних послуг;
- солярій і масажний кабінет;
- магазин сувенірів.

Також можна скористатись додатковими послугами: замовлення їжі у номер, сейфи для зберігання документів; доставка до вокзалів і аеропорту тощо.

ГРК відноситься до готелів середньої місткості. Номерний фонд складається з 15 комфортабельних номерів різного рівня комфортності та різної вартості, які обладнані згідно з усіма Європейськими нормами. Це одномісний стандарт, двомісний стандарт, двомісний комфорт, сімейний номер. Загальна місткість комплексу – 32 місця.

На рис. 2.1 представлено структуру номерного фонду ГРК «Термінал А».

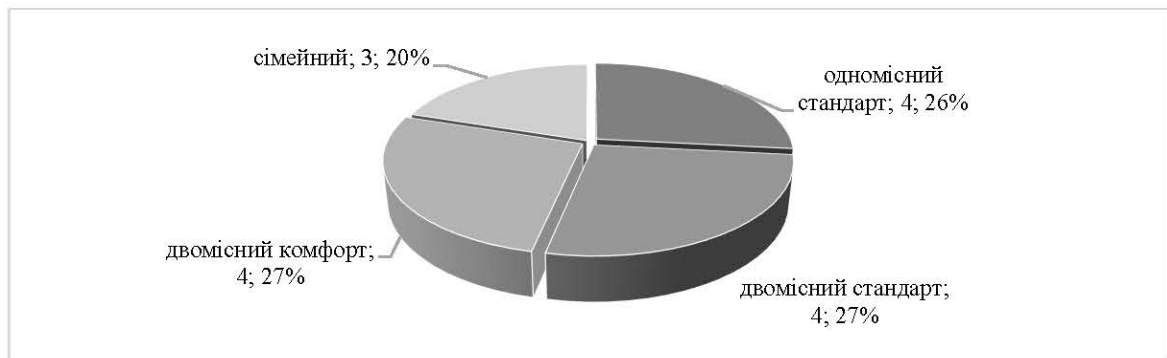


Рисунок 2.1 – Номерний фонд ГРК «Термінал А», номерів

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

У структурі номерного фонду ГРК «Термінал А» кількість одномісних та двомісних номерів стандарт та двомісних комфорт налічується по 4 номери, що становить по 26,67%. Найменшу кількість номерів становлять сімейні номери - 3 номери, їх частка у структурі номерного фонду складає 20%.

У табл. 2.1 наведено цінову характеристику номерів ГРК «Термінал А».

Таблиця 2.1 – Цінова характеристика номерів ГРК «Термінал А», номерів*

Категорія номеру	Кількість осіб	Ціна, грн/добу
Одномісний стандарт	1	1180
Двомісний стандарт	2	1380
Двомісний комфорт	2	1500
Сімейний	4	2000

* Діти до 5 років розміщуються безкоштовно в одному номері з батьками без надання додаткового місця. Вартість розміщення дітей старше 5 років – 400 грн (сезонна доплата 600 грн), включаючи сніданок.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

Усі номери відповідають сучасним готельним стандартам і оснащені: одне двуспальне ліжко kingsize або два окремі ліжка; ванна кімната; гігієнічні набори, фен; робоча зона з письмовим столом; плазмовий телевізор; безкоштовний Wi-Fi; кондиціонер.

Додаткові безкоштовні сервіси, які можна отримати під час проживання: прання та прасування рече; прокат автівки; Зарядна станція для електромобілів (22 кВт); трансфер; безкоштовний паркінг; послуга «Будильник»; копіювальні послуги; кімната для зберігання багажу.

У приміщенні ГРК «Термінал А» забороняється паління тютюнових виробів, крім як у спеціально відведених для цього місцях, а також не допускається проживання у готелі з домашніми тваринами.

Завантаженість номерного фонду готелю готельно-ресторанного комплексу «Термінал А» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Завантаженість номерного фонду ГРК «Термінал А»

Категорія номеру	Місткість номерів, місяць	Повна завантаженість на рік, місяць	2019	2020	2021	2022	2023
Одномісний стандарт	4	1460	649	584	730	1022	803
Двомісний стандарт	8	2920	1752	876	1314	1420	1606
Двомісний комфорт	8	2920	1022	954	1210	1560	1436
Сімейний	12	4380	2102	1095	2628	3066	2456
Всього	32	11680	5525	3509	5882	7068	6301

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

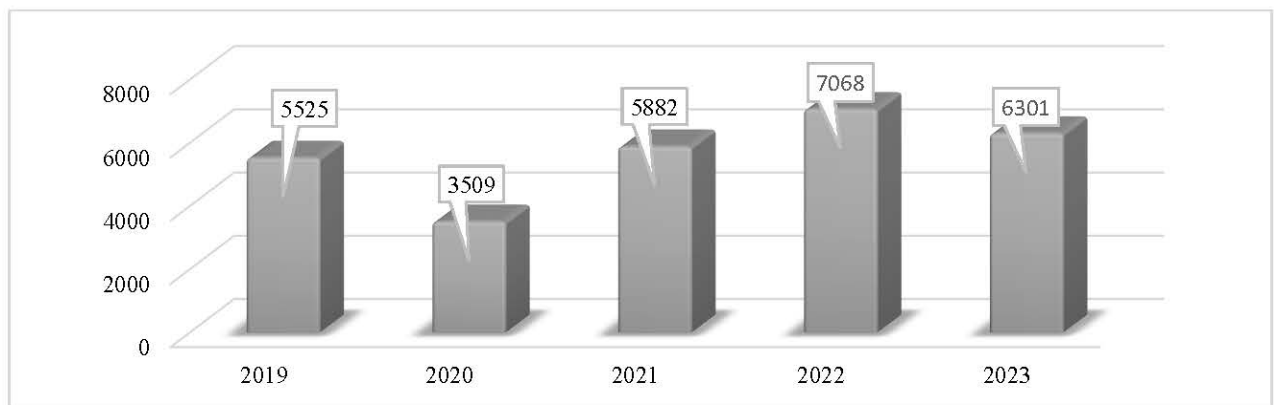


Рисунок 2.2 – Завантаженість номерного фонду готелю ГРК «Термінал А», %

Джерело: створено автором на основі внутрішньої інформації готелю

Проведений аналіз свідчить, що завантаженість номерів у 2022 році досягла найбільшого значення та склала 60,52% (рис. 2.2). У 2020 році спостерігається найбільше скорочення числа відвідувачів ГРК «Термінал А», що безпосередньо пов'язано з пандемією COVID-19, що завдало суттєвого удару по

українській готельній індустрії. Завантаженість номерного фонду у 2022 році склала лише 30,05%.

Фінансовим результатом господарської діяльності готельного підприємства є прибуток або збиток. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ГРК «Термінал А» представлена на рис. 2.3.

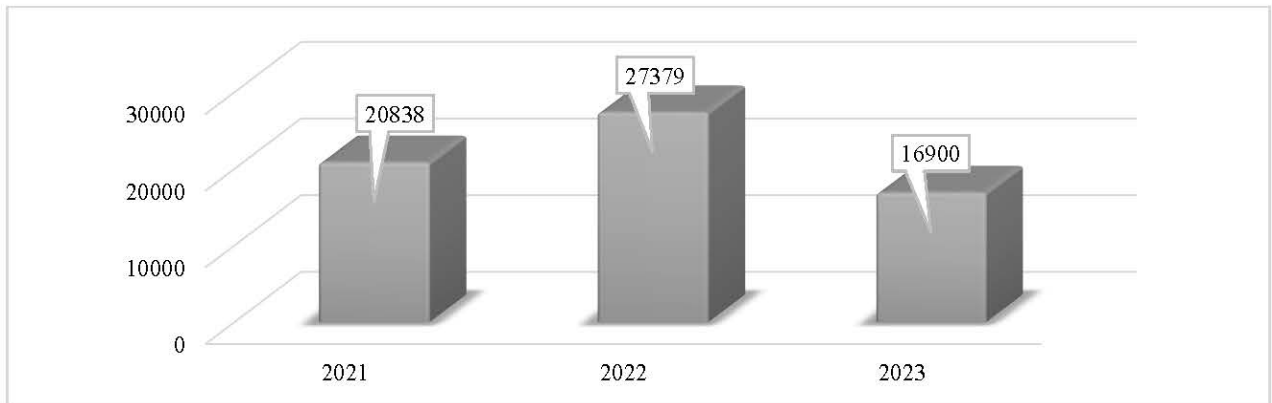


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ГРК «Термінал А», тис грн

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

Сума чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) має динаміку тенденцію коливання. На кінець 2022 року його сума збільшилась на 6541 тис грн або на 31,39% у порівнянні з 2021 роком, а на кінець 2023 року відбулось зменшення на 10479 тис грн або на 38,27%.

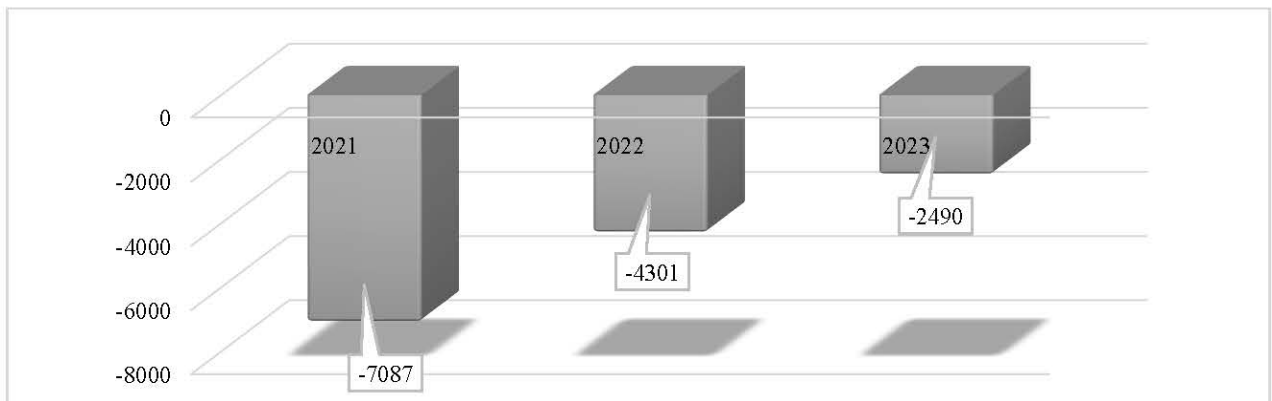


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку ГРК «Термінал А», тис грн

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

Сума чистого прибутку ГРК «Термінал А» має від’ємне значення, але протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка зменшення збитку (рис. 2.4). На кінець 2023 року сума збитку склала 2490 тис грн, що на 1811 тис грн або на 42,10% менше у порівнянні з 2022 роком та на 4597 тис грн або на 64,86% менше у порівнянні з 2021 роком.

Основні техніко-економічні показники діяльності ГРК «Термінал А» протягом 2021 – 2022 років представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ГРК «Термінал А»

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021	Відносне відхилення 2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис грн	20838	27379	16900	-3938	-18,90
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	19107	25510	15551	-3556	-18,61
Валовий прибуток, тис грн	1731	1869	1349	-382	-22,07
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис грн	27268	31789	21227	-6041	-22,15
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	47	44	38	-9	-19,15
Продуктивність праці, тис грн./особу	443,36	622,25	444,73	1,37	0,31
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	1,31	1,16	1,26	-0,05	-3,82

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

З табл. 2.4 можна побачити, що всі розраховані техніко-економічні показники ГРК «Термінал А» мають тенденцію зменшення протягом 2021 – 2023 років, що є негативним явищем. Чистий дохід зменшився на 3938 тис грн або на 18,90%, собівартість реалізованої продукції на 3556 тис грн або на 18,61%, валовий прибуток на 382 тис грн або на 22,07%, витрати на виробництво та реалізацію продукції на 6041 тис грн або на 22,15%. Середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилась на 9 осіб. Позитивним фактором є збільшення продуктивності праці персоналу на 1,37 тис грн на особу, але це скоріш всього пов’язано з зі зменшення чисельності працівників.

Загальна вартість майна ГРК «Термінал А» становить на кінець 2023 року

128305 тис грн (рис. 2.5), що на 3212 тис грн або на 2,44% менше показника попереднього 2022 року та на 6583 тис грн або на 5,41% більше значення показника за 2021 року.

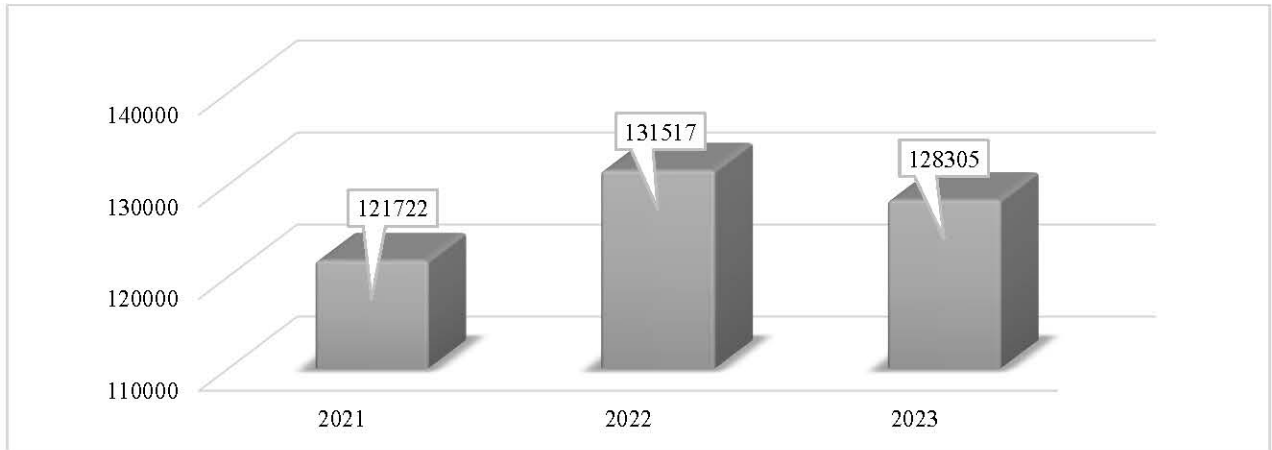


Рисунок 2.5 – Загальна вартість майна ГРК «Термінал А», тис грн

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

Проведемо аналіз фінансового стану ГРК «Термінал А» протягом 2021 – 2023 років, який представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка показників платоспроможності ГРК «Термінал А»

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021
Коефіцієнт платоспроможності (фінансової незалежності)	0,98	0,39	0,376	-0,604
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,97	0,86	0,377	-0,593
Коефіцієнт фінансової залежності	1,02	2,54	2,66	1,64

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

Коефіцієнт платоспроможності протягом 2021 – 2023 років має тенденцію зменшення. На кінець 2023 року показник становить 0,376, що на 0,604 менше ніж у 2021 році. Значення показника більше оптимального значення (0,2 – 0,25), що свідчить про те, що більшу частину майна в поточному році становить власний капітал. Коефіцієнт фінансової стійкості становить на кінець 2023 року 0,377. Значення показника є меншим рекомендованого рівня (0,6), що є негативним фактором для підприємства. За останній рік досліджуваний показник

зменшився на 0593. Коефіцієнт фінансової залежності збільшується за досліджуваний період, в 2023 році на кожен гривню власних коштів припадає 2,66 гривні фінансових ресурсів, що на 1,64 більше, ніж у 2021 році. Значення показника знаходиться в нормативних межах, тому фінансові ризики підприємства знаходяться на прийнятному рівні.

Отже, що фінансовий стан підприємства є нестійким та нестабільним, про що свідчить значення показника фінансової стійкості менше нормативного (0,7 – 0,9).

Показники ліквідності ГРК «Термінал А» протягом 2021 – 2023 років представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ГРК «Термінал А»

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021
Коефіцієнт покриття (поточної, загальної ліквідності)	2,37	0,56	0,066	-2,304
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	2,14	0,42	0,056	-2,084
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,113	0,018	0,0006	-0,1124

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

На кінець досліджуваного періоду коефіцієнт покриття становить 0,066. Даний показник є досить низьким і свідчить про те, що за рахунок оборотних коштів підприємство не може повністю погасити короткострокові зобов'язання в поточному році. За три роки коефіцієнт покриття зменшився на 2,3, що негативним фактором. На кінець 2023 року коефіцієнт швидкої ліквідності становить 0,056. Даний показник поза межами норми, це свідчить про те, що на підприємстві не достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. За три роки коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 2,084, що є негативним фактором. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2023 року становить 0,0006, що менше на 0,1124 у порівнянні з 2021 роком. Даний показник є дуже низьким, що вказує на те, що підприємство не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів

настане незабаром.

Розраховані показники рентабельності ГРК «Термінал А» протягом 2021 – 2023 років представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показник рентабельності ГРК «Термінал А», %

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2021
Рентабельність продажу	9,06	7,33	8,68	-0,38
Рентабельність продукції	-34,0	-15,71	-14,74	19,26
Рентабельність капіталу (активів)	-5,83	-3,27	-1,94	3,89

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

За даними таблиці ми бачимо, що відбулося зменшення показника рентабельність продажу на 0,38. На кінець 2023 року він склав 8,68%. Рентабельність продукції протягом досліджуваного періоду має від'ємне значення, що є негативним фактором та свідчить про збитковість. Подібну ситуацію можна простежити і з показником рентабельності капіталу (активів). Показник має від'ємне значення протягом досліджуваного періоду, але спостерігається тенденція зменшення від'ємного показника.

Проведемо SWOT-аналіз ГРК «Термінал А», який допоможе розглянути сильні та слабкі сторони готельного підприємства, його можливості та загрози. Результати SWOT-аналізу представлено на рис. 2.6. Проведений SWOT-аналіз показав, що ГРК «Термінал А» має, як сильні, так і слабкі сторони. Окреслимо пропозиції щодо покращення діяльності комплексу:

- створення позитивного іміджу підприємства, шляхом збільшення кількості задоволених споживачів;
- постійно підвищувати рівень обслуговування гостей;
- зниження ціни для збільшення кількості споживачів;
- скорочення часу на обслуговування клієнтів, що підвищить рівень обслуговування (швидке обслуговування в ресторані);
- збільшення кількості додаткових послуг;
- розширення реклами, для підвищення попиту на послуги.



Рисунок 2.6 – SWOT-аналіз ГРК «Термінал А»

Джерело: складено автором

Отже, ГРК «Термінал А» надає послуги як готелю (розміщення та проживання) так і ресторану (організація харчування, виготовлення страв кулінарних та кондитерських виробів). Номерний фонд комплексу складається з 15 комфортабельних номерів. Загальна місткість комплексу – 32 місця, завантаженість номерного фонду на кінець 2023 року склала 53,95%. ГРК надає основні та додаткові послуги своїм відвідувачам. Як видно з наведених розрахунків, значення і динаміка більшості економічних показників діяльності ГРК «Термінал А» оцінюються негативно. На кінець 2023 року сума збитку підприємства склала 2490 тис грн, що 42,10% менше у порівнянні з 2022 роком та на 64,86% менше у порівнянні з 2021 роком.

2.2 Організаційна структура та кадровий склад підприємства гостинності

На сьогодні, ГРК «Термінал А» налічує близько 40 працівників, серед яких офісні працівники, портє, швейцари, охоронці, обслуговуючі працівники (господарські та технічні), персонал кухні тощо. Організаційна структура ГРК «Термінал А» представлено на рис. 2.2.

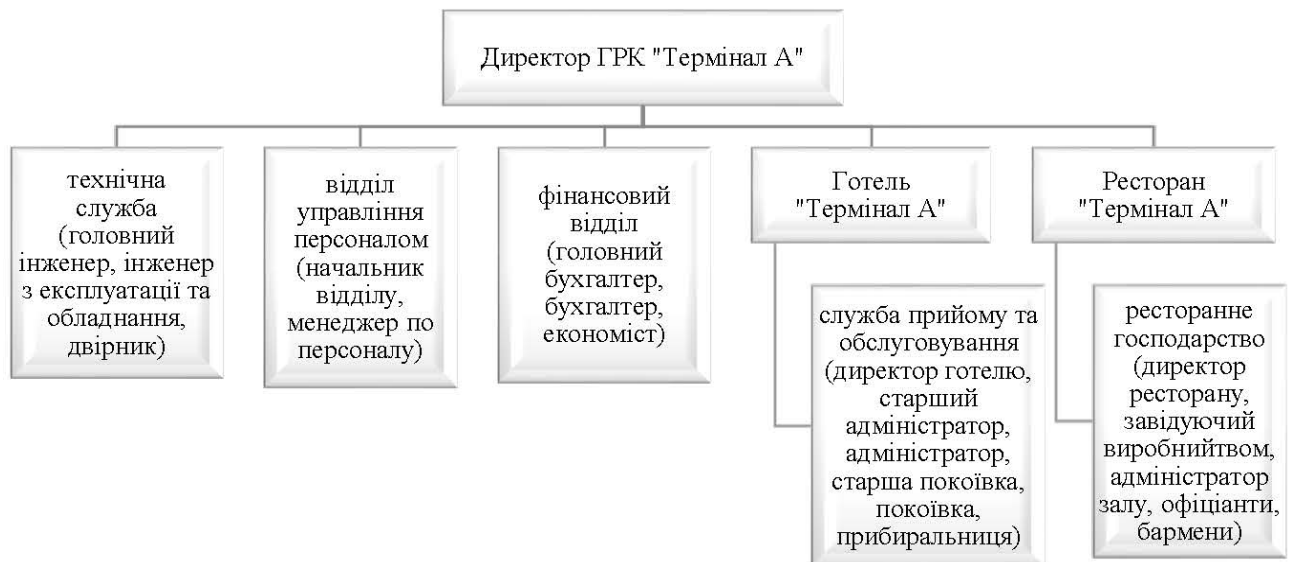


Рисунок 2.7 – Організаційна структура ГРК «Термінал А»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

ГРК «Термінал А» має лінійно-функціональну структура управління згідно з якою, у прямому підпорядкуванні директора знаходяться основні готельні служби: технічна служба, відділ управління персоналом, фінансовий відділ. Також йому підпорядковуються директор готелю «Термінал А» та директор ресторану «Термінал А».

У ГРК «Термінал А» чітко розподілені повноваження і відповідальність по кожній посаді, є посадові інструкції. Посадова інструкція дає детальний опис функцій, повноважень, сфер відповідальності.

Проведемо аналіз кадрового складу і структури персоналу ГРК «Термінал А». В додатку Ж представлена якісна та кількісна характеристика працівників ГРК «Термінал А». У складі персоналу комплексу присутні всі категорії персоналу, як у звітному, так і попередніх періодах. На початок 2023 року облікова чисельність працівників комплексу складала 38 осіб, що на 9 осіб або на 19,1% менше ніж на початок 2021 року. Найбільше зменшення по чисельності персоналу відзначається в категорії «Обслуговуючий персонал» та складає 57,1%.

Наведені в додатку Ж та на рис. 2.8 дані свідчать про зміні структури кадрів у звітному періоді порівняно з попереднім період. Так, знизилася питома вага по

всіх категоріях. Найбільшу питому вагу має категорія «обслуговуючий персонал» - понад 50% протягом 2021 – 2023 років.

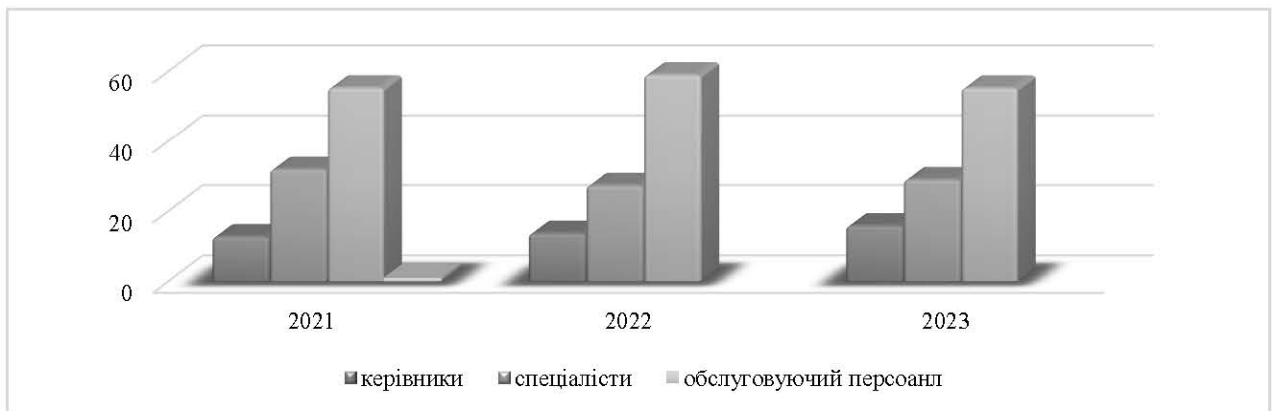


Рисунок 2.8 – Динаміка структури персоналу ГРК «Термінал А», %

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

В ГРК «Термінал А» є співробітники всіх вікових груп, але вітають і просувають молодих фахівців.

Розглядаючи вікову структуру кадрового потенціалу готелю спостерігаємо, що співробітники віком до 30 років на кінець 2023 року складають 38% від усього персоналу, що в порівнянні з 2021 роком залишилось без змін. Фахівці віком від 30 – 40 років складають 41% - середній вік. Частка фахівці, яким за 40 років становить 12%.

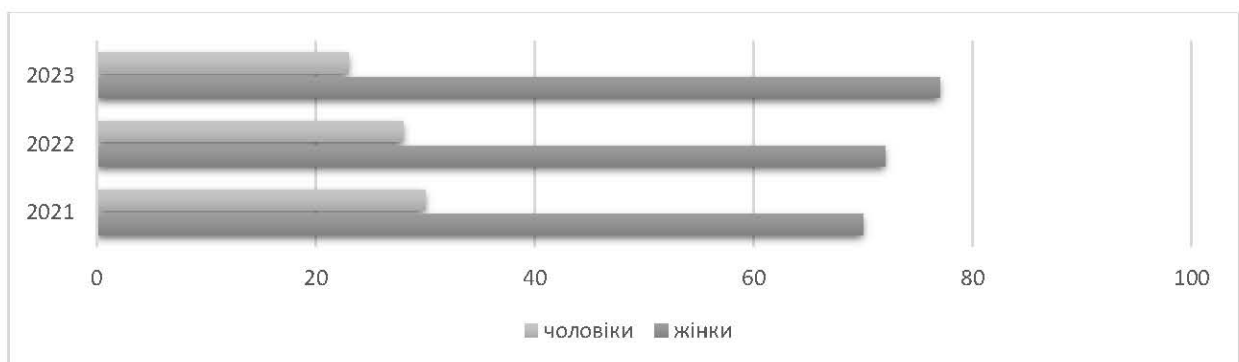


Рисунок 2.9 – Динаміка структури персоналу ГРК «Термінал А», %

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

Аналіз кадрового складу за статевою ознакою показав, що у кадровому складі більшу частину складають співробітники жіночої статі. На початок

2021 року частка співробітників жіночої статі склала 70%, а в 2023 році частка жінок склала 77%, що на 7 в. п. вище частки 2021 році (рис. 2.9).

Досліджуючи структуру працівників ГРК «Термінал А» за освітнім рівнем слід відзначити високий рівень професійної підготовки співробітників. Природно, далеко не всі співробітники компанії мають профільну освіту, але близько 55% співробітників мають вищу освіту (рис. 2.10).

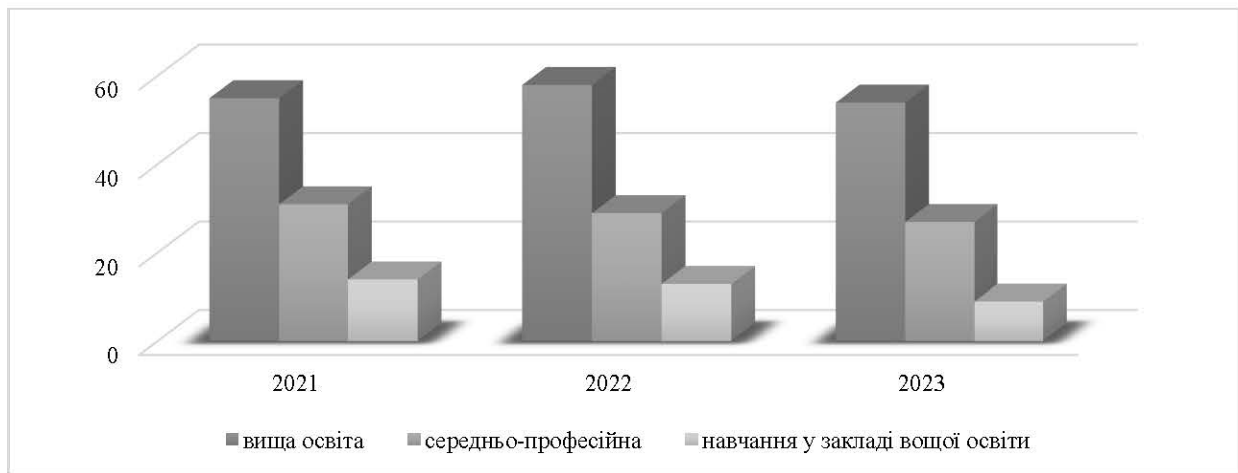


Рисунок 2.10 – Динаміка структури персоналу ГРК «Термінал А», %
Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

За досліджуваний період рівень освіченість співробітників практично не змінюється. В цілому, по рівень освіти відповідає займаним посадам, всі співробітники, що займають керівні пости мають вищу освіту.

Досліджуючи структуру працівників комплексу за трудовим стажем (рис. 2.11) можна зазначити, що частка співробітників, які пропрацювали менше року, зростає з 17% на початку 2021 року до 20% у 2023 році або на 3,0 в.п. Частка співробітників зі стажем роботи від 2 років до 15 років скорочується з 54,0% на початку 2021 року до 48,0% в 2023 році або на 6,0 в.п. Частка співробітників зі стажем роботи від 15 років до 20 років збільшується з 12,0% до 21,0%, а частка осіб зі стажем понад 20 років скорочується з 17,0% до 11,0% або на 6,0 в.п.

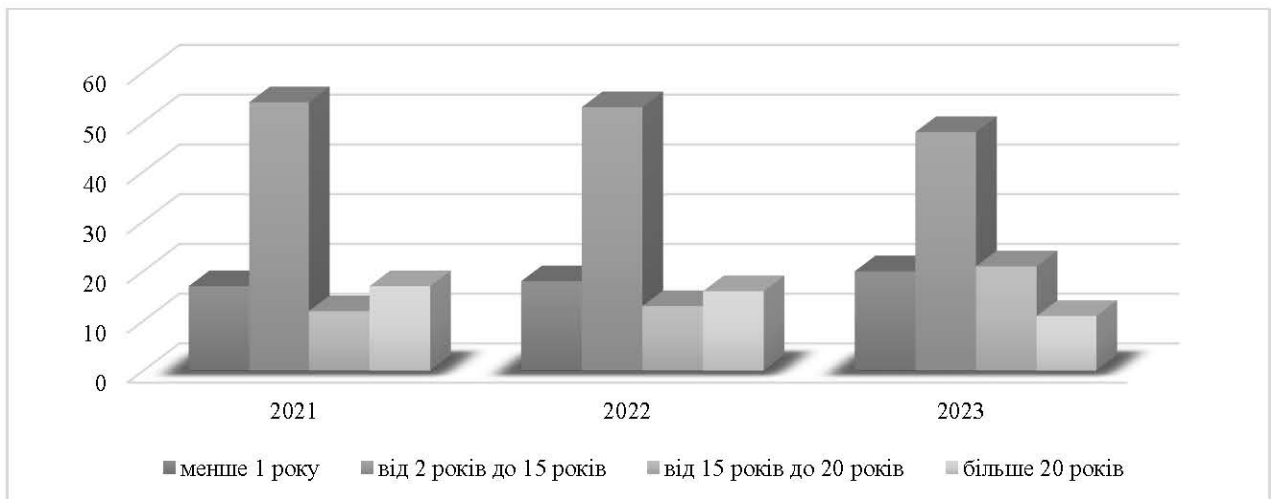


Рисунок 2.11 – Динаміка структури персоналу ГРК «Термінал А», %
Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

Таким чином, дані рис. 2.11 свідчать, що більша частина співробітників в ГРК «Термінал А» працює більше двох років, що характеризує стійкість сформованого колективу.

Таблиця 2.9 – Показники інтенсивності руху персоналу ГРК «Термінал А»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення абсолютне	
				2022/ 2021	2023/ 2021
Середньооблікова чисельність, осіб	47	44	38	-3	-6
Прийнято на роботу	9	3	7	-6	+4
Вибуло – всього, в тому числі	12	9	4	-3	-5
перевод до іншого філіалу	5	2	2	-3	-
у зв'язку зі скороченням	2	1	-	+1	-1
за власним бажанням	4	3	2	+1	-3
на пенсію	1	2	-	-	-1
Чисельність відпрацьованих увесь рік, осіб	44	38	41	-6	+3
Коефіцієнт обороту робочої сили:					
по прийому	0,192	0,068	0,184	-0,124	0,116
по вибуттю	0,255	0,201	0,105	-0,054	-0,096
Коефіцієнт плинності, %	25,5	20,1	10,5	-5,4	-9,6
Коефіцієнт постійності кадрів	0,936	0,864	1,079	-0,072	0,215

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

В табл. 2.9 проведено аналіз руху персоналу комплексу. Коефіцієнт обороту працюючих з вибуття в 2021 році становить 0,192, тобто 19,2%

працівників звільнилося. У 2023 році даний показник зменшився і склав вже 18,4%.

Коефіцієнт з прийому в 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшився та склав 6,8%. У 2023 році в порівнянні з 2022 роком даний коефіцієнт збільшився до 1,84%.

Коефіцієнт плинності кадрів в динаміці має тенденцію зменшення, але перевищує природний рівень 3-5%, і становить на початок 2023 року 10,5%.

Аналіз показників інтенсивності руху персоналом показав, що основною проблемою у досліджуваному ГРК «Термінал А» є високий відсоток плинності кадрів. До основних причин плинності кадрів можна віднести невдоволення працівників своїм становищем в комплексі, що відбивається в таких показниках, як: незадоволеність заробітною платою; незадоволеність умовами та організацією праці; наявність соціально-психологічних проблем (складні взаємини в колективі, з керівником тощо) віддаленість роботи від дому; відсутність умов для відпочинку; неповажне або несправедливе ставлення до працівника з боку керівництва; не виправдані очікування; нестійкість службового становища; неможливість зробити кар'єру.

Отже, на кінець 2023 року ГРК «Термінал А» налічує 38 працівників, має лінійно-функціональну структуру управління та п'ять структурних підрозділів: технічна служба, відділ управління персоналом, фінансовий відділ, готель «Термінал А» та ресторан «Термінал А». У складі персоналу комплексу присутні всі категорії персоналу, але найбільшу питому вагу (понад 50%) має категорія «обслуговуючий персонал». У структурі персоналу переважають фахівці віком від 30 – 40 років (41%). За статевою ознакою більшу частину складають жінки (77% у 2023 році). Більша частина співробітників працює більше двох років, що характеризує стійкість сформованого колективу. Аналіз показників інтенсивності руху персоналом показав високий відсоток плинності кадрів. З метою дослідження спонукальних мотивів підвищення ефективності діяльності у готельно-ресторанному комплексі «Термінал А», зацікавленості в праці співробітників та виявлення причини плинності кадрів проведемо оцінку ефективності корпоративної культури.

2.3 Оцінка корпоративної культури в діяльності підприємства гостинності

Для того щоб краще надати оцінку корпоративній культурі та зрозуміти проблеми існуючі в організації під час переддипломної практики був проведений типологічний аналіз корпоративної культури за методикою К. Камерона і Р. Куїна [Чижикова] та метод опитування (анкетування).

Аналіз результатів типологічного аналізу щодо визначення типу корпоративної культури представлені в додатку Л. Щоб отримати повну картину рейтингової оцінки існуючої («тепер») і майбутньої («переважно») організаційної культури необхідно:

- визначити суми балів всіх відповідей А (кланова культура), В (адхократична культура), С (ринкова культура) і D (бюрократична культура) по кожному із шести питань;

- обчислити середній бал по альтернативах шляхом ділення отриманих сум на шість.

Порядок розрахунку середніх рейтингових оцінок корпоративної культури представлено в табл. 2.10.

Підсумкові результати з вимірювання типу корпоративної культури ГРК «Термінал А» представлено в табл. 2.11 та на рис. 2.12.

Профіль корпоративної культури, яка зараз сформована в організації та майбутньої корпоративної культури представлена на рис. 2.12. Самий мінімальний показник «тепер» має ринкова організаційна культура (19 балів). Це означає, що співробітники не бачать конкурентів серед колег, суперництва між співробітниками немає. Головною метою не є виконання поставленого завдання, у що б то не стало.

Результат у 23 бала має адхократична організаційна культура. Це показує, що співробітники не готові жертвувати собою і йти на ризик. Показники «тепер» і «переважно» різняться (23 і 15 балів відповідно), що вказує на те, що співробітники хотіли би, щоб цей тип в компанії був менше.

Таблиця 2.10 – Розрахунок рейтингової оцінки корпоративної культури по OCAI

Бали оцінки «тепер»	Бали оцінки «перважно»
1	2
A1 = 30	A1 = 35
A2 = 25	A2 = 45
A3 = 35	A3 = 55
A4 = 35	A4 = 45
A5 = 35	A5 = 40
A6 = 30	A6 = 35
Сума = 195, Середній бал = 33	Сума = 255, Середній бал = 43
B1 = 30	B1 = 20
B2 = 30	B2 = 20
B3 = 30	B3 = 10
B4 = 20	B4 = 5
B5 = 10	B5 = 15
B6 = 20	B6 = 20
Сума = 140, Середній бал = 23	Сума = 90, Середній бал = 15
C1 = 25	C1 = 30
C2 = 35	C2 = 25
C3 = 15	C3 = 15
C4 = 10	C4 = 30
C5 = 10	C5 = 15
C6 = 20	C6 = 20
Сума = 115, Середній бал = 19	Сума = 135, Середній бал = 23
D1 = 15	D1 = 15
D2 = 10	D2 = 10
D3 = 20	D3 = 20
D4 = 35	D4 = 20
D5 = 35	D5 = 30
D6 = 20	D6 = 25
Сума = 135, Середній бал = 23	Сума = 120, Середній бал = 20

Джерело: складено автором за результатами опитування

Таблиця 2.11 Підсумкові результати типологічного аналізу корпоративної культури

Час	Кланова культура	Адхократична культура	Ринкова культура	Бюрократична культура
теперішній	33	23	19	23
майбутній	42	15	23	20

Джерело: складено автором за результатами опитування

Результат у 23 балів має ієрархічна організаційна культура. Співробітники розуміють, що організація структурована і контрольована. Дії співробітників

часто визначаються формальними процедурами. У зв'язку з особливостями Оформлення великої кількості документів забирає безліч часу і сил у співробітників компанії. Співробітники хотіли б з 23 до 20 балів.

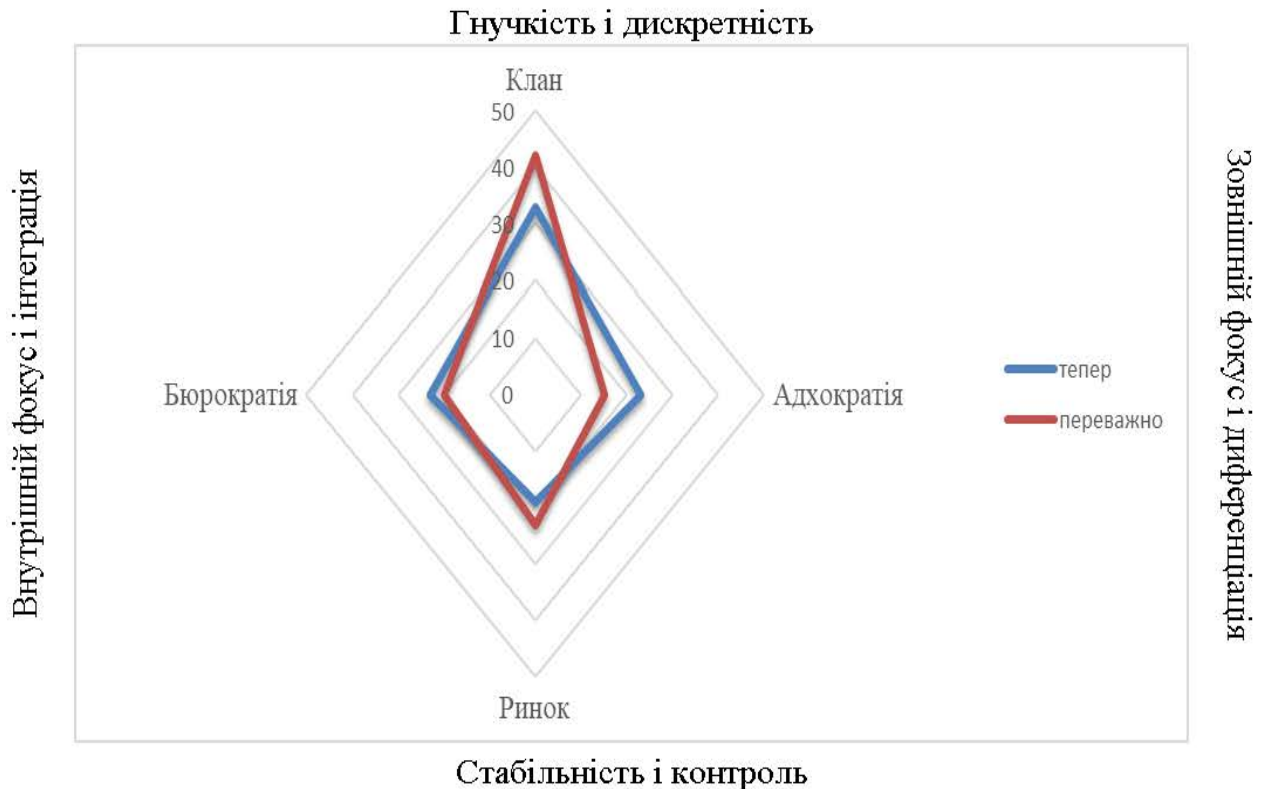


Рисунок 2.12 – Профіль корпоративної культури ГРК «Термінал А»

Джерело: складено автором

Виходячи з результатів дослідження, можна сказати, що співробітники оцінюють корпоративну культуру як кланову. Вона має абсолютний максимум – 33 балів. Показники «тепер» і «переважно» різняться (33 і 42 балів відповідно), що вказує на те, що співробітники хотіли б, щоб цей тип в компанії був більше.

Отже, профіль домінуючої культури комплексу, а також профілі кожного з атрибутів культури дозволяють інтерпретувати такі розрізи:

- домінуючий тип поточної культури – клановий, який характеризується заохоченням командної роботи, участю людей у бізнесі, відданістю традиціям, довірливими відносинами з керівництвом;

- відмінності між поточною культурою і культурою, якій віддається перевага в майбутньому – в цілому, значних відмінностей не простежується, можна тільки зміцнити команду працівників, зорієнтувати їх на спільну роботу;
- сила домінуючого типу культури оцінюється у 33 бали;
- погодженість профілів різних атрибутів культури й різних індивідуальних оцінок цих атрибутів – культуру можна вважати погодженою.

Керівник ГРК «Термінал А» – це наставник і помічник. Керівництво піклується про всіх співробітників і хоче відповідної віддачі, також дає можливість для творчого підходу до роботи, професійне зростання для всіх категорій працівників, що підвищує їх мотивацію до роботи. Комплекс робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості співробітника, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і морального клімату. Співробітники розуміють, що успіх для організації – це розвиток людських ресурсів, колективна робота, захопленість працівників справою. Згуртований і дружній колектив, побудований на довірі і взаємодопомоги – це запорука успіху керівництва організації.

Для того щоб зрозуміти проблеми, існуючі в організації, було проведено анкетування серед співробітників, яке допоможе оцінити та виявити слабкі сторони корпоративної культури та побудувати ефективну стратегію формування та розвитку підприємства (Додаток М). Для дослідження корпоративної культури було розроблено інструментарій анкетного опитування, де співробітникам пропонувалось дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури готельного підприємства, а також поділу ними цінностей та застосування керівництвом деяких видів мотивації. Всього було опитано 32 співробітника або 84,2% персоналу (табл. 2.12).

На запитання «Чи знаєте Ви історію розвитку ГРК «Термінал», його місію та мету?» зі 32 опитаних співробітників 65% відповіли «так», а 23% – недостатньо добре, що свідчить про те, що співробітникам цікава історія створення та розвитку їх компанії і їм не байдуже те місце, де вони працюють (рис. 2.13).

Таблиця 2.12 – Кількість опитаних працівників для аналізу та оцінки задоволеності працею у ГРК «Термінал А»

Категорія персоналу	Фактична чисельність	Кількість опитаних, осіб	Кількість опитаних, %
Керівники	2	2	100,0
Спеціалісти	6	5	83,3
Службовці	27	23	85,2
Обслуговуючий персонал	3	2	66,7
Всього	38	32	84,2

Джерело: складено автором

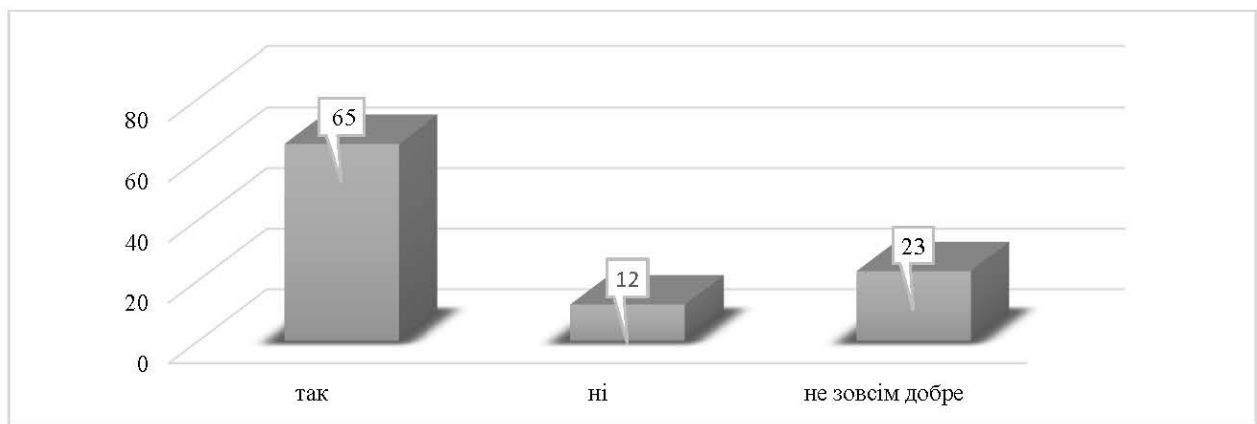


Рисунок 2.13 – Структура відповідей на запитання «Чи знаєте Ви історію розвитку ГРК «Термінал А»?»

Джерело: складено автором за даними опитування

Під час опитування працівникам було запропоновано вибрати кілька варіантів відповіді на питання: «Я працюю у ГРК «Термінал А»», тому що...» для виявлення основних мотивів і стимулів трудової діяльності. За результатами опитування (рис. 2.14), найбільший відсоток працюючих через заробітну плату припадає на службовців – 50,0%, через цікаву роботу на спеціалісти – 50,0%, керівник працює через професійне зростання – 100%. Обслуговуючий персонал працює в основному через близькість до будинку і так як ніде більше – по 50% в кожному випадку.

Для виявлення задоволення працею респондентам було поставлено питання щодо умов робочого місця; засобів виробництва (машини, обладнання, оргтехніка). Результати опитування представлено на рис. 2.15. За умовами

робочого місця задоволені 66,80% респондентів. В цей відсоток входить керівники відділу, у кожного є власний кабінет, в якому можна невимушено працювати. У приміщеннях, де працюють фахівці і службовці, встановлені кондиціонери, регулярно проводиться вологе прибирання. Приміщення обладнані зручними меблями і сучасною офісною технікою. Задоволеність засобами виробництва вище середнього – 68% відповіли позитивно.

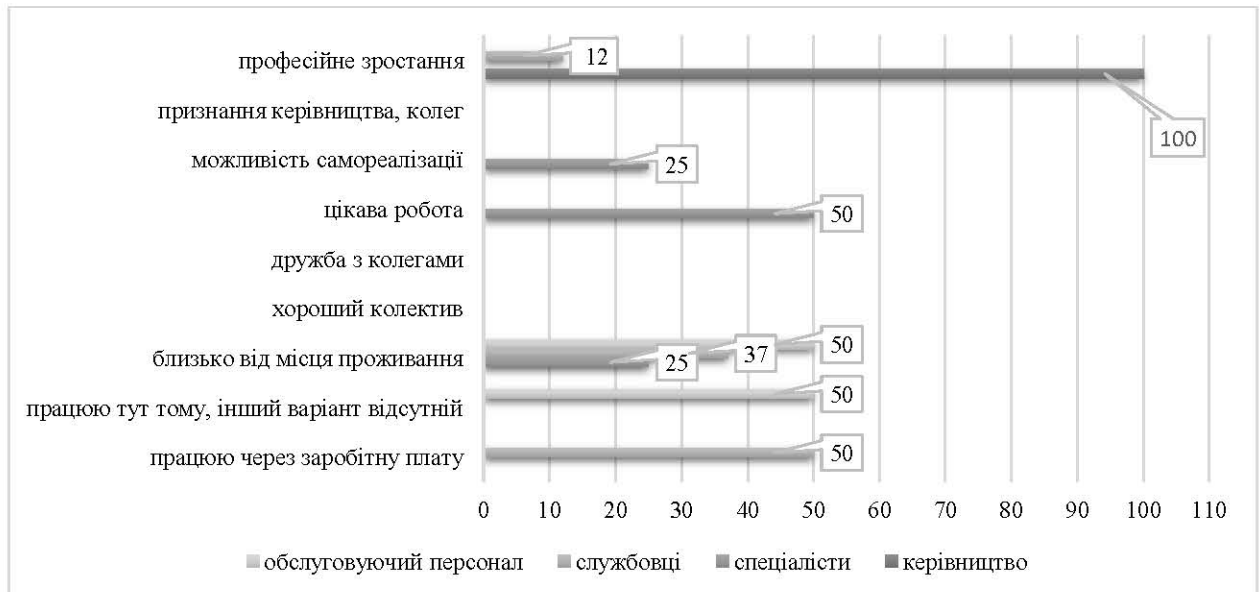


Рисунок 2.14 – Причини, за якими співробітники продовжують працювати ГРК «Термінал А», %

Джерело: складено автором за даними опитування

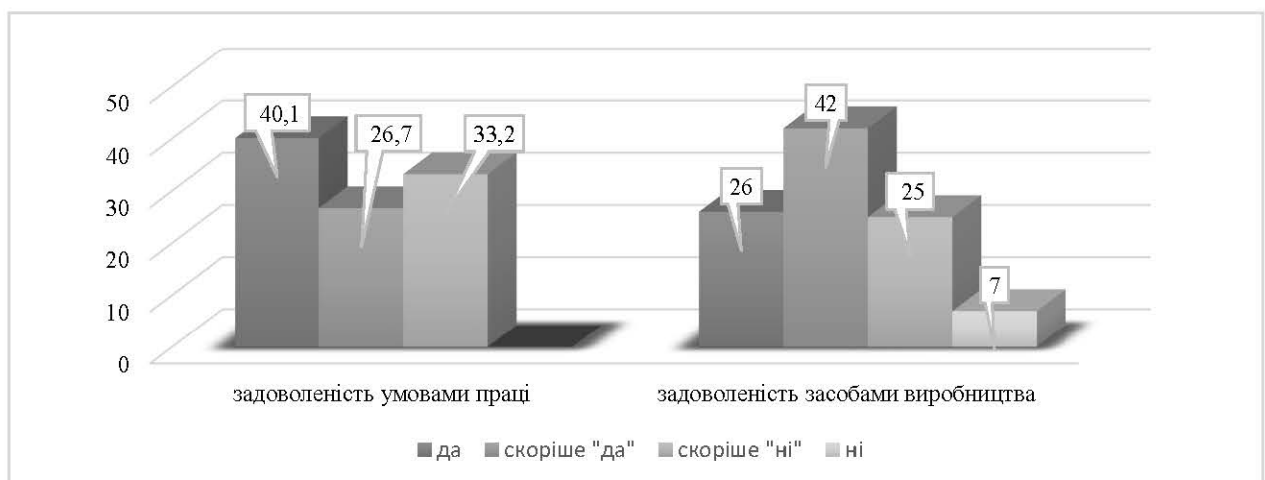


Рисунок 2.15 – Оцінка задоволеності персоналу умовами робочого місця та засобами виробництва, %

Джерело: складено автором за даними опитування

Ступінь задоволеності працівника своєю працею представлено на рис. 2.15, де можна побачити, що майже 75% співробітників задоволені. Керівництво ГРК дотримується гігієнічних норм і умови безпеки життєдіяльності. При прийомі на роботу, співробітник відділу кадрів ознайомлює нового співробітника з правилами по техніці безпеки. Також ці правила нагадуються начальниками відділів раз на півроку. Щомісяця компанія проходить перевірку щодо дотримання санітарно-гігієнічних, технічних та естетичних норм.

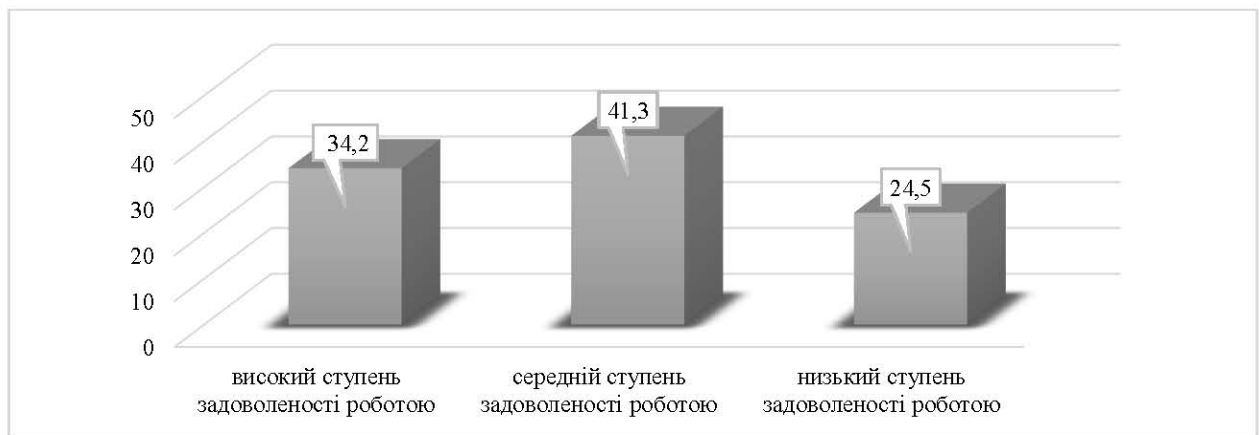


Рисунок 2.15 – Ступінь задоволення працею в ГРК «Термінал А», %

Джерело: складено автором за даними опитування

Розглянемо мотивацію і стимулювання персоналу, що є основним засобом забезпечення раціонального використання трудових ресурсів. З даних рис. 2.16 можна побачити, що 40% респондентів вважають найбільш значущою формою стимулювання - матеріальне стимулювання, а 25% – стабільність робочого місця і перспектива росту. Справедливість оцінки праці – 17%, можливість участі в прийнятті рішень відзначили лише – 13%. І тільки для 5% важлива цікава робота.

Відповідно до отриманих відповідей, більшості учасників анкетування дуже важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним і лише для 16% це не дуже важливо (рис. 2.17). Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом.

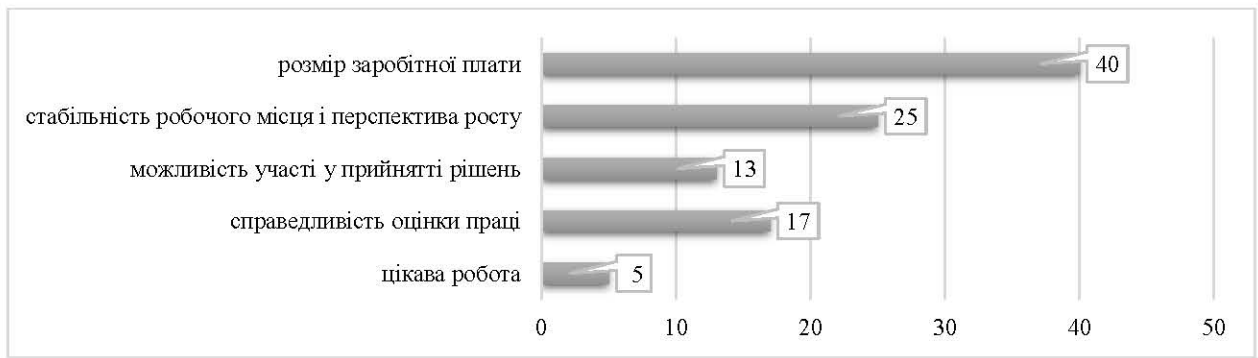


Рисунок 2.16 – Структура відповідей на запитання «Найбільш значущі форми стимулювання», %

Джерело: складено автором за даними опитування

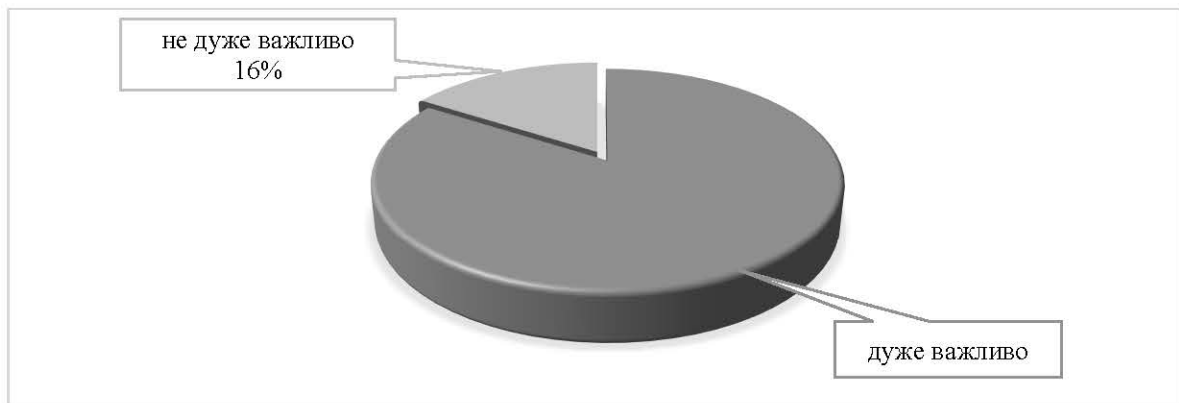


Рисунок 2.17 – Структура відповідей на запитання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним»

Джерело: складено автором за даними опитування

Керівництво ГРК «Термінал А» велику увагу приділяє взаєминам в колективі. Існує кілька заходів, які мають особливе значення для працівників комплексу. Це Восьме березня, День народження ГРК «Термінал А», корпоративні заходи влітку, День захисника України, новорічний корпоратив, а також святкування ювілеїв співробітників (50, 55, 60 років), яке звичайно проводиться за бажанням іменинника в ресторані при готелі. Тому більшість респондентів задоволені відносинами, які складаються в їх колективі (рис. 2.18).

Судячи з представлених, найбільш задоволеними відносинами в колективі виступають працівники у віковій категорії від 40 років і понад, вони вважають свій колектив єдиною командою (сварок практично не буває). Таких серед опитаних виявилось 81,1%. Молоде покоління комплексу – респонденти у віці

до 30 року – схильні вважати, що в їх колективі постійні чвари і сварки (64,1%). Однак в цілому більшість опитаних вважає, що колектив досить дружній, але іноді бувають сварки, пов'язані з роботою.

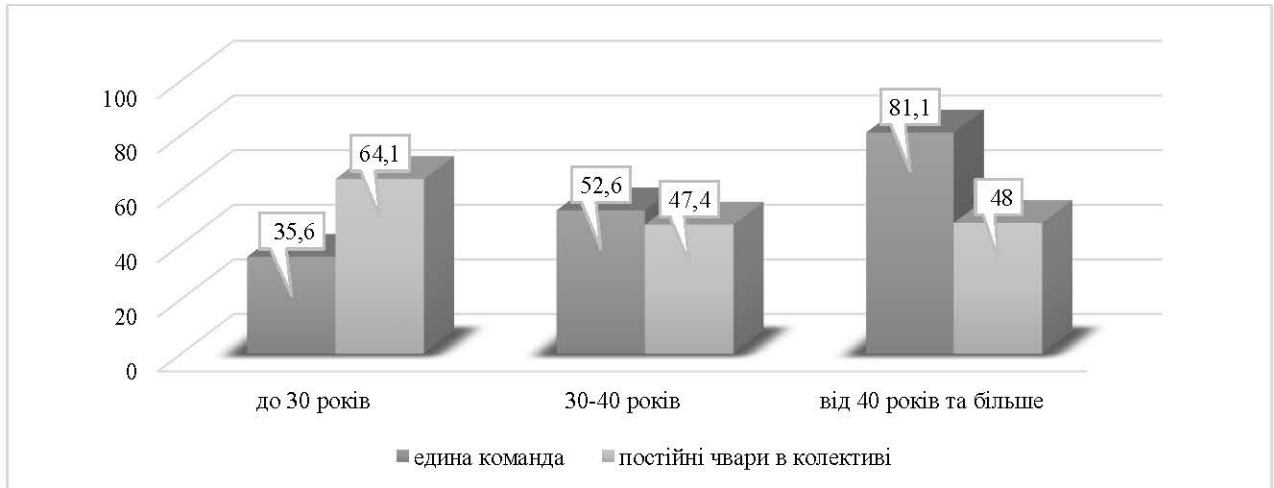


Рисунок 2.18 – Лояльність персоналу ГРК «Термінал А», %

Джерело: складено автором за даними опитування

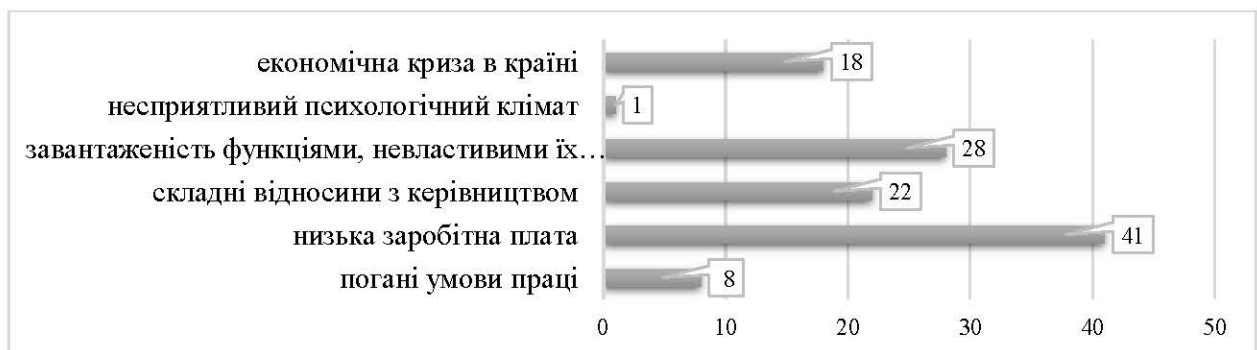


Рисунок 2.19 – Розподіл відповідей на питання «Назвіть основні причини, за якими, на Ваш погляд, співробітники звільняються з ГРК «Термінал А», %

Джерело: складено автором за даними опитування

Відповідаючи на запитання, яке вимагало від респондентів відзначити основні причини звільнення їхніх колег, працівники комплексу на перше місце висунули розмір заробітної плати, який зменшився у 2023 році та завантаженість працівників функціями не властивими їх посадам (рис. 2.19). В якості самостійного вибору персоналом були відзначені такі обставини, як зміна місця проживання, сімейні проблеми, проблеми зі здоров'ям, служба в армії.

За даними опитування, проведеного в ГРК «Термінал А», основна причина звільнення – невдоволення співробітників системою мотивації, завантаженість персоналу функціями, невластивими їм посадам. Тому щоб зменшити час і кошти на розшук і пристосування нових працівників, стратегія управління кадровою політикою ГРК «Термінал А» зобов'язана бути орієнтована на удосконалення системи мотивації та роботи з кадровим запасом.

Таким чином, корпоративна культура в ГРК «Термінал А» нагадує клановий тип, заснований на сімейних відносинах усередині колективу, довіри та згуртованості. Під час опитування з метою виявлення проблем, які існують в організації було встановлено, що на ступінь задоволеності працею впливають: рівень мотивації, рівень лояльності персоналу, рівень відносин із безпосереднім керівником, рівень командної роботи та рівень конфліктності тощо. Тому керівництво повинно постійно розробляти заходи щодо вдосконалення корпоративної культури в ГРК «Термінал А», створювати для працівників сприятливі умови праці для успішного розвитку готельного підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу отримано наступні висновки.

1. Об'єктом дослідження під час написання кваліфікаційної роботи було обрано готельно-ресторанний комплекс «Термінал А», розташований у с. Рясне-Руське поруч із Кільцевою дорогою, недалеко від кордону з Польщею та не має категорії зірки. ГРК «Термінал А» надає послуги як готелю (розміщення та проживання) так і ресторану (організація харчування, виготовлення страв кулінарних та кондитерських виробів). Номерний фонд комплексу складається з 15 комфортабельних номерів. Загальна місткість комплексу – 32 місця, завантаженість номерного фонду на кінець 2023 року склала 53,95%. ГРК надає основні та додаткові послуги своїм відвідувачам. Як видно з наведених розрахунків, значення і динаміка більшості економічних показників діяльності ГРК «Термінал А» оцінюються негативно. На кінець 2023 року сума збитку

підприємства склала 2490 тис грн, що 42,10% менше у порівнянні з 2022 роком та на 64,86% менше у порівнянні з 2021 роком.

2. Встановлено, що на кінець 2023 року ГРК «Термінал А» налічує 38 працівників, має лінійно-функціональну структура управління та п'ять структурних підрозділів. У складі персоналу комплексу присутні всі категорії персоналу, але найбільшу питому вагу (понад 50%) має категорія «обслуговуючий персонал». У структурі персоналу переважають фахівці віком від 30 – 40 років (41%). За статевою ознакою більшу частину складають жінки (77% у 2023 році). Більша частина співробітників працює більше двох років. Аналіз показників інтенсивності руху персоналом показав високий відсоток плинності кадрів. З метою дослідження спонукальних мотивів підвищення ефективності діяльності у готельно-ресторанному комплексі «Термінал А», зацікавленості в праці співробітників та виявлення причини плинності кадрів було проведено оцінку ефективності корпоративної культури

3. Провівши оцінку корпоративної культури в ГРК «Термінал А» ми дійшли висновку, що вона нагадує клановий тип, заснований на сімейних відносинах усередині колективу, довіри та згуртованості. Під час опитування з метою виявлення проблем, які існують в організації було встановлено, що на ступінь задоволеності працею впливають: рівень мотивації, рівень лояльності персоналу, рівень відносин із безпосереднім керівником, рівень командної роботи та рівень конфліктності тощо. Тому керівництво повинно постійно розробляти заходи щодо вдосконалення корпоративної культури в ГРК «Термінал А», створювати для працівників сприятливі умови праці для успішного розвитку готельного підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ГОСТИННОСТІ

3.1 Вплив корпоративної культури на якість обслуговування

Корпоративна культура, будучи частиною кадрової політики, впливає на інші процеси управління на підприємстві та охоплює всі напрямки діяльності організації. Управління корпоративною культурою – один з інструментів досягнення стратегічних цілей організації. Розуміння керівником важливості цього інструменту дозволяє підвищити якість послуг, що надаються (продукції, що випускається), а отже, і ефективність діяльності організації в цілому.

До елементів корпоративної культури можна віднести:

- корпоративні цінності;
- символ;
- ритуали, традиції, заходи;
- норми і правила поведінки співробітників;
- норми і стандарти внутрішньої взаємодії;
- стандарти взаємодії з клієнтами, кредиторами, контрагентами та іншими зацікавленими особами;
- стиль управління, що склався в організації;
- ідеологію у формі сформованої системи ідей і переконань;
- комунікації (якість передачі інформації, структура неформальних зв'язків та інформаційних потоків);
- знання, розуміння і прийняття співробітниками стратегічних цілей і цінностей компанії;
- всі види відповідальності співробітників і менеджменту за результати своєї діяльності, ефективне управління власністю, зростання ділової репутації тощо;
- ставлення співробітників і керівництва до постановки цілей, змін, нововведень;

– прихильність співробітників до компанії [22].

Кожен зі структурних елементів корпоративної культури прямо або опосередковано впливає на якість послуг, що надаються підприємством гостинності. Найбільш істотним в даному контексті елементом є корпоративні цінності. Коли цінності поділяються великою кількістю працівників, вони стають чинником підвищення згуртованості колективу, утворюють корпоративну систему. Для підвищення якості послуг, що надаються необхідно, щоб в центрі цієї системи були такі цінності, як професійна компетентність, соціальна відповідальність за свої дії, дисципліна.

Іншим, тісно пов'язаним з цінностями, елементом корпоративної культури, що впливає на якість послуг, є знання, розуміння і прийняття співробітниками стратегічних цілей організації. Цей елемент відображає те, наскільки співробітники поділяють цілі організації, бачать її перспективи, відчувають себе командою, що працює в одному напрямку, а також демонструє якість стратегії, правильність постановки цілей. У ситуації, коли працівники не розуміють мети діяльності або висока роз'єднаність підрозділів (кожне орієнтоване на свої цілі), якість послуг, як правило, знижується. У зв'язку з цим велике значення має чітко сформована стратегія, а також правильне інформування про неї працівників.

Велике значення для підвищення якості послуг мають ритуали, традиції і правила. Ритуали є видимими проявами корпоративної культури. Вони служать засобом наочної демонстрації ціннісних орієнтацій організації і нагадують працівникам про стандарти поведінки, нормах взаємин в колективі.

За допомогою наступного елементу корпоративної культури – комунікації – керівники розвивають систему надання інформації великому числу людей і окремим індивідуумам всередині організації, а також інститутам за її межами. Вони служать необхідним інструментом в координації діяльності підрозділів організації, дозволяють отримувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління. Для підвищення якості послуг, що надаються підприємствами гостинності використовуються такі інструменти як інформаційні стенди,

корпоративні сайти та корпоративні видання, які є формами опосередкованого спілкування з клієнтами.

Розглянемо структурні елементи корпоративної культури, що визначають її зміст в ГРК «Термінал А». Результати дослідження представлено на рис. 3.1.

Місія	забезпечення комфортного, унікального та безпечного відпочинку для вітчизняних та зарубіжних гостей
Брендинг	є власний логотип та корпоративні кольори, завдяки яким він виділяється з поміж інших підприємств гостинності;
Стиль одягу	наявність дрес-коду
Мова	працівники розмовляють українською мовою, мають знати іноземну мову, тому що в готелі зупиняються також іноземці в готелі
Манера спілкування	персонал завжди посміхається та ввічливо розмовляє з клієнтами; якщо гість просить про допомогу, то працівники обов'язково виповнюють його забаганку
Технології	підприємством використовуються новітні технології та програми, які роблять більш зручнішим процес робочої діяльності
Символи, ритуали та церемонії	проводяться корпоративні свята та прийнято вітати з днем народження один одного та дарувати подарунки(не обов'язково дорогі)

Рисунок 3.1 – Структурні елементи корпоративної культури в ГРК «Термінал А»

Джерело: складено автором

В цілому ГРК «Термінал А» має розвинену корпоративну культуру, але було встановлено, що відсутні міфи та легенди про підприємство гостинності.

Якість готельних послуг, в залежності від виду та змісту, може визначатися такими факторами як довіра, доступність, безпека і надійність, компетентність, швидкість реакції та розуміння потреб гостя, ввічливість, комунікація та відчутність. В цілому якість послуг в ГРК «Термінал А» визначається складовими, які представлено на рис. 3.2. Оцінка щодо якості послуг здійснювалася на основі узагальнених висновків працівників ГРК «Термінал А» й оцінок споживачів, що виконувалася на основі анкетного опитування.



Рисунок 3.2 – Складові якості послуг ГРК «Термінал А»

Джерело: Складено автором

Більш детальну оцінку кожної складової представлено у табл. 3.1, де можна побачити, що в цілому якість діяльності ГРК «Термінал А» є задовільною та спрямований у напрям розвитку.

Таблиця 3.1 – Оцінка складових якості послуг ГРК «Термінал А»

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
Оцінка споживачів				
Рівень сервісу	5	5	0,51	0,510
Вартість обслуговування	3	5	0,23	0,138
Імідж	4	5	0,15	0,120
Наявність належних засобів обслуговування	5	5	0,11	0,110
Груповий показник				0,878
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	5	0,35	0,350
Прибутковість діяльності	4	5	0,33	0,264
Соціальне забезпечення працівників	3	5	0,32	0,192
Груповий показник				0,806
Інтегральний показник				1,684

Джерело: Складено автором

Отже, кваліфікація і майстерність персоналу готелю, є головним з найважливіших інструментів для підтримки конкурентоспроможності та іміджу готельної підприємстві. Однією з істотних інструментів підвищення якості роботи персоналу, є формування корпоративної культури в організації. Розвинена корпоративна культура призводить до того, що персонал не потребує певної програми, системи дій, настанов і докладних інструкцій. Більш того, чим вище рівень корпоративної культури, тим сильніше її елементи впливають на якість послуг, що надаються, так як ці елементи є інструментами, що дозволяють орієнтувати всі підрозділи організації на загальні цілі.

3.2 Організаційні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства гостинності

В попередніх розділах було встановлено, що корпоративна культура в ГРК «Термінал А» нагадує клановий тип, заснований на сімейних відносинах усередині колективу, довіри та згуртованості. Підприємство прагне до надійності та забезпечення комфортної та стабільної системи. Керівництво ГРК «Термінал А» по-сімейному дбає про своїх працівників, а вони, у свою чергу, виявляють лояльність та високі ділові здібності. Але вивчивши особливості основних матеріальних та духовних об'єктів існуючої корпоративної культури в ГРК «Термінал А», було виявлено низку проблем, які заважають організації успішно функціонувати на ринку індустрії гостинності та досягати своїх господарських, економічних та фінансових цілей. Результати дослідження показали, що:

- не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегію ГРК «Термінал А», хоча більшість працівників знають місію, мету та структуру свого готелю, хоча інформацію про них вони отримали з різних джерел: частіше від колег, ніж від безпосереднього керівництва;
- майже 33% незадоволені умовами праці, а 25% незадоволені працею;
- виявлено невдоволення співробітників системою мотивації;
- присутня недостатня задоволеність персоналу кліматом в колективі.

Всі показані недоліки взаємопов'язані між собою. Так, якщо звернути увагу на клімат в колективі, то буде підвищена задоволеність працею, а якщо вдосконалити систему стимулювання, то є ймовірність зниження плинності кадрів.

Розглянемо організаційні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури в ГРК «Термінал А».

Введення до штату відділу кадрів ГРК «Термінал А» фахівця з корпоративної культури з посадовим окладом 10 000 грн, який буде організувати контроль і виконання впровадження корпоративної культури в середовищі

співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відслідковувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні довідки і статистичні звіти по досягненню мети, розробляти корпоративні заходи, свята, та інше. Даний фахівець буде займатися розробкою Положення про корпоративну культуру, проведенням регулярних анкетувань для діагностики корпоративної культури, відповідатиме за проведення «нестандартних свят» і вносити нові ідеї щодо покращення та оновлення програмного забезпечення.

Розробка Положення про корпоративну культуру. Під час дослідження було встановлено, що в ГРК «Термінал» відсутнє Положення про корпоративну культуру. Головною метою створення Положення про корпоративну культуру полягає в тому, що, розробивши подібні документи, дозволяє підприємству зрозуміти, в чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, дозволить закріпити систему управління компанією, найбільш ефективно розподіливши обов'язки і повноваження між різними рівнями управління. Такий документ дасть змогу підвищити стандарти корпоративної культури, оскільки забезпечить інформаційну відкритість підприємства гостинності та сприятиме підвищенню його привабливості за рахунок відкритих стандартів корпоративної поведінки та матиме позитивний вплив на «артефакти», «цінності», «міфи та легенди» корпоративної культури ГРК «Термінал А».

Створення інформаційного стенду з метою поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та регулярного інформування співробітників про досягнення в роботі готелю. Інформаційний стенд або дошка оголошень являє собою відкрите джерело надання інформації, який спонукає до обговорення, а також сприяє формуванню спілкування між людьми в колективі. Інформаційний стенд виконує ще дуже важливу роль-він формують Корпоративний простір, підтримує фірмовий стиль, створюють особливу атмосферу, культуру. Рекомендується забезпечити встановлення такого стенду в місці найбільшого прохідного потоку – в кімнаті відпочинку.

На сайті і на дошці можливо, наприклад, відображати у вигляді записів мети організації на найближчий час, надавати інформацію про показники і критерії успішного виконання обов'язків кожного співробітника, оповіщати, про

можливі джерела отримання премії, а також – стягнення. Важливо, щоб все це було реалізовано в доступному і чіткому вигляді. Також можна розміщувати знімки з корпоративних свят, матеріали про компанію зі ЗМІ, графік зростання продажів і фотографії кращих співробітників. Можна заохочувати і нагороджувати іменинників, молодят – всіх, хто найближчим часом відзначає святкову дату. У компанії, де все це переважає, набагато більше лояльних і відданих співробітників і менше безвідповідальних і неблагонадійних.

Відповідальним за нього призначити адміністратора, який буде оновлювати новини, стежити за його станом, оформленням. Кошторис витрат на інформаційний стенд представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Кошторис витрат на інформаційний стенд

Назва роботи	Сума, грн
Виготовлення стенду	2445
Вартість робіт	650
Всього	3095

Джерело: складено автором

Стимулювання персоналу. Кожен керівник прагне побудувати роботу в організації таким чином, щоб співробітники працювали, прагнучи досягти високих результатів в роботі. Одним з потужних мотивуючих засобів трудової поведінки співробітника є інтерес до роботи. У цікавій роботі співробітник реалізує свої здібності, свій потенціал.

Впровадження бонусів та заохочень може не тільки створюватимуть позитивну атмосферу в готелі, але й стимулювати самого працівника досягати максимум результатів для готелю. Для вдосконалення системи заохочень персоналу можна запропонувати: карти знижок на харчування в їдальні, абонемент в тренажерний зал, квитки зі знижками в кінотеатр тощо. В табл. 3.4 представлено витрат на систему заохочень персоналу ГРК «Термінал А».

Як бачимо з таблиці 3.3, ціни на подарунки бувають від 300 гривень до 1400 грн, але подарунки чергуються між собою, тому один подарунок може бути використаний один або два рази за рік. В цілому ГРК «Термінал А» за рік витратить на подарунки 9 900 грн.

Таблиця 3.3 – Витрат на систему заохочень персоналу ГРК «Термінал А»

Назва заохочення	Ціна, грн	
	за одиницю	загалом
Квитки в театр для двох	300	600
Квітки в кіно для двох	150	300
Романтична вечеря на двох	500	1000
Похід в спа центр на двох	700	1400
Сертифікат на майстер-клас	500	500

Джерело: складено автором

Запровадження соціального пакету для співробітників є актуальною потребою для роботодавців, які хочуть утримувати цінні кадри та мотивувати працівників до продуктивної роботи. Соціальний пакет може складатись з: добровільного медичного страхування, оплати транспортних витрат і мобільного зв'язку менеджерам готелю, безкоштовне харчування, надання особистого водія керівному складу організації. На рис 3.3 представлено витрати ГРК «Термінал А» на соціальний пакет для працівників.

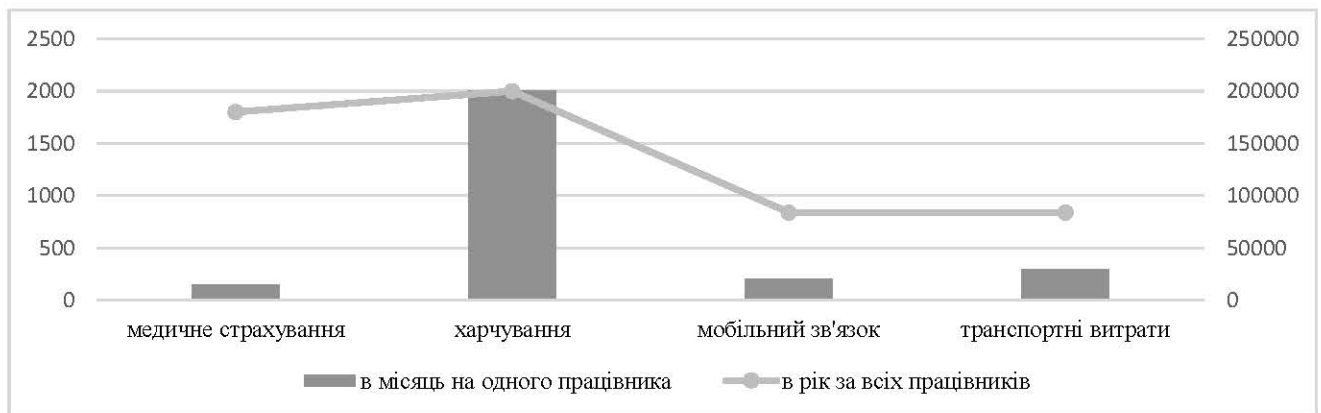


Рисунок 3.3 – Витрати ГРК «Термінал А» на фінансування соціального пакету співробітників, грн в рік

Джерело: складено автором

Як було зазначено вище, в основу корпоративної культури міжнародних готельних холдингів та готельних мереж закладаються постійний розвиток персоналу, його навчання й підвищення кваліфікації, взаємна повага та персоніфікований підхід до обслуговування гостя. Тому для розширення знань та професійної підготовки готель може направляти працівників на курси

підвищення кваліфікації або тренінги, що можуть як оплачуватись готелем, так і оплачуватись самостійно кожним працівником.

Тренінг-програми можуть носити різний характер, наприклад:

- «Удосконалення професіоналізму персоналу», під час якого можна вдосконалити теоретичні та практичні навички роботи в готелі;
- «Удосконалення управління керівництва готелю», що спрямовані на покращення стратегії готелю та збільшення конкурентоспроможності готелю;
- «Удосконалення та розвиток діяльності готелю», що допоможе персоналу оволодіти новими та ефективними методами роботи в готелі, а також допоможе розвивати їх творчі здібності та швидкість реагування на форс-мажорні обставини тощо.

Також можна відправляти персонал ГРК «Термінал А» на курси підвищення кваліфікації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Аналіз пропозицій курсів підвищення кваліфікації

Назва курсу	Ціна, грн (для однієї особи)	Формат	Тривалість
Удосконалення професіоналізму персоналу	3150	Онлайн	8 занять по 1,5 години
Удосконалення управління керівництва готелю	3150	Онлай	2 місяці 60 годин
Удосконалення та розвиток діяльності готелю	3150	онлайн	3 місяці 90 годин

Джерело: складено автором

Також було б доречним створити традицію: працівнику, що звільняється з власного бажання запропонувати заповнити анкету з питаннями, присвяченими корпоративній культурі. Люди, які йдуть з готелю, більш вільні у своїх висловлюваннях, незалежні від начальства, легше міркують, їх думка не менш цікава, ніж ради експертів, клієнтів та співробітників готелю.

Баланс між роботою та сім'єю. На сьогодні це нова конкурентна перевага для готелю та працівників. Сюди можна віднести запровадження гнучкого графіку, робота на дому, надання батькові 2-тижневої відпустки після народження дитини тощо. 50 % працівників не мають часу для своєї сім'ї в

результаті зменшується продуктивність праці та мотивація, збільшуються помилки у виконанні завдань тощо.

Сортування сміття в офісі. Це перший принцип зеленого готелю або Green office. Впровадивши систему сортування, закупивши необхідні контейнери та уклавши контракти на збут сміття (на макулатуру, переробку тощо), керівництву необхідно провести тренінги роздільного збору сміття. Адже, питання забруднення навколишнього середовища, сортування відходів та їх раціональної переробки напряму стосуються соціальної відповідальності готелю. Також, за підтримки холдингу можна розпочати проект з встановлення боксів з роздільного збору сміття та проведення екоуроків у садочках, школах

Організації волонтерських ініціатив від працівників готелю. На тлі подій, що відбуваються у нашій країні, українці об'єднуються та за власною ініціативою намагаються поліпшити довкілля, територію, де живуть, допомагають військовим, вдосконалюють власну країну. Тому і в ГРК «Термінал А» необхідно запровадити традиції із реалізації волонтерських ініціатив працівників, що не тільки допоможе довкіллю, а й підвищити корпоративну культуру. Готелю необхідно надавати один робочий день у місяць для участі у волонтерських активностях, наприклад, прибирання або ремонт у медичних центрах, збір їжі, речей та предметів першої необхідності для непрацездатних людей, благодійні ярмарки, облагороджування зон відпочинку та прибудинкових територій у закладах, які цього потребують найбільше тощо.

Отже, для побудови успішної корпоративної культури керівництву ГРК «Термінал» було запропоновано: розробити Положення про корпоративну культуру та ввести до штату відділу кадрів фахівця з корпоративної культури, покращувати соціально-психологічний клімат в колективі, вдосконалити систему мотивації, запровадити соціальний пакет, покращувати кваліфікацію персоналу, раз на рік проводити діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників. Запропоновані заходи повинні дати позитивний економічний ефект на його діяльність та підвищити корпоративну культуру готелю.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами третього розділу отримано наступні висновки.

1. Доведено, що кваліфікація і майстерність персоналу готелю, є головним з найважливіших інструментів для підтримки конкурентоспроможності та іміджу готельної підприємстві. Однією з істотних інструментів підвищення якості роботи персоналу, є формування корпоративної культури в організації. Розвинена корпоративна культура призводить до того, що персонал не потребує певної програми, системи дій, настанов і докладних інструкцій. Більш того, чим вище рівень корпоративної культури, тим сильніше її елементи впливають на якість послуг, що надаються, так як ці елементи є інструментами, що дозволяють орієнтувати всі підрозділи організації на загальні цілі.

2. Для побудови успішної корпоративної культури керівництву ГРК «Термінал» було запропоновано: розробити Положення про корпоративну культуру та ввести до штату відділу кадрів фахівця з корпоративної культури, покращувати соціально-психологічний клімат в колективі, вдосконалити систему мотивації, запровадити соціальний пакет, покращувати кваліфікацію персоналу, раз на рік проводити діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників. Запропоновані заходи повинні дати позитивний економічний ефект на його діяльність та підвищити корпоративну культуру готелю.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра вирішено всі поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

1. З'ясовано, що носієм корпоративної культури є персонал. До основних функцій корпоративної культури для розвитку організації можна віднести створення стабільності шляхом введення цінностей і норм для трудового колективу; знання корпоративної культури допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися в компанії, зрозуміти її цінності і цілі; прищеплює співробітникам почуття відповідальності при вирішенні поставлених завдань.

2. Встановлено, що у кожній організації існує домінуюча корпоративна культура і набір субкультур, відповідно до якого окремі групи визначають свою поведінку. Найбільш поширені підходи до класифікації корпоративної культури умовно можна розділити на ті, що описують національні особливості корпоративної культури; зачіпають окремі аспекти корпоративної культури: соціально-психологічний клімат або гендерні особливості; враховують галузеву специфіку і найважливіші аспекти системи управління підприємствами.

3. Розглянувши місце корпоративної культури в системі управління підприємством гостинності ми дійшли висновку, що одне з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва організації – формування і підтримка такої корпоративної культури, яка підвищувала б віддачу персоналу і сприяла підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності. При виборі методики діагностики корпоративної культури конкретної організації слід брати до уваги її індивідуальні особливості, потреби і ступінь доступності інформації, при цьому в залежності від виниклої ситуації можна використовувати кілька різних методик, або адаптувати одну з існуючих в рамках заданих параметрів досліджуваної організаційної культури.

4. Об'єктом дослідження під час написання кваліфікаційної роботи було обрано готельно-ресторанний комплекс «Термінал А», розташований у с. Рясне-Руське поруч із Кільцевою дорогою, недалеко від кордону з Польщею та не має категорії зірки. ГРК «Термінал А» надає послуги як готелю (розміщення та проживання) так і ресторану (організація харчування, виготовлення страв кулінарних та кондитерських виробів). Номерний фонд комплексу складається з 15 комфортабельних номерів. Загальна місткість комплексу – 32 місця, завантаженість номерного фонду на кінець 2023 року склала 53,95%. ГРК надає основні та додаткові послуги своїм відвідувачам. Як видно з наведених розрахунків, значення і динаміка більшості економічних показників діяльності ГРК «Термінал А» оцінюються негативно. На кінець 2023 року сума збитку підприємства склала 2490 тис грн, що 42,10% менше у порівнянні з 2022 роком та на 64,86% менше у порівнянні з 2021 роком.

5. Встановлено, що на кінець 2023 року ГРК «Термінал А» налічує 38 працівників, має лінійно-функціональну структуру управління та п'ять структурних підрозділів. У складі персоналу комплексу присутні всі категорії персоналу, але найбільшу питому вагу (понад 50%) має категорія «обслуговуючий персонал». У структурі персоналу переважають фахівці віком від 30 – 40 років (41%). За статевою ознакою більшу частину складають жінки (77% у 2023 році). Більша частина співробітників працює більше двох років. Аналіз показників інтенсивності руху персоналом показав високий відсоток плинності кадрів.

6. Проведена оцінка корпоративної культури в ГРК «Термінал А» показала, що в організації переважає клановий тип, заснований на сімейних відносинах усередині колективу, довіри та згуртованості. Під час опитування з метою виявлення проблем, які існують в організації було встановлено, що на ступінь задоволеності працею впливають: рівень мотивації, рівень лояльності персоналу, рівень відносин із безпосереднім керівником, рівень командної роботи та рівень конфліктності тощо. Тому керівництво повинно постійно розробляти заходи щодо вдосконалення корпоративної культури в ГРК «Термінал А», створювати

для працівників сприятливі умови праці для успішного розвитку готельного підприємства.

7. Доведено, що кваліфікація і майстерність персоналу готелю, є головним з найважливіших інструментів для підтримки конкурентоспроможності та іміджу готельної підприємстві. Однією з істотних інструментів підвищення якості роботи персоналу, є формування корпоративної культури в організації. Розвинена корпоративна культура призводить до того, що персонал не потребує певної програми, системи дій, настанов та докладних інструкцій. Більш того, чим вище рівень корпоративної культури, тим сильніше її елементи впливають на якість послуг, що надаються, так як ці елементи є інструментами, що дозволяють орієнтувати всі підрозділи організації на загальні цілі.

8. Для побудови успішної корпоративної культури керівництву ГРК «Термінал» було запропоновано: розробити Положення про корпоративну культуру та ввести до штату відділу кадрів фахівця з корпоративної культури, покращувати соціально-психологічний клімат в колективі, вдосконалити систему мотивації, запровадити соціальний пакет, покращувати кваліфікацію персоналу, раз на рік проводити діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників. Запропоновані заходи повинні дати позитивний економічний ефект на його діяльність та підвищити корпоративну культуру готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баркова К.О. Управління розвитком організаційної культури підприємства // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 18 – 19 берез. Харків : ФОП Панов А.М., 2019. С. 42 – 44.
2. Бондаренко О. Соціологічне визначення поняття корпоративна культура. *Нова парадигма*. Випуск 130. 2016. С. 132–146.
3. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. № 49. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
4. Виходець О.М. Концепція корпоративної культури управління. *Економіка: проблеми теорії та практики*. № 4 (250). 2019. С. 143 – 148.
5. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
6. Гурман О., Лукашук А. Дослідження впливу персонал - технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02). 2023. С. 16–22.
7. Жоган І. М., Савчук Л. М. Корпоративна культура в системі управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2009. № 6. С. 216–218. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/6412>
8. Замковий О.І. Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування. М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т. Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 116 с.
9. Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. №61. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>
10. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Розвиток персоналу організацій через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-*

Франківського національного технічного університету нафти і газу. №2. (22). 2020. С.72–80.

11. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 6. 2017. С. 21 - 25. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24441>

12. Коляда Т. Культура довіри, відкритості та інновацій у компанії. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/26/710263/>

13. Корпоративна культура організації: як сформувати і впровадити URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi>

14. Кравченко В. О., Никифорова В.Г. Організаційна культура як передумова розвитку персоналу підприємства. *Вісник НУВГП*. Вип. 4 (60). 2012. С. 113–121.

15. Левковська Л. В. Фактори та принципи забезпечення корпоративного управління. *Ефективна економіка*. № 5. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=669>

16. Мальська М.П., Мандок Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління. Київ: Знання, 2012. 348 с.

17. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. № 24. 2020. С. 113 – 117.

18. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. №3(31). 2015. С. 42 – 46.

19. М'яо Ц. Особливості організаційної культури мультинаціональної організації. *Економіка та суспільство*. № 39. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-30>

20. Обельницька Х. В. Основні риси сучасного корпоративного управління в Україні. *Економічний аналіз*. Т. 15(3). 2014. С. 93 - 100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2014_15\(3\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2014_15(3)_15).

21. Олексенко Я. А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. *Науковий вісник*

Херсонського державного університету. Економічні науки. Вип. 33. 2019. С. 117-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_25.

22. Перезова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *Ефективна економіка.* № 1. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8240>

23. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії.* Випуск 27. 2018. С. 9–16.

24. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки. *Бізнес Інформ.* № 7. 2012. С 159 - 159. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2012/7/157_159.pdf

25. Прищак М. Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.

26. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

27. Саннікова С.Б., Царук І.М. Теоретичні основи формування організаційної культури закладів вищої освіти. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналіз.* Вип. 3 (56). 2023. С. 49 - 58.

28. Семененко О.В. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Економіка і суспільство.* №22. 2020.

29. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство.* № 57. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>

30. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка.* № 1. 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912>

31. Тарасова О.В, Марінова С.С . Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості.* 2013. № 3(19). С. 28–32.

32. Туленков М. В. Теорія організаційної взаємодії: підручник. К.: ІПК ДСЗУ, 2011. 456 с.
33. Трушкіна Н., Чернух Д. Цифрова культура компаній: уточнення термінології. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 19 – 33.
34. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. Вип. 10. 2016. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22448>
35. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.
36. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т.: ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 105–116.
37. Холодницька А. В., Молибога К. С. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 106-112.
38. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*, 2015. С.61-64.
39. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 442 с.
40. Червякова С. В., Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_2_13.
41. Чернишова Т. О., Немчекно Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ*. 2010. Вип. 17. URL : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf

42. Чернявський А. Д. Корпоративне управління: навч. посіб. МАУП, 2007. 208 с.
43. Шаульська Л. В., Карпенко А.В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. Вип. 4. 2018. С. 33 – 45.
44. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. №114. 2014. С. 157 – 161.
45. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Барибіна Я.О., Шимановська В.Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник Маріупольського Державного Університету*. Вип. 25. 2023. С.67 – 76.
46. Шубін О. О., Гладкий М. О. Організаційна культура як соціально економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239246.
47. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації. К., 2016. 58 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Функціональні визначення корпоративної культури

- К. Голд "Корпоративна культура — це унікальні характеристики сприйнятих особливо-стей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі"
- В. В. Томілов "Корпоративна культура — сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації"
- І. Г. Самойлова "Корпоративна культура є інтегральною характеристикою організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності, представленої в образі організації)"

Психологічні визначення корпоративної культури

- М. Мескон "Корпоративна культура - клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації"
- П. Вейл "Корпоративна культура - унікальна загальна психологія організації"
- Т. Ю. Базаров "Корпоративна культура — це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації і задають загальні рамки поведінки, що приймаються переважною більшістю організації"

Описові визначення корпоративної культури

- М. Мескон, М. Альберт "Корпоративна культура - переважуючі переконання, звичаї і очікування організації"
- А. В. Карпов "Корпоративна культура - сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації"
- С. В. Шекшня "Корпоративна культура - це цінності, стосунки, поведінкові норми, характерні для даної організації"

Історико-генетичні визначення корпоративної культури

- М. Коул "Корпоративна культура виникає скрізь, де люди впродовж якогось періоду ча-су включені в спільну діяльність"
- Б. Ф. Усманов "Корпоративна культура є традиціями і манерою поведінки, в яку втілюються основні цінності організації та її кадрового складу"
- О.О. Максименко "Корпоративна культура - стосунки, норми і цінності, стилі поведінки, яка відтворюється між людьми, вважаючи ознаку відтворення ключовою в аналізі і функціонуванні організаційної культури"

Нормативні визначення корпоративної культури

- Х. Шварц та С. Девіс "Корпоративна культура - комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації"
- Є. Уткін "Корпоративна культура - система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації"
- З. Румянцева "Корпоративна культура - це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи"

Рисунок 1.2 – Визначення поняття «корпоративна культура» в працях іноземних та вітчизняних науковців (складено автором на основі [1])

ДОДАТОК Б

Таблиця Б1 – Основні підходи до класифікації корпоративної культури*

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

*Складено автором на основі [24]

ДОДАТОК В

Таблиця В1 – Типологія корпоративної культури в організація, яку запропонували Камерон К. С. та Куїнн Р. С.*

Тип корпоративної культури	Характеристика
Кланова культура	<p>Компанія більше схожа на велику сім'ю, у співробітників багато спільних цінностей. Керівники сприймаються як наставники. Приділяється велика увага підтримці згуртованості колективу і збереженню сприятливого морального клімату, так як організація спирається на відданість і традиції.</p> <p>У такій культурі може бути два типи лідерів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – наставник. В основі поведінки такого керівника лежить довіра і взаємна повага до співробітників. При необхідності може проявити турботу до членів організації; – пособник. Роль полягає в вирішенні конфліктних ситуацій, між співробітниками і вирішення проблем в бізнес процесах.
Ієрархічна культура	<p>Організація з чітко заданою структурою. Процедури керують роботою співробітників. Основна якість лідерів, це раціональне мислення. Основа такої організації полягає в підтримці стабільності у всіх процесах діяльності.</p> <p>Може бути дві ролі лідера:</p> <ul style="list-style-type: none"> – інструктор. Експерт своєї справи, завжди добре поінформований, так як займається управлінням і контролем інформацією в різних процесах компанії; – координатор. Забезпечує стабільність роботи організації, за рахунок контролю і управління системою поставок, розподілом ресурсів, графіком робіт.
Адхократична культура	<p>Така організація поєднує в собі підприємництво і творчість. Основою є новаторство і експериментування в продуктах і послугах щоб організація могла знаходитися в лідерах, на передньому рубежі. Члени такої компанії вважаються людьми готовими йти на ризик. У плануванні довгострокових перспектив встановлюється основна увага на зростання і отримання нових ресурсів. Заохочується свобода в мисленні та ініціативність.</p> <p>Для лідера в такій культурі важливо мати здатність передбачати результат, підтримання надіями співробітників, новаторські якості і пристосовність.</p>
Ринкова культура	<p>Компанія перш за все орієнтовано на отримання результату. Співробітників пов'язує прагнення досягнення успіху і високої репутації організації. Ринкова частка є засобом визначення успішності. Важливі фактори ведення бізнесу, це конкурентоспроможність, ціноутворення, лідерство на ринку. Основними якостями лідера є рішучість, досягнення поставлених цілей, підприємливість, завзятість, продуктивність</p>

*Складено автором на основі [18].

ДОДАТОК Г

Таблиця Г1 – Типологія корпоративної культури в організація, яку запропонував Зонненфельд Д.*

Тип корпоративної культури	Характеристика
Бейсбольна команда	<p>У цьому типі корпоративної культури спостерігається деяка кількість «зіркових працівників». Вони успішні, ініціативні, часто професіонали своєї справи, їх імена знайомі як у своїй компанії, так і за її межами, вони володарі яскравих, креативних ідей. Кожен має свій блок роботи. Робота частіше проектна. У такій культурі працівники з невисокими особистісними і професійними показниками, як правило, не приживаються, їх найчастіше роботодавці швидко звільняють, тому що на тлі своїх успішних колег вони виглядають сірими мишками.</p> <p>Реалізується негайна і безпосередня взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Однак цей тип корпоративної культури підходить тільки не-великим компаніям, через те, що важливий індивідуалізм кожного зі складу цієї організації. «Бейсбольна команда» може швидко приймати рішення, тому краще за інших адаптується до кризових ситуацій. Цей тип характерний для ринків, що швидко розвиваються, таких як шоу-бізнес, ІТ-технології, реклама PR.</p>
Клубна культура	<p>Цей тип культури характерний для стабільних компаній. Кожен працівник починає з низів, проходячи весь кар'єрний шлях, тим самим розширює свій професійний кругозір на кожному щаблі і дізнається всі тонкощі роботи. Працівники лояльні до організації та її керівництва, тому що працюють найчастіше багато років. Цінуються-самовідданість, згуртованість, відданість, командна робота і трудовий стаж. Плинність кадрів міні-мальна, рідко беруть фахівця ззовні на високі посади. Керівництво може відмовитися від вигідних пропозицій в силу прихильності до свого «клубу». Зміни відбуваються повільно і поступово, як і кар'єрне зростання. Даний тип культури може зустрічатися в компаніях будь-якого розміру і зайнятих в різних сферах (частіше військовий і юридичної спрямованості).</p>
Академічна культура	<p>Цей тип корпоративної культури зустрічається в старих, стабільних компаніях, передбачає поступове кар'єрне зростання. Такі компанії в основному беруть молоді кадри без досвіду і «вирощують» своїх фахівців. Працівники рідко переходять з одного відділу в інший – можливий тільки вертикальне зростання, вони накопичують свій творчий і професійний потенціал тільки в одній сфері, мають високу кваліфікацію, але компанія обмежує розвиток особистості співробітника. Головною цінністю є дотримання традицій. Даний тип культури характерний для лікарень, великих західних корпорацій, університетів.</p>
Оборонна культура	<p>Виникає при кризі в сегменті ринку або в самій компанії. Така корпоративна культура залежить від зовнішніх впливів, характеризується постійними скороченнями персоналу, відсутністю традицій і цінностей, де практично немає можливості для поступового кар'єрного зростання, часто піддається масивній реорганізації. Даний тип культури згубний для працівників, але може дати шанс швидко отримати місце керівника (і також швидко його втратити).</p>

*Складено автором на основі [34]

ДОДАТОК Д

Таблиця Д1 – Типологія корпоративної культури за М. Бурке*

Типологія корпоративної культури	Характеристика типу корпоративної культури
Культура «оранжерея»	Характерна для статичних організацій, які намагаються не реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Всі зусилля в цих організаціях зосереджені на збереженні досягнутого раніше.
Культура «збирачі листя»	Відносяться дрібні і середні організації, діяльність яких цілком підпорядкована нагоді і удачі. Їх структури носять невизначений характер. Поведінка таких організацій повністю залежить від волі керівника. Мотивація персоналу виражена слабо. Спостерігається постійна плінність кадрів. Перспективи таких організацій маловтішні.
Культура «город»	Організації мають пірамідальну структуру, характерну для багатьох французьких підприємств. Ці організації прагнуть до збереження своїх позицій на традиційному ринку, використання перевірених часом моделей поведінки з внесенням в них мінімальної кількості змін. Мотивація персоналу знаходиться на низькому рівні.
Культура «французький сад»	Дещо змінений на американський манер варіант культури «городу» з яскраво вираженою ієрархічною структурою. Відносини в такій організації бюрократизовані і люди в ній не більше ніж гвинтики, необхідні для функціонування системи.
Культура «велика плантація»	Характерна для підприємств з розвинутою дивізіональною структурою управління, що мають кілька ієрархічних рівнів і поєднують в собі централізовану координацію з децентралізованим управлінням. Відмінною особливістю є пристосування до змін навколишнього середовища, яке досягається завдяки наявності горизонтальних зв'язків і гнучкості персоналу, заохочуваної системою мотивації.
Культура «ліана»	Створена за типом ліани відрізняється скороченим до мінімуму управлінським персоналом, використанням сучасних інформаційних технологій, орієнтацією всіх членів колективу на досягнення спільної мети, високорозвиненим почуттям відповідальності співробітників і високим ступенем мотивації персоналу.
Культура «косяк риб»	Побудована за типом косяка риб, властива підприємствам, що відрізняються високою маневреністю і гнучкістю, постійно коригує свою структуру і змінює поведінку в залежності від змін ринкової кон'юнктури. У такій організації особлива увага приділяється підбору висококваліфікованого персоналу.
Культура «орхідея, що кочує»	Властива неформальним організаціям, які, вичерпавши можливості одного ринку, оперативно переходять до іншого. Структура таких організацій постійно змінюється, кількість співробітників невелика. Мотивації персоналу практично відсутні.

Джерело: складено автором на основі [32]

ДОДАТОК Е

Таблиця Е1 – Характеристика методик оцінювання корпоративної культури*

Методика «клінічного дослідження» Шейна	Методика припускає, що працівники добровільно надають необхідні дані, оскільки самі є ініціаторами досліджень, вважаючи, що це допоможе їм у роботі. До переваг використання даної методики можна віднести дуже високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження в безпосередній роботі. Складними моментами є відносна тривалість дослідження, його трудомісткість і необхідність зацікавленості великої кількості працівників у змінах
Методика OSAI Камерона і Куінна	OSAI – кількісний метод оцінки організаційної культури, яка базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Основною ідеєю є формування двох профілів: «як є» і «як повинно бути», у результаті визначення невідповідностей формулюються необхідні напрямки для проведення змін в організаційній культурі. Недоліком використання методики OSAI є її надмірна універсальність, що позначається на можливому вивченні лише симптомів, але не причин тієї чи іншої поведінки працівників
Методика Посту і Конінга	При підрахунку результатів позитивні відповіді складаються з інвертованими негативними відповідями, становлячи загальний рейтинг для кожного параметра. Сильною стороною цього методу вимірювання є його висока статистична надійність. Слабкості методики на даний час явно не виявлені
Методика OCP О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла	Методика OCP розроблена для характеристики психологічного клімату організації. Аналіз результатів, які отримано, проводиться за 27 параметрами в 7 напрямках. Три напрями відображають ставлення до роботи: формалізованість, стабільність чи інноваційність. Два напрями – командний дух і повага до людей – показують оцінку стосунків усередині колективу. І два додаткові параметри описують норми особистих дій – орієнтацію на взаємодію та агресивність
Методика OSC Гласер і Заману	Organizational Culture Survey (OCS) – для аналізу використовується 6 параметрів організаційної культури, які передбачають: командну роботу; мораль; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль; зібрання. Опитування проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці у визначений час, що позитивно позначається на надійності методики
Методика «Культурне поле» Т.О. Соломанідіної	Пропонується розглядати «культурне поле» організації, розмістивши всередині кола 4 сектори, що складаються із 4 параметрів, які характеризують організаційну культуру. Значення кожного з параметрів виходять у результаті відповідей працівників на запитання. Робота з отриманим профілем будується аналогічно до інших методик кількісного методу

*Складено автором на основі [40]

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж1 – Якісна та кількісна характеристика персоналу ГРК «Термінал А»

Категорія персоналу	2021		2022		2023		Відхилення 2023/2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне	відносне
Склад персоналу								
Керівники	6	12,7	6	13,64	6	15,79	-	-
Спеціалісти	15	31,9	12	27,28	11	28,95	-4	-26,66
Обслуговуючий персонал	26	55,3	26	59,0	21	55,27	-5	-19,23
Вікова категорія								
до 30 років	14	31,0	15	35,0	14	38,0	-	-
від 30 років до 40 років	22	45,0	19	42,0	16	41,0	-6	-27,3
від 40 років до 50 років	6	14,0	6	14,0	5	12,0	-1	-16,7
більше 50 років	5	10,0	4	9,0	3	9,0	-2	-40,0
Статевая категорія								
жінки	33	70,0	32	72,0	30	77,0	-3	-9,1
чоловіки	14	30,0	12	28,0	8	23,0	-6	-42,9
Рівень освіти								
вища освіта	25	55,0	25	58,0	20	54,0	-5	-6,7
середньо-професійна	15	31,0	13	29,0	15	27,0	-	-30,0
навчання у закладі вищої освіти	7	14,0	6	13,0	3	9,0	-4	-57,1
Розподіл за стажем роботи								
менше 1 року	8	17,0	8	18,0	8	20,0	-	-
від 2 років до 15 років	25	54,0	23	53,0	18	48,0	-7	-28,0
від 15 років до 20 років	6	12,0	6	13,0	8	21,0	+2	+33,3
більше 20 років	8	17,0	7	16,0	4	11,0	-4	-50,0
Всього	47	100,0	44	100,0	38	100,0	-9	-19,1

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації готелю

ДОДАТОК 3

Таблиця 3 – Інструмент оцінки корпоративної культури (поточний та майбутній стан)

1 Найважливіші характеристики		«тепер»	«переважно»
1	2	3	4
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди виглядають такими, що мають багато спільного	30	35
B	Організація дуже динамічна й перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.	30	20
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота — добитися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети	25	30
D	Організація жорстко структурована й строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.	15	15
Усього		100	100
2. Загальний стиль лідерства		«тепер»	«переважно»
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити	25	45
B	Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику	30	20
C	Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати	35	25
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності.	10	10
Усього		100	100
3. Керування найманими робітниками		«тепер»	«переважно»
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень	35	55
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності	30	10
C	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоспроможності й заохоченням досягнень	15	15
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах	20	20
Усього		100	100

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
4. Сполучна сутність організації		«тепер»	«переважно»
A	Організацію зв'язують воедино відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість організації перебуває на високому рівні	35	45
B	Організацію зв'язують воедино прихильність новаторству й удосконалюванню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	20	5
C	Організацію зв'язує воедино акцент на досягненні мети й виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога	10	30
D	Організацію зв'язує воедино формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	35	20
Усього		100	100
5. Стратегічні цілі		«тепер»	«переважно»
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть	35	40
B	Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і рішенні нових проблем. Цінуються апробація нового й вишукування можливостей	20	15
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку	10	15
D	Організація акцентує увагу на незмінності й стабільності. Важливіше всього рентабельність, контроль і плавність всіх операцій	35	30
Усього		100	100
6. Критерії успіху		«тепер»	«переважно»
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих робітників справою й турботою про людей	30	35
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.	30	20
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку й випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку	20	20
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі плани-графіки й низькі виробничі витрати	20	25
Усього		100	100

Джерело: складено автором за результатами опитування

ДОДАТОК К

АНКЕТА

Інструментарій анкетного опитування

«Дослідження корпоративної культури в готельно-ресторанному комплексі «Термінал А»»».

Шановні колеги! Просимо вас взяти участь в анонімному опитуванні, метою якого є вивчення питань корпоративної культури в ГРК «Термінал А». Ваші відповіді будуть використані в узагальненому вигляді для формування комплексу ефективних пропозицій щодо подальшого розвитку корпоративного іміджу комплексу.

Інструкція: Уважно прочитайте варіанти відповідей і виберіть той, який найбільш відповідає вашій думці.

1. Чи знаєте Ви історію розвитку ГРК «Термінал А»?
 - 1) так;
 - 2) ні;
 - 3) не зовсім добре.
2. Причини, за якими Ви продовжуєте працювати ГРК «Термінал А»?
 - 1) працюю через заробітну плату;
 - 2) працюю тут тому, інший варіант відсутній;
 - 3) близько від місця проживання;
 - 4) хороший колектив;
 - 5) дружба з колегами;
 - 6) цікава робота;
 - 7) можливість самореалізації;
 - 8) признання керівництва, колег;
 - 9) професійне зростання.
3. Чи задоволені Ви умовами робочого місця та засобами виробництва?
 - 1) да;
 - 2) скоріше «да»;
 - 3) ні;
 - 4) скоріше «ні» ;
4. На скільки Ви задоволені працює в ГРК «Термінал А»?
 - 1) високий ступінь задоволеності;
 - 2) середній ступінь задоволеності;
 - 3) низький ступінь задоволеності.
5. Які для Вас найбільш значущі форми нематеріального стимулювання?
 - 1) цікава робота;
 - 2) справедливість оцінки праці;
 - 3) можливість участі у прийнятті рішень;
 - 4) стабільність робочого місця і перспектива росту;
 - 5) розмір заробітної плати.
6. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?
 - 1) дуже важливо;
 - 2) не дуже важливо.
7. На скільки Ви задоволені відносинами, які складаються в їх колективі?
 - 1) єдина команда;
 - 2) постійні чвари в колективі;
8. Назвіть основні причини, за якими, на Ваш погляд, співробітники звільняються з ГРК «Термінал А»?
 - 1) погані умови праці;
 - 2) низька заробітна плата;
 - 3) складні відносини з керівництвом;
 - 4) завантаженість функціями, невластивими їх посадам;
 - 5) несприятливий психологічний клімат;
 - 6) економічна криза в країні.

Дякую Вам за участь в дослідженні.