

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

(за матеріалами фізичної особи-підприємця Оліщука Миколи Івановича, готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти

2 курсу, групи ГРС-21з(м),

спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»

заочної форми навчання

Аліни КАЗМІРЧУК

Науковий керівник

канд. екон. наук, доцент

Ірина МАЗУРКЕВИЧ

Гарант освітньої програми

канд. екон. наук, доцент

Марина РЯБЕНЬКА

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1 Сутність та значення корпоративної культури в системі управління закладами готельно-ресторанного господарства	6
1.2 Принципи формування корпоративної культури та їх типізація	14
1.3 Методика оцінки ефективності корпоративної культури на підприємстві	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КОЗАЦЬКИЙ СТАН»	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу	29
2.2 Оцінка ефективності сформованої корпоративної культури	38
2.3 Дослідження факторів, що впливають на ефективність формування корпоративної культури закладу	42
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КОЗАЦЬКИЙ СТАН»	49
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури закладу	49
3.2 Програма заходів щодо розвитку корпоративної культури	55
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростання конкурентної боротьби на ринку готельно-ресторанних послуг та стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, споживачі ставлять все вищі вимоги до якості послуг та обслуговування. Аби забезпечити високу якість обслуговування, підприємствам необхідно створити ефективну систему управління персоналом, яка буде орієнтована на розвиток та мотивацію кожного працівника сфери послуг. Така система повинна заохочувати працівників до постійного професійного зростання, надавати їм необхідні знання та навички, а також створювати сприятливі умови для їхньої роботи. Одним з найважливіших інструментів для підвищення ефективності управління персоналом є корпоративна культура. Корпоративна культура – це сукупність цінностей, принципів і норм поведінки, які об'єднують усіх працівників компанії. Вона формує атмосферу в колективі, впливає на мотивацію працівників, а також визначає загальний стиль управління закладу індустрії гостинності. Отже, корпоративна культура є ключовим фактором успіху сучасних підприємств, особливо в сфері готельно-ресторанного бізнесу. Саме корпоративна культура дозволяє закладам індустрії гостинності виділитися на ринку та залучити та утримати висококваліфікованих фахівців. Вона формує унікальну атмосферу закладу, що в цілому сприяє підвищенню задоволеності та лояльності працівників. Проблема ефективного управління персоналом, зокрема формування корпоративної культури на підприємствах сфери гостинності, є предметом дослідження багатьох вчених. Незважаючи на значний обсяг досліджень, цілісне розуміння корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу все ще потребує подальшого розвитку.

Гіпотеза дослідження. Вдосконалення корпоративної культури в готельно-ресторанному комплексі призведе до підвищення ефективності роботи

персоналу, зростання задоволеності гостей та, як наслідок, збільшення прибутковості підприємства.

Мета дослідження. Метою написання даної кваліфікаційної роботи є розробка заходів щодо вдосконалення корпоративної культури в системі управління закладами готельно-ресторанного господарства.

Завдання дослідження. Відповідно до мети сформовано наступну сукупність завдань написання даної кваліфікаційної роботи:

- дослідити теоретико-методологічні основи корпоративної культури в системі управління закладами готельно-ресторанного господарства;
- вивчити та узагальнити існуючі підходи щодо розуміння сутності та значення корпоративної культури в системі управління закладами готельно-ресторанного господарства;
- вивчити принципи формування корпоративної культури;
- дослідити методичні підходи щодо оцінки ефективності корпоративної культури на підприємстві;
- проаналізувати корпоративну культуру в системі управління закладами готельно-ресторанного господарства на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан»;
- оцінити економічну характеристику закладу;
- оцінити ефективність сформованої корпоративної культури;
- дослідити фактори, що впливають на ефективність формування корпоративної культури закладу.

Об'єктом даного дослідження є процес формування корпоративної культури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – це теоретико-методологічні та практичні аспекти формування корпоративної культури як складової системи управління закладами готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням сучасних викликів ведення бізнесу.

Теоретичну основу написання кваліфікаційної роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників в сфері управління персоналом,

зокрема, підручники, навчальні посібники, монографії, статті у наукових періодичних виданнях тощо.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані, а також дані статистичної та управлінської звітності закладу готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний, статистично-економічних групувань, табличний, графічний, методи експертного опитування тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в систематизації та узагальненні теоретичних положень щодо сутності, значення та принципів формування корпоративної культури в контексті готельно-ресторанного бізнесу, а також у детальному вивченні методики оцінки її ефективності, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи.

Практичне значення одержаних результатів полягають в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури в закладі готельно-ресторанного бізнесу, які враховують особливості його діяльності та виявлені в ході дослідження проблеми.

Апробація результатів роботи і публікації. Результати даного дослідження пройшли апробацію на XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, 18 квітня 2024 р.), II Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку» (м. Вінниця, 17 жовтня 2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (50 позицій), додатків. Основний текст роботи викладено на 59 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 14 рисунків, 11 таблиць, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Сутність та значення корпоративної культури в системі управління закладами готельно-ресторанного господарства

У зарубіжній науковій літературі для опису сукупності цінностей, норм і звичаїв, що існують в організації, використовується широкий спектр термінів: «корпоративна культура», «корпоративний клімат», «організаційна культура», «корпоративна ідентичність», «бізнес-культура». Класична теорія менеджменту, зосереджуючись на ділових організаціях, закріпила за цим феноменом термін «корпоративна культура». Незважаючи на значний інтерес науковців та практиків до вивчення корпоративної культури, досі існує значна кількість невирішених питань. Зокрема, відсутнє єдине визначення цього поняття, а також недостатньо досліджено потенціал корпоративної культури як інструменту управління організацією. Вітчизняна наука ще не накопичила достатнього обсягу досліджень, присвячених специфіці корпоративної культури в українських реаліях.

Відсутність єдиного розуміння поняття «корпоративна культура» є однією з методологічних труднощів його дослідження та потребує систематизації. Таку неоднозначність більшою мірою пов'язано з різними варіантами трактування корпоративної культури й різним змістом, який у неї вкладали дослідники та теоретики на різних етапах дослідження в цій галузі [33, с. 9].

Так, у праці С. Амеліної, корпоративна культура – це система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, взаємин та спілкування її працівників [1].

Автором Л. Волянської-Савчук зазначено, що корпоративна культура – специфічна форма існування системи, яка включає ієрархію ключових цінностей співробітників та сукупність способів їх реалізації на певному етапі [7, с.118].

Т. Олійник визначає корпоративну культуру як набір норм, правил, традицій, котрі поділяє керівництво та персонал організації, які виражаються у заявлених організацією цінностях та орієнтирах поведінки і дій персоналу [31, с.67].

З позицій цінностей та переконань поведінки працівників в колективі закладу наведено визначення автора М. Копитка [26, с.94].

Автором Г. Назарової визначено корпоративну культуру як систему, що складається із ієрархічно пов'язаних компонентів:

- 1) уявлення про навколишнє середовище організації, загальні риси кожної особистості, природу людських відносин та вчинків;
- 2) спільні цінності, стандарти поведінки, формальні та неформальні заборони для співробітників (світогляд організації);
- 3) символи та знаки, за допомогою яких цінності стають більш явними та доступними для співробітників організації;
- 4) вимоги до стилю мовлення та одягу співробітників, традиційні привітання, ритуали, свята всередині організації [29, с.74].

В таблиці 1.1 нами узагальнено існуючі підходи щодо розуміння сутності поняття «корпоративна культура» з урахуванням еволюційного підходу.

Отже, корпоративна культура є складною композицією певних припущень (які часто не піддаються формулюванню), бездоказово приймаються і поділяються співробітниками. Часто корпоративна культура трактується як прийняті більшістю колективу організації філософія і ідеологія управління, а також ціннісні орієнтації, вірування, очікування і норми, згуртованість, трудова дисципліна і психологічний комфорт працівників підприємства, що лежать в основі взаємин і взаємодій як усередині організації, так і за її межами. Також корпоративна культура визначає можливості для функціонування і розвитку організації [34, с. 114].

Таблиця 1.1 – Аналіз поглядів на категорію «корпоративна культура»

Автор	Визначення
Хаєт Г. Л. (2003)	Корпоративна культура – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників
Бабіна Н. І. (2006)	Корпоративна культура – система матеріальних і духовних цінностей та цілей, принципів і правил поведінки
Стельмашенко О. (2006)	Корпоративна культура – це система добре сформованих керівних переконань, принципів і поведінки, що задає людям орієнтири у їхніх діях, регламентує діяльність особистості, сприяє досягненню цілей підприємства
Воронкова А. (2006)	Корпоративна культура – це певний фон діяльності організації, що особливо виявляють за динамічних змін структури або роду діяльності, який сприяє посиленню вектору результативності, залежно від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації
Кислинська В. (2008)	Корпоративна культура – це система колективно розподілених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у цій організації
Грішнова О., Науменко А. (2010)	Корпоративна культура – це добре сформована, стійка система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства. Вона виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях менеджменту й працівників, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну в критичних ситуаціях
Башук Т., Жолудєва А. (2011)	Корпоративна культура – комплекс елементів організації, що вирізняють її серед інших, спрямовані на формування сприятливого мікроклімату, іміджу компанії та ґрунтуються на системі цінностей працівників, із метою досягнення ними максимальних показників ефективності роботи
Балика О. Г. (2014)	Корпоративна культура визначена як соціальний інститут, а саме відносно відособлений комплекс норм та усталених цінностей, що визначають особливий тип стійкої регламентації соціальних зв'язків і різноманітних організаційних форм соціального регулювання поведінки суб'єктів соціально-трудова відносин
Ковтун О. С. (2016)	Корпоративна культура становить ідеологію, що охоплює спільні цінності, відчуття належності до організації, інтеграцію цілей членів персоналу та господарської організації, традиції, організаційні міфи, і становить вищу форму культурного розвитку

На основі проведеного аналізу встановлено, що поняття «корпоративна культура» не має єдиного визначення, що пояснюється наступним чином:

а) поняття «корпоративна культура» в науці є відносно новим і, як наслідок, є недостатньо вивченим;

б) відбувається первинне узагальнення фактології корпоративної культури, що супроводжується плюралізмом підходів;

в) сам процес конструювання досліджуваного поняття виступає як метод вивчення корпоративної культури, як передумова створення концепції пояснення сутності корпоративної культури. Дослідники схильні висловлювати сутність корпоративної культури в контексті інших понять, зв'язках, функціях. Таке вираження сутності поняття в неявному визначенні є неповним, воно корисне на ранніх стадіях дослідження явища, але потребує уточнення в подальшому;

г) пізнання складного явища, яким є корпоративна культура, вимагає накопичення інформації протягом тривалого часу для вираження його статичних і динамічних характеристик [34, с. 114].

Ми вважаємо за необхідне при формуванні визначення корпоративної культури враховувати специфіку галузі сфери готельно-ресторанних послуг, тому сформуємо наступне визначення корпоративної підприємства сфери готельно-ресторанного бізнесу: корпоративна культура – це потужний стратегічний інструмент, який дозволяє координувати всі структурні підрозділи і членів окремих груп для досягнення цілей у рамках місії, а також надає можливість забезпечити раціональну та безконфліктну структуру колективу, створити зручні, гідні умови праці, виявити здібних співробітників, мотивувати та надавати можливості для кар'єрного зростання, ефективного розподілу функцій та відповідальності, тобто побудувати систему внутрішньо-організаційних відносин, що гармонійно об'єднують людей для досягнення цілей підприємств індустрії гостинності [32].

Мета корпоративної культури – удосконалення управління працівниками з метою формування їх лояльності до керівництва, вироблення позитивного ставлення до підприємства задля забезпечення високої прибутковості.

Для найбільш ефективного використання корпоративної культури у розвитку фірми, ми пропонуємо розглянути її в контексті наступних функцій управління: організування, мотивування, планування, регулювання та

контролювання. Крім того, можна розглянути ці аспекти за окремими цільовими групами. Вплив корпоративної культури на дані процеси відображено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси

Корпоративна культура підприємства має відповідати як міжнародним, так і національним стандартам, а також стратегії розвитку підприємства. Забезпечення цієї відповідності створить найсприятливіші умови для праці співробітників, що сприятиме високій продуктивності. Це, в свою чергу, підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки

продуктивність праці є ключовим фактором ефективності його діяльності. Висока продуктивність праці призведе до збільшення обсягів виробництва продукції та поліпшення якості надання послуг, що відображає взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та продуктивністю праці [20].

Отримання позитивних результатів діяльності підприємства за допомогою особливостей корпоративної культури - це послідовна сукупність дій, що призводить до систематичних змін у всіх структурних елементах підприємства. Іншими словами, коли підприємство функціонує як система управління, що складається з певних бізнес-процесів, то в цьому контексті процес можна розглядати як формування певної цінності, яка автоматично перетворюється у прибуток [9].

Корпоративна культура будь-якого підприємства має свої унікальні особливості, які залежать від його положення на ринку, виду діяльності і навіть форми власності. Ключовим у процесі формування спільної культури для працівників організації є здатність сформулювати спільний погляд і спільні цілі компанії у поєднанні з особистими цілями та інтересами кожного працівника. Керівництво компанії визначає її місію та вираження в організаційних цінностях і нормах. Також дуже важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграє лідерство. Людські стосунки мають велике значення в організації, необхідно обирати працівників, які можуть взаємодіяти з іншими та ефективно співпрацювати в колективі. Керівництвом розробляється політика мотивації та заохочення, щоб ще більше зацікавити працівників у належному виконанні своїх обов'язків [4].

Для кращого сприйняття поняття «корпоративна культура» необхідно визначити її ключові функції. На рисунку 1.2 зображено основні функції культури організації.

Кожна функція робить свій внесок у діяльність організації, а саме:

- функція регулювання контролює виконання регламентованих норм та правил поведінки працівників організації, допомагає запобігти появі конфліктів;
- функція орієнтування визначає необхідний напрям діяльності компанії

та роботи працівників;



Рисунок 1.2 – Основні функції корпоративної культури організації [16, 17]

– охоронна – обмежує негативний зовнішній вплив на діяльність організації;

- мотиваційна функція проявляється в стимулюванні працівників;
- інформаційна – забезпечує доступність бази знань необхідної для працівників, забезпечує зв'язок з керівництвом;
- функція інтеграції формує відчуття спорідненості працівників і компанії;
- адаптація допомагає співробітнику звикнути до нового оточення, це забезпечується завдяки культурним цінностям організації

Корпоративна культура виконує різноманітні функції в організації, серед яких можна виділити наступні:

1. Корпоративна культура служить як орієнтир для співробітників, визначаючи спосіб їхньої поведінки, цінності та цілі компанії.
2. Культура забезпечує стабільність і спрямовує дії працівників, створюючи уніфіковану основу для роботи всієї команди.
3. Може стимулювати співробітників до досягнення високих результатів шляхом визначення спільних цілей та цінностей.
4. Культура може створювати сприятливе середовище для розвитку та впровадження новаторських ідей та підходів.
5. Допомагає встановлювати стандарти та правила, що сприяють контролю за діяльністю працівників та дотриманню корпоративних цінностей.

6. Культура допомагає співробітникам відчувати себе частиною організації та створює єдність та відчуття приналежності.

7. Сприяє відкритій та ефективній комунікації всередині компанії, що сприяє обміну ідеями та співпраці.

8. Культура може пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб забезпечити виживання та розвиток організації.

Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства визначається тим, що співробітники можуть передбачити розвиток ситуації, враховуючи, як вони моделюють свою поведінку та оцінюють її. Вони реалізують ці моделі у своїй роботі, формують тенденції та створюють відповідні ситуації. Сутність корпоративної культури для працівників визначається значенням їх професійної діяльності. Виділяють позитивну та негативну корпоративну культури. Зазначають, що в умовах позитивної корпоративної культури професійна діяльність для працівників є шляхом самореалізації та підтримки цінностей підприємства. Умови негативної корпоративної культури, навпаки, можуть ускладнити самореалізацію та саморозвиток працівника. Для керівництва важливо сформувати норми корпоративної культури, починаючи від цілей організації та закінчуючи стандартами в середині організації, що сприятиме відкритості та прозорості в діяльності організації [40].

Таким чином, формування корпоративної культури – це процес створення та утвердження системи цінностей, норм, підходів та поведінкових стандартів в організації. Цей процес включає в себе розробку та впровадження місії, визначення ключових принципів та практик, які визначають спосіб функціонування та взаємодії всередині підприємства. Формування корпоративної культури спрямоване на створення сприятливого та відкритого середовища для співробітників, яке сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та забезпечує його успішність у довгостроковій перспективі.

1.2 Принципи формування корпоративної культури та їх типізація

Управління процесом формування та розвитку корпоративної культури здійснюється за чіткими принципами, які забезпечують орієнтований напрямок розвитку корпоративної культури. Дотримання цих принципів впливає на подальший її стан та на результати діяльності працівників [14, с. 25].

В науковій літературі міститься велика кількість підходів до формування принципів корпоративної культури. Так, дослідниця Г. М. Захарчин виділила та охарактеризувала основні принципи формування корпоративної культури:

- 1) принцип усезагальності (передбачає визначення доцільної системи керівництва та реального сприйняття співробітників про необхідність змін в організації);
- 2) принцип апріорності (передбачає доцільність елементів корпоративної культури (цінності, мета, настанови);
- 3) принцип прозорості (забезпечує поширення стандартів, правил, норми поведінки, щоб вони були відомі для всіх співробітників);
- 4) принцип системності (передбачає розроблення системи, яка охоплює поетапні зміни в організації);
- 5) принцип гармонійності (передбачає узгодження інтересів всього персоналу в процесі формування корпоративної культури);
- 6) принцип історичності (враховує динаміку та зміни в суспільстві при формуванні корпоративної культури);
- 7) принцип пріоритетності (передбачає першочерговість визначення цінностей і філософії організації);
- 8) принцип комплексності (врахування різноманітних чинників які здійснюють вплив на культуру в цілому) [14, с. 26].

У праці І. Петрової виокремлено такі основні принципи:

- єдність інтересів та узгодженість дій менеджерів, співробітників та інших стейкхолдерів;

- відповідальне ставлення менеджерів до внутрішніх і зовнішніх загроз і своєчасне реагування на них;
- сприяння керівництва поліпшенню соціально-психологічного клімату і стабілізації колективу;
- прозорість і справедливість розподілу винагород і посад;
- відповідальне рішення щодо набору, відбору, просування по службі і звільнення;
- виховання любові та гордості за свою компанію, поваги до її історії та ритуалів;
- створення децентралізованої системи комунікацій [39, с. 245].

В більшості наукових працях зазначено такі принципи як: системності, керованості, комплексності, науковості, ефективності, стратегічності, відкритості [31].

Слід зазначити, що принципи корпоративної культури залежать від виду діяльності установи, національних пріоритетів, особливостей і стилю управління. На рисунку 1.3 нами наведено типізація принципів корпоративної культури автора О. Бала [4].

Оскільки є базові принципи, які можуть бути характерними та спільними для різних організацій, а вже залежно від галузі, сфери діяльності, форми господарювання організація може доповнювати загальні принципи спеціальними (індивідуальними).

Загальні враховують найважливіші характерні ознаки та властивості корпоративної культури організації. Загальні принципи можуть бути спільними для багатьох організацій, проте зважаючи на те, що корпоративна культура на підприємстві є індивідуальною та майже неповторюваною, доцільно виділити спеціальні принципи. Це принципи, які враховують особливі, індивідуальні ознаки та властивості корпоративної культури підприємства та розробляються конкретно для певного підприємства.



Рисунок 1.3 – Типізація принципів корпоративної культури автора О. Бала

Під час формування корпоративної культури, зважаючи на різноманітність чинників, що впливають на її рівень, доцільно керуватись такими загальними принципами:

- соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Цей принцип передбачає, що корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення відповідного економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників підприємства;

- всеохопленості та системності. Передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства;

- вимірності та корисності. Корпоративна культура на підприємстві повинна забезпечувати ефективну його діяльність. Саме тому виокремлення принципу вимірності, дозволить забезпечити набір якісних та кількісних параметрів для оцінювання рівня корпоративної культури та характеру її впливу на фінансові, економічні показники діяльності підприємства. Корпоративна

культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства;

– відкритості та постійного удосконалення. Елементи, цінності, норми корпоративної культури передаються із покоління в покоління, проте сучасний науково-технічний прогрес не перебуває на місці, а отже, цей принцип передбачає розвиток корпоративної культури з врахуванням, з одного боку, базових цінностей культури засновників підприємства, а з іншого, відповідність вимогам сучасної економіки, цінностей та потреб працівників. Отже, цей принцип передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень.

– координації. Цей принцип полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства. Вона повинна координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами. Оскільки дуже часто працівники підприємства поза його межами демонструють той чи інший тип корпоративної культури, особливо це проявляється у бесіді з партнерами, клієнтами, оточуючими.

– обов'язковості. Керівництво підприємства має право здійснювати контроль за дотриманням норм і правил корпоративної культури;

– винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм;

– принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте відповідно до вимог законодавства такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [27, с. 25–26].

Розроблення спеціальних принципів залежить від значного переліку чинників: виду господарської діяльності, організаційно-правової форми господарювання, галузі, економічної ситуації тощо.

До спеціальних принципів корпоративної культури відносять:

- принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою, а виникати під впливом різноманітних ситуацій, вона повинна формуватись залежно від виду діяльності, якою займається підприємство;
- принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення;
- принцип чіткості. Цей принцип показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання;
- принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті. Оскільки особистість людини є тим чинником, від якого безпосередньо залежить ефективність її праці та значущість її результатів;
- принцип стосунків «керівництво – працівник». В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання цінності та індивідуальності кожного працівника з іншого у становленні відносин;
- принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності. Приклади провідних компаній свідчать, що міцна та високорозвинена культура сприяє зміцненню становища компанії, збільшенню її прибутків, підвищенню ефективності діяльності працівників. Еталоном носієм культури на підприємстві є його менеджери. Адже саме вони найяскравіше можуть продемонструвати норми корпоративної культури, оскільки мають для цього більше можливостей а ніж звичайні працівники. Будучи еталоном корпоративної культури, менеджери цим самим забезпечують її розвиток та ефективність [1, с. 33-34].

Отже, можна зробити висновок, що принципи корпоративної культури використовуються в кожному організаційному середовищі, а особливі

використовуються лише за бажанням керівництва. Принципи корпоративної культури використовуються задля формування організаційної поведінки співробітників залежно від ситуації.

1.3 Методика оцінки ефективності корпоративної культури на підприємстві

Ефективна корпоративна культура будується на основі такої системи цінностей, що включає: якість обслуговування, орієнтація на споживача, командна робота, професіоналізм, інноваційність, соціальна відповідальність та етичність. Їх сукупність є ключовим фактором успіху в готельно-ресторанному бізнесі, що дозволяє залучати і утримувати талановитих співробітників, підвищувати якість обслуговування, формувати лояльність споживачів та створювати позитивний імідж закладу.

Корпоративна культура є певним структурним елементом у системі таких ієрархічних рівнів [42, с.743]:

1) макрорівень: рівень світової культури – загальнолюдські цінності та норми, актуальні для більшості культур світу;

2) мезорівень:

– рівень національної культури – особливості історичного розвитку, традиційні та релігійні цінності й норми, актуальні для конкретного суспільства;

– рівень регіональної культури – культурні особливості, які залежать від певних умов історичного розвитку, етнонаціонального складу населення, рівня урбанізації; цей рівень може включати не тільки великі регіони, але й культурну специфіку великих населених пунктів;

3) мікрорівень:

– організаційний рівень – рівень корпоративної культури окремого підприємства, на якому під впливом цінностей і норм інших культурних рівнів

формується система корпоративних цінностей та внутрішньо-організаційних взаємодій між членами підприємства та взаємодій із зовнішнім середовищем;

- рівень групової культури – культурні особливості невеликих соціальних груп;

- рівень особистісної культури, ціннісні орієнтації, моральні норми, переконання окремої особистості.

Корпоративна культура виступає як система, що існує принаймні на трьох рівнях – змістовному, ментальному і дієвому. Отже, механізми її формування теж будуть різними [23].

Змістова складова корпоративної культури – це набір документів і текстів, що визначають правила гри на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Їх зміст формується колективно співробітниками і відображає їхні спільні цінності та уявлення про ефективну роботу.

Ментальний рівень корпоративної культури, тобто її існування на рівні людської свідомості і у формах, як сферу набагато більш складних завдань, ніж механізми проектного розроблення стратегій, технологій, регламентів. Для того щоб перспективні стратегії, нові програми, більш продуктивні норми, ефективний стиль управління могли почати «працювати» і приносити фінансові результати, вони повинні трансформуватися в переконання, прихильність і мотивацію керівників і персоналу.

Дієвий рівень корпоративної культури – це рівень практичних дій людей, які спрямовані на досягнення місії і стратегії, реалізацію концепції, філософії фірми, корпоративних цінностей і норм, відповідного стилю управління, традицій, програм і проектів тощо. Люди діють відповідно до своїх орієнтацій і цілей, а також у відповідності зі своїми уявленнями про ситуацію у світі загалом [11, с. 191].

Відповідно до рівня вивчення, корпоративна культура поділяється на об'єктивну і суб'єктивну. Спільні для всіх працівників підприємства цінності, переконання, очікування, етичні норми, сприйняття організаційного оточення, поряд з елементами духовної складової «символіки» культури, утворюють

суб'єктивну корпоративну культуру. Працівники приймають рішення в типових ситуаціях, не замислюючись про сенс правил вирішення проблем, вважаючи їх бездоганно правильними. З деякою умовністю корпоративну культуру підприємства можна вважати його колективною інтуїцією.

Об'єктивну корпоративну культуру пов'язують з фізичними об'єктами підприємства (будівлями, обладнаннями, меблями, технологіями, рекламою тощо), які відображають цінності підприємства.

Корпоративну культуру підприємства розуміють як цілісне, монолітне утворення. На кожному підприємстві існують окремі групи (формальні і неформальні), які є носіями субкультур. Вони проявляються у формі певних символів, переконань, цінностей, норм, зразків поведінки, які відрізняють ту чи іншу спільноту, яку-небудь соціальну групу.

При цьому мається на увазі одна, переважна на підприємстві культура. Так, служба розміщення і відділ маркетингу готелю, як правило, мають свої субкультури, які є складовими загальної культури готельно-ресторанного господарства підприємства. Також часто спостерігається адаптація персоналу підприємств до певного виду корпоративної культури (працівники готелів, зазвичай територіально віддалених від провідного офісу, приймають ключові цінності домінуючої в ланцюзі культури одночасно з набором інших цінностей, які не суперечать провідним. Таким чином заклад пристосовується до специфіки діяльності в місцевих умовах) [34, с. 116].

В таблиці 1.2 наведено алгоритм формування корпоративної культури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Корпоративна культура – це результат взаємодії закладу індустрії гостинності, персоналу та споживачів. Кожен з цих елементів впливає на формування цінностей, норм та атмосфери в закладі.

Без чіткої стратегії та концепції розвитку неможливо сформувати сильну корпоративну культуру.

Таблиця 1.2 – Особливості формування корпоративної культури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу [21]

Етап	Дії	Інструменти та методи	Очікуваний результат
1. Аналіз початкового стану	Оцінка існуючої культури: цінності, норми, поведінка. Визначення сильних і слабких сторін.	Опитування співробітників, спостереження, аналіз документів (політики, процедури), інтерв'ю з ключовими фігурами.	Чітке розуміння поточної ситуації, визначення розриву між бажаною і реальною культурою.
2. Формулювання місії та цінностей	Розробка чіткого і лаконічного висловлювання місії закладу, визначення ключових цінностей, які будуть лежати в основі культури.	Стратегічні сесії, мозкові штурми, аналіз конкурентів, опитування клієнтів.	Створення фундаменту для подальшого розвитку культури, об'єднання команди навколо спільної мети.
3. Розробка стандартів поведінки	Створення кодексу поведінки, визначення очікуваних стандартів взаємодії між співробітниками, з клієнтами, партнерами.	Робочі групи, експертні оцінки, аналіз кращих практик.	Створення єдиних правил гри, підвищення передбачуваності поведінки співробітників.
4. Створення системи комунікації	Розробка ефективних каналів комунікації для доведення цінностей і стандартів до всіх співробітників.	Регулярні збори, внутрішні інформаційні бюлетені, корпоративний портал, соціальні мережі.	Забезпечення прозорості та відкритості, підвищення залученості співробітників.
5. Впровадження програм навчання і розвитку	Розробка програм навчання, спрямованих на формування необхідних навичок і знань у співробітників.	Тренінги, семінари, коучинг, менторство.	Підвищення кваліфікації співробітників, адаптація до нових вимог.
6. Створення системи мотивації	Розробка системи мотивації, яка буде підтримувати бажані поведінкові моделі.	Системи преміювання, бонуси, визнання досягнень, нефінансові стимули.	Підвищення задоволеності роботою, збільшення лояльності співробітників.
7. Формування корпоративних ритуалів і традицій	Введення корпоративних ритуалів і традицій, які будуть зміцнювати командний дух і єдність.	Корпоративні вечори, святкування, конкурси, спільні заходи.	Створення позитивної атмосфери, зміцнення зв'язків між співробітниками.
8. Моніторинг і оцінка	Регулярний моніторинг ефективності впроваджених заходів, збір зворотного зв'язку від співробітників.	Опитування, анкетування, спостереження, аналіз показників діяльності.	Внесення необхідних коригувань, забезпечення постійного розвитку культури.

Таким чином, формування корпоративної культури – це тривалий процес, який вимагає систематичної роботи і залучення всіх співробітників. Результати будуть помітні не відразу, але в довгостроковій перспективі сильна корпоративна культура стане одним з основних конкурентних переваг підприємства.

Оцінка корпоративної культури підприємства є багатограним і складним процесом, який вимагає використання різноманітних методологічних інструментів. Оскільки корпоративна культура пронизує всі рівні управління організацією і включає як якісні (цінності, норми), так і кількісні (показники ефективності) компоненти, її дослідження потребує комплексного підходу. Важливо розуміти, що ці компоненти взаємодіють між собою, створюючи синергетичний ефект, який виявляється в довгостроковій перспективі розвитку підприємства. Більшість науковців виокремлюють два основних напрямки дослідження корпоративної культури: якісний і кількісний аналіз.

Призначення якісних методів оцінки корпоративної культури полягає в розробці відповідних типологій корпоративної культури за деякими основними характеристиками, що дає змогу розробити рекомендації щодо ефективного впровадження управлінського впливу на корпоративну культуру підприємства за гармонізованих умов. Основні методи дослідження корпоративної культури за параметрами якісної оцінки – це опитування, анкетування, фокус-групи. Фінальною їх метою є формування конкретних типів корпоративної культури в відповідності до мети й критеріїв дослідження. Саме тому методичне забезпечення оцінки ефективності корпоративної культури організації часто пов'язане із організаційною структурою й сферою діяльності підприємства, які суттєво впливають на функціонування усіх внутрішніх процесів підприємства. З нашої точки зору, вибір типу корпоративної культури не являється довільним процесом, в основному він залежить від розміру компанії й сфери діяльності підприємства, і носить рекомендаційний характер. Систематизація найпопулярніших у бізнес-середовищі якісних методів оцінювання корпоративної культури підприємства наведена на рисунку А.1.

Методичне забезпечення ефективної оцінки рівня корпоративної культури підприємства полягає у визначенні кількісної оцінки корпоративної культури. На рисунку А.2 систематизовано кількісні методики оцінки корпоративної культури підприємства.

В науковій праці авторів І.А. Ігнат'єва та О.І. Гарафонова наведено такі концептуальні підходи щодо методики оцінки корпоративної культури підприємства, що представлено на рисунку 1.4. Етнографічний підхід бере свій початок з антропології та соціології. Базується на припущеннях, що існують складні структури і їх неможливо зрозуміти без цілеспрямованого тривалого спостереження, його ще називають «етнографічне дослідження». Під час дослідження проводиться аналіз соціальних стосунків в межах виробництва, управління, корпоративної культури з погляду напрямків вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного підходу.

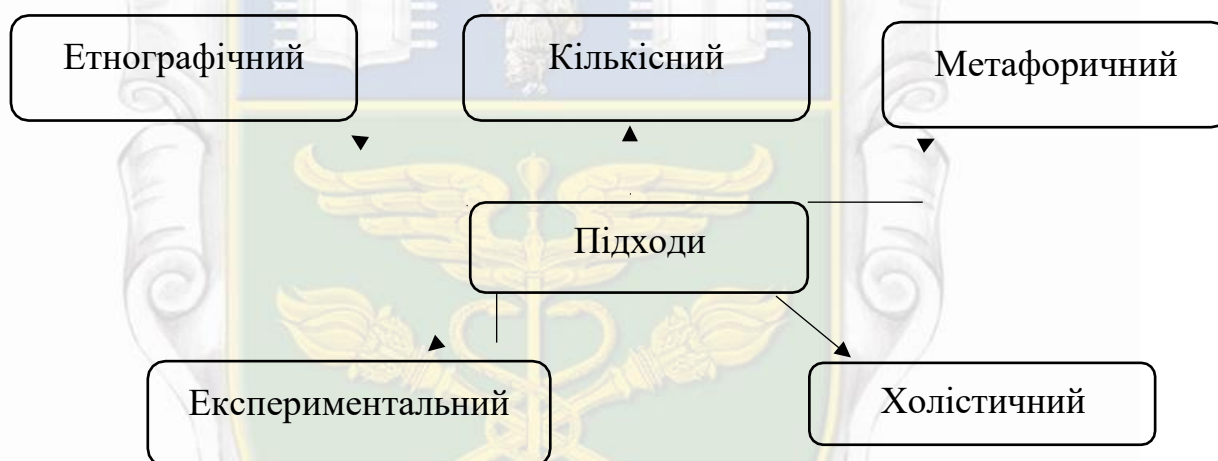


Рисунок 1.4 – Теоретичні підходи оцінювання корпоративної культури [19]

Кількісний підхід до оцінки корпоративної культури передбачає збір та аналіз кількісних даних, отриманих в результаті проведення опитувань, анкетування та співбесід з працівниками. Цей метод дозволяє отримати об'єктивні дані про думки та погляди персоналу щодо різних аспектів корпоративної культури. Однак, застосування кількісного підходу викликає ряд дискусій у науковому співтоваристві щодо його об'єктивності та юридичної сили. Зазвичай, кількісний аналіз використовується як додатковий інструмент

для отримання більш повного уявлення про корпоративну культуру організації.

Метафоричний підхід до оцінки корпоративної культури передбачає аналіз зовнішніх проявів культури організації через різноманітні тексти та комунікації. Дослідники вивчають офіційні документи, звіти, записи конференцій та бесід, а також неофіційні розповіді про компанію. Такий підхід дозволяє отримати уявлення про те, як корпоративна культура проявляється в повсякденній діяльності організації та сприймається її учасниками.

Експериментальний підхід, на думку Едгара Шейна, є більш ефективним для оцінки корпоративної культури. Він пропонує використовувати активні методи збору даних, такі як спільні завдання та дискусії з усіма учасниками організації, а також залучення зовнішніх експертів. Цей підхід дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку, оскільки залучає різні погляди та допомагає виявити потенційні проблеми, пов'язані з суб'єктивним сприйняттям.

Холістичний підхід, який Шейн також називає клінічним дослідженням, передбачає глибоке занурення дослідника в культуру організації. Дослідник стає своєрідним учасником організації, спостерігаючи за поведінкою співробітників та аналізуючи їх взаємодію. Цей підхід дозволяє виявити приховані аспекти культури, які можуть бути недоступні при використанні інших методів. Однак, холістичний підхід є досить складним і тривалим, оскільки вимагає значних ресурсів та часу.

В таблиці 1.3 наведена порівняльна характеристика вище зазначених методів.

Таблиця 1.3 – Порівняння підходів щодо оцінки корпоративної культури

Підхід	Опис	Переваги	Недоліки
Метафоричний	Аналіз текстів та комунікацій	Доступність даних	Можлива суб'єктивність інтерпретації
Експериментальний	Активні методи збору даних, залучення різних учасників	Об'єктивність, виявлення проблем	Вимагає значних ресурсів
Холістичний	Глибоке занурення в культуру організації	Детальне розуміння культури	Складність, тривалість, високі вимоги до дослідника

Кожен з розглянутих підходів має свої переваги та недоліки. Вибір методу оцінки корпоративної культури залежить від конкретних цілей дослідження, доступних ресурсів та особливостей організації. Для отримання більш повної та об'єктивної картини корпоративної культури рекомендується комбінувати різні методи.

Оцінювання ефективності корпоративної культури закладів готельно-ресторанного господарства може проводитись з використанням різних методик та інструментів. На основі узагальнення існуючих праць нами встановлено, що найбільш поширеними методиками оцінювання корпоративної культури є:

- анкети та опитування співробітників – один із найбільш популярних методів. Співробітники заповнюють анкети, у яких оцінюють різноманітні аспекти культури, такі як цінності, норми, лідерство та комунікація. Аналіз результатів дозволяє виявити, як співробітники сприймають культуру та у чому можуть бути проблеми;
- групові інтерв'ю та фокус-групи. У ході групових інтерв'ю та фокус-груп можна глибше дослідити погляди співробітників на культуру та виявити конкретні галузі, які потребують покращення;
- аналіз корпоративних документів. Вивчення документів, таких як місія, цінності та кодекс поведінки закладу може допомогти зрозуміти, наскільки вони відповідають реальним практикам і поведінці співробітників;
- спостереження за поведінкою. Спостереження за поведінкою працівників у робочому середовищі може надати інформацію про те, які аспекти культури виявляються на практиці;
- порівняння з бенчмарками. Порівняння корпоративної культури оцінюваного закладу готельно-ресторанного господарства з успішними конкурентами або найкращими практиками в галузі може дати уявлення про те, де є місце для поліпшень;
- 360-градусні огляди для лідерів. Оцінювання корпоративної культури може включати й оцінювання лідерів. 360-градусні огляди дозволяють

отримати зворотний зв'язок про лідерський стиль та його вплив на культуру;

– використання спеціалізованих інструментів. Існують різні програмні продукти та інструменти для оцінювання корпоративної культури, які можуть автоматизувати процес збирання та аналізу даних [24];

– культурні аудити – це більш комплексний і структурований процес, у який входить аналіз документів, опитування, інтерв'ю, спостереження та інші методи для створення всебічної картини корпоративної культури.

Після збору даних та аналізу результатів оцінювання заклад готельно-ресторанного господарства може розробити план дій для покращення корпоративної культури та досягнення бажаних цілей. Оцінювання корпоративної культури має бути регулярною та інтегрованою у стратегічне управління компанією, щоб забезпечити її стабільність та ефективність [17, с. 22].

Ефективним організаціям властиві показники таких факторів корпоративної культури, як «залученість», «узгодженість», «адаптивність» та «місія» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Показники ефективності корпоративної культури та економічної ефективності підприємства

	Внутрішній фокус			
	Адаптивність	Місія		
Гнучкість	1. Здатність до змін	1. Стратегічні напрями та наміри	Стабільність	
	2. Увага до клієнтів	2. Цілі та завдання		
	3. Навчання співробітників	3. Бачення		
	Залученість	Узгодженість		
	1. Надання повноважень	1. Координація та інтеграція		
	2. Орієнтація на координацію дій та командну роботу	2. Здатність до консенсусу		
	3. Можливості розвитку	3. Залученість у цінності		
		Зовнішній фокус		
		Очікування		

Розглянемо основні складові даної методики оцінки ефективності рівня корпоративної культури. Адаптивність передбачає, що навіть добре інтегровані заклади готельно-ресторанного бізнесу найчастіше є менш відкритими для змін. Заклади з високим ступенем адаптивності орієнтуються на клієнта (споживача,

користувача), ідуть на ризик, навчаються на своїх помилках і мають здібності і можливості для генерування змін.

Місія. Ефективним компаніям властиво чітке розуміння свого призначення та напрями розвитку, що визначають цілі та стратегічні завдання, а також бачення майбутнього розвитку готелю. Коли місія закладу динамічна, зміни зазнають і аспекти корпоративної культури.

Залучення. В ефективних закладах готельно-ресторанного господарства відбувається делегування повноважень, формування команд, це розвиває, збагачує персонал. Керівники, менеджери та співробітники виявляють лояльність щодо компанії та один до одного. Працівники всіх рівнів відчують причетність до процесу прийняття рішень, вони віддані цілям організації.

Узгодженість. Ефективні організації зазвичай мають «сильну» корпоративну культуру, яка досить міцна, добре координована та інтегрована. Норми поведінки співробітників закладені в базових цінностях, а керівники та працівники здатні досягти консенсусу навіть за значних розбіжностей у думках [17, с. 22-23].

Таким чином, питання ефективності корпоративної культури залишається предметом жвавих дискусій серед дослідників. Погляди на цей феномен різняться залежно від теоретичних підходів, методології досліджень та конкретних контекстів. Зокрема, автори не мають одностайної думки щодо зв'язку між культурою та успіхом компанії, методів оцінки культури, можливості її зміни, ролі лідерства та співробітників у формуванні культури, а також значення етики та цінностей. Ця різноманітність точок зору свідчить про складність і багатогранність феномена корпоративної культури та потребу в подальших дослідженнях. Корпоративна культура є динамічним явищем, яке постійно розвивається і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Дослідники вивчають різні аспекти цього феномена, зокрема, його вплив на результати діяльності компанії, роль лідерів у формуванні культури, а також можливості її зміни. Однак, незважаючи на численні дослідження, багато питань залишаються відкритими, що свідчить про необхідність подальших досліджень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КОЗАЦЬКИЙ СТАН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу

Готельно-ресторанний комплекс «Козацький Стан» розташований серед лісу за адресою: м. Вінниця, Об'їзна дорога, 3 км від Хмельницького шосе. На рисунку 2.1 відображено розміщення досліджуваного закладу на гул-мапі.



Рисунок 2.1 – Схематичне відображення готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» та його найближчого конкурентного оточення

Як бачимо з рисунку 2.1 готельно-ресторанний комплекс з високим рівнем сервісу, розташований в мальовничому лісі в межах міста Вінниця. Серед найближчого конкурента слід виділити комплекси «Божедар» та «Вечорниці». Серед основних послуг закладу слід виділити: послуги розміщення та харчування, серед додаткових – парковка, кейтеринг (організація харчування на

замовлення), безкоштовний Wi-Fi, авторські кальяни, баня на дровах з басейном а також організація дитячого дозвілля.

Режим роботи закладу: з 9.00 до 23.30 год щодня. В умовах сучасних викликів режим роботи може змінюватися з урахуванням комендантської години.

На території готельно-ресторанного комплексу знаходиться велика кількість альтанок, альтанок, будиночків для відпочинку, майданчиків для ігор і іншого (рис. 2.2).

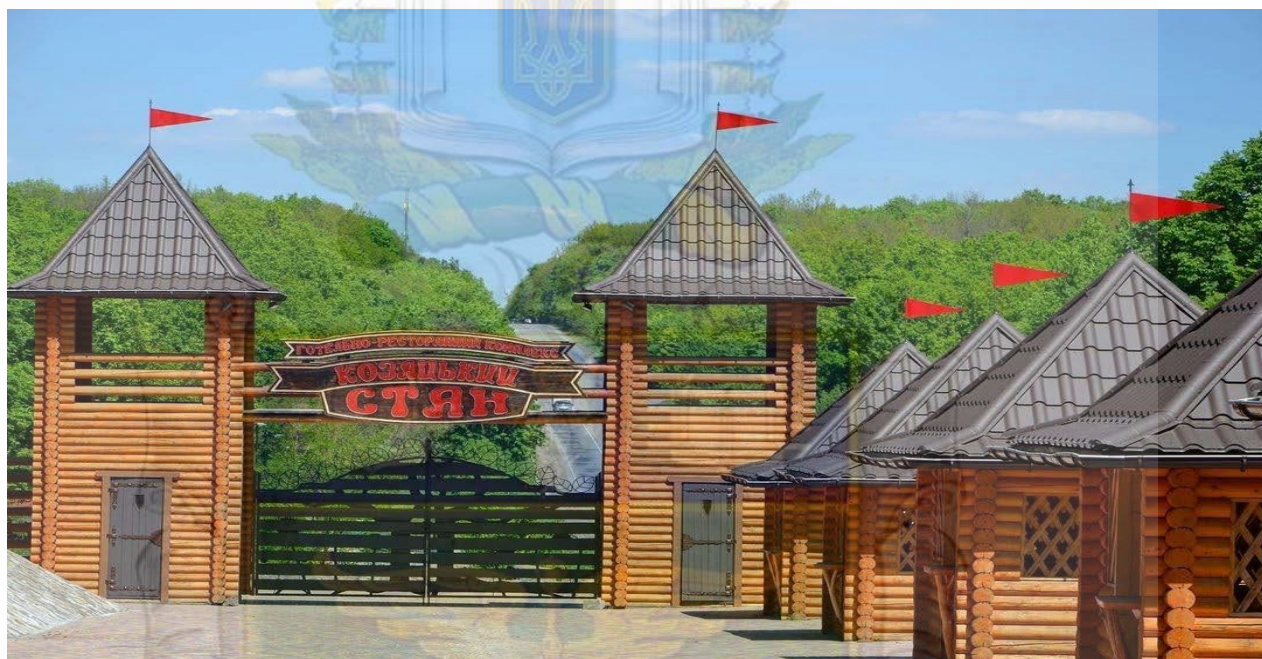


Рисунок 2.2 – Вигляд альтанок на території готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан»

Оцінка екстер'єру готельно-ресторанного комплексу показала про демонстрацію групи будівель, виконаних у стилі козацької фортеці. В оформленні використано дерево для основних конструкцій, що створює атмосферу автентичності та гармонії з природою. Колір деревини та даху створює теплий, затишний образ. Будівлі мають характерну для козацьких фортець форму з гострими дахами, що нагадують шатри, що додає спорудам динамічності та виразності. Використання дерев'яних елементів декору, таких як різьблення, додає будівлям вишуканості та підкреслює їхню ручну роботу. Прапори на вежах надають спорудам урочистого вигляду і вказують на вхід до готельно-

ресторанного комплексу. Серед кольорової гами переважають натуральні відтінки дерева, що створює гармонійний ансамбль з навколишнім природним середовищем. В цілому, комплекс створює відчуття занурення в атмосферу козацької доби. Архітектура органічно вписується в природний ландшафт і виглядає досить автентично. Головною перевагою такого екстер'єру є оригінальність та запам'ятовуваність. В цілому, екстер'єр досліджуваного готельно-ресторанного комплексу виконаний в гармонійному поєднанні з навколишнім природним середовищем та покликаний для створення атмосфери козацької доби.

Територія закладу ідеальна для організації сімейного відпочинку, посиденьок з друзями та святкування визначних подій. Якщо гості мають намір залишитися на довше, до послуг гостей додаються житловий VIP-будиночок зі спальнею, санвузлом, вітальні і лазнею. Крім усього перерахованого вище, в будиночках є телевізори, електрочайник, м'який диван зі столиком і балкон. Якщо немає потреби знімати цілий будинок, можна просто зняти стандартний номер з санвузлом і спальнею з телевізором, електрочайником і телефоном. Для більш детально ознайомлення з будиночками і рестораном, на офіційному сайті закладу hotels3d.com можна поринути віртуальний 3D-тур на сайті, де з легкістю можна також забронювати будиночок або місце в ресторані.

На території «Козацького Стану» розташовується невелике озеро з містком через нього, а всюди біля альтанок - розваги для дітей: гойдалки та атракціони.

Детально зупинимося на послугах розміщення готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан». До номерного фонду готельно-ресторанного комплексу входять (додаток Б):

1. Номер «Стандарт», розрахованого на двох гостей, в номері двоспальне ліжко, ванна кімната, душ.
2. Номер «VIP №18», розрахованого на двох гостей, в номері двоспальне ліжко, ванна кімната, душ.
3. Номер «VIP №22», розрахованого на 4 гостей, містить два двоспальних ліжка, є ванна кімната, душ та сауна.

Час заїзду в номери 14:00, час виїзду – 12:00, мінімальний період бронювання становить 1 день

Інтер'єр закладу виконаний в українському стилі та відображає стародавні традиції людства. На території ресторану дві бенкетні зали на 100 та 300 гостей, літні альтанки та закритого типу будиночки. Також для проведення урочистих свят передбачена сцена та два танцювальних майданчики. Серед торгівельних приміщень слід відзначити:

- Веселий будиночок до 40 місць.
- Шевченківський будиночок до 18 посадкових місць.
- Мисливський будиночок до 14 посадкових місць.
- Рибальський будиночок до 12 посадкових місць.
- Відкрита альтанка до 50 місць.
- Відкриті альтанки на 4, 6, 10 посадкових місць.
- Закриті будиночки до 10 місць.
- Камінний зал до 20 посадкових місць.
- Зала бару в головному корпусі до 40 посадочних місць.
- Кабіни на 2-му поверсі головного корпусу 6, 8, посадочних місць.
- Відкрита тераса на 2-му поверсі головного корпусу до 30 місць.

На рисунку 2.3 відображено логотип готельно-ресторанного комплексу відображеного на офіційному сайті [25].



Рисунок 2.3 – Логотип готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан»

Меню готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» переповнене стравами української, європейської та кавказької кухні. Особливою популярністю користуються страви з мангалу та з печі, а також широкий асортимент авторських страв і страв на відкритому мангалі. Є об'ємне бенкетне меню для проведення весілля, корпоративів, днів народження та інших визначних подій життя. Щодо бенкетних зал ресторану (додаток В), то інтер'єр виконано в класичному стилі з елементами розкоші. Серед кольорів переважають світлі пастельні тони (білий, кремовий, золотистий), що створюють атмосферу легкості та урочистості. Така палітра візуально розширює простір і не відволікає увагу від гостей. В інтер'єрі використано велику кількість кришталевих люстр та додаткових світильників, що забезпечують яскраве та рівномірне освітлення. Це дозволяє створити святкову атмосферу та добре освітити всі столи. Меблі також виконані в класичному стилі з використанням світлого дерева. М'які крісла та дивани оббиті тканиною, що гармонує з загальним кольором інтер'єру. Столи накриті білими скатертинами, що додає елегантності. Стіни прикрашені молдингами та ліпниною, що підкреслює класичний стиль інтер'єру. Додатковим декором слугують штори, картини та дзеркала. Бенкетні зали є ідеальним місцем для проведення весілля, ювілеїв, корпоративів. Проведемо оцінку типу організаційної структури управління готельно-ресторанним комплексом «Козацький стан» (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Схема оргструктури управління готельно-ресторанним комплексом «Козацький стан»

На рисунку 2.4 видно, що для даного закладу характерний є тип лінійно-функціональної організаційної структури управління. Такий тип структури є одним з найпоширеніших в готельно-ресторанному бізнесі. Слід зазначити про наявність вертикальних зв'язків, що відображають підпорядкованість нижчих рівнів управління вищим. Наприклад, адміністратор ресторану підпорядковується директору, а кухарі та бармени підпорядковуються адміністратору ресторану. Горизонтальні зв'язки відображають взаємодію між різними функціональними підрозділами. Наприклад, адміністратор ресторану взаємодіє з відділом кадрів та бухгалтерією. Кожен підрозділ відповідає за виконання певних функцій (кухня - приготування їжі, бар - обслуговування барної стійки, відділ кадрів - підбір персоналу тощо). Директор є вищим керівником і приймає остаточні рішення щодо господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу.

Лінійно-функціональна організаційна структура готельно-ресторанного комплексу характеризується низкою переваг:

1. Чітка організація управління. Виражена ієрархічна структура дозволяє точно визначити повноваження кожного співробітника, забезпечуючи чіткий розподіл відповідальності і дисципліну в колективі.
2. Спеціалізація функцій. Розподіл завдань за функціональними підрозділами (кухня, бар, адміністрація тощо) дозволяє кожному співробітнику зосередитися на своєму профілі, підвищуючи загальну ефективність роботи.
3. Ефективна координація. Функціональні підрозділи тісно взаємодіють між собою, що забезпечує узгодженість дій та своєчасне вирішення завдань.
4. Спрощена комунікація. Чітко визначені ролі та обов'язки сприяють ефективному обміну інформацією між співробітниками на всіх рівнях управління.
5. Оперативний контроль. Керівництво має можливість здійснювати постійний контроль над усіма процесами в закладі, що дозволяє швидко реагувати на зміни та усувати проблеми.

Отже, лінійно-функціональна структура, представлена на рисунку 2.5, є досить ефективною для середніх за розміром готельно-ресторанних комплексів. Вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків, спеціалізацію та єдиний центр управління.

За організаційно-правовим статусом готельно-ресторанний комплекс зареєстрований як товариство з обмеженою відповідальністю «Чумацьки1 шлях люкс», статут якого наведено в додатку Г. В статуті зазначено, що товариство створене з метою здійснення виробничої, комерційної та посередницької діяльності, які не суперечать чинному законодавству України. Засновниками товариства є сімейна пара, тому можемо стверджувати, що це є сімейний бізнес.

Завершальним етапом оцінки даного підрозділу є аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан». В додатку Д наведено форми звітності товариства з обмеженою відповідальністю «Чумацький шлях Люкс» за 2021 – 2023 роки. В таблиці 2.1 наведено динаміка основних фінансових результатів діяльності закладу.

Результати таблиці 2.1 показали, що у формуванні основних фінансових результатів діяльності закладу є певні складнощі, особливо у 2023 році. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт (послуг) впродовж 2021 – 2023 років суттєво знизився. В 2023 році відбулося зниження обсягів реалізації на продукцію (послуги). В 2021 році готельно-ресторанний комплекс отримував 879,6 тис. грн., а в 2022 році відбулося зниження доходів на 52 тис. грн., що спричинено впливом зовнішніх чинників маркетингового середовища. Щодо інших операційних доходів, то в 2022 році спостерігається значне зростання, а у 2023 році значне падіння. Слід зазначити, що загальні доходи готельно-ресторанного комплексу представлені доходом від реалізації продукції, робіт (послуг) та іншими операційними доходами. Основним джерелом формування доходів протягом 2021-2022 років є надання послуг розміщення та харчування, частка яких становить 98%.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» за 2021-2023рр.

Показник, тис. грн.	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	879,6	827,6	0	-52	-827,6	94%	0%
Інші операційні доходи	0	16,7	2,6	16,7	-14,1	0%	16%
Разом доходи	879,6	844,3	2,6	-35,3	-841,7	96%	0%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	362	298,4	0	-63,6	-298,4	82%	0%
Інші операційні витрати	465	554,6	0	89,6	-554,6	119%	0%
Разом витрати	827	813	0	-14	-813	98%	0%
Фінансовий результат до оподаткування	52,6	31,3	2,6	-21,3	-28,7	60%	8%
Податок на прибуток	5	5,6	0,3	0,6	-5,3	112%	5%
Чистий прибуток	47,6	25,7	2,3	-21,9	-23,4	54%	9%

Собівартість реалізованої продукції за рахунок зменшення обсягів реалізації продукції зменшується протягом усього періоду, Інші операційні витрати зростають, що може бути пов'язано зі збільшенням адміністративних або маркетингових витрат. Для оцінки ефективності ведення бізнесу порівнюємо темпи росту отриманих результатів та темпи росту витрат. В 2022 році темпи росту загальних витрат перевищували темпи росту загальних доходів на 4%, що вплинуло на зменшення фінансового результату до та після оподаткування. В 2023 році темпи росту витрат перевищували темпи росту доходів на 116%, що вплинуло на зниження чистого прибутку на 91%. На рисунку 2.5 відображено динаміку фінансового результату діяльності готельно-ресторанного комплексу до та після оподаткування.

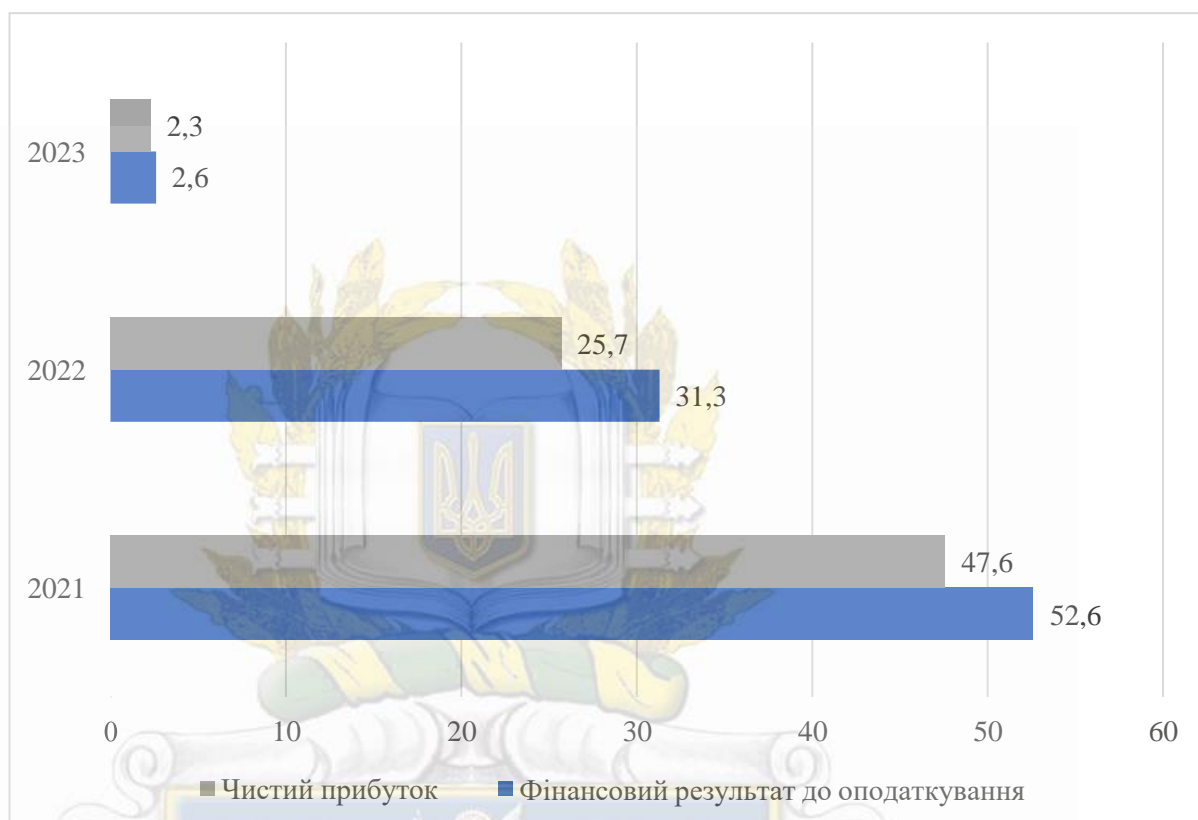


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових результатів господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу за 2021-2023рр., тис. грн.

З рисунку бачимо, що спостерігається стійке зниження головних фінансових результатів діяльності закладу, що вказує на загальну тенденцію до зниження прибутковості.

Таким чином, готельно-ресторанний комплекс «Козацький стан» представляє собою унікальне поєднання традиційного українського стилю, комфорту та природної краси. Розташування в мальовничому лісі поблизу міста Вінниця, а також широкий спектр послуг роблять його привабливим місцем для відпочинку та проведення заходів. Встановлено, що заклад виконаний в унікальному козацькому стилі, містить традиційні елементи декору, що створюють неповторну атмосферу. Аналіз фінансових показників за 2021-2023 роки свідчить про певні труднощі, з якими зіткнувся комплекс: Спостерігається загальне зниження чистого доходу, що може бути пов'язано зі зменшенням кількості відвідувачів. В результаті зниження доходів та зростання витрат спостерігається значне зменшення чистого прибутку. Готельно-ресторанний

комплекс «Козацький стан» має великий потенціал для розвитку, але потребує певних змін для подолання фінансових труднощів.

2.2 Оцінка персоналу закладу

Формування корпоративної культури на підприємствах залежить від вдало сформованої системи управління персоналом. Система управління персоналом готельно-ресторанного комплексу "Козацький стан" являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на ефективне використання людського потенціалу. Ця система включає в себе розробку та реалізацію кадрової політики, підбір, навчання та розвиток персоналу, оцінку ефективності праці, мотивацію та стимулювання, а також забезпечення сприятливих умов праці. Головною метою системи є максимізація ефективності діяльності персоналу через задоволення його потреб та інтересів, а також створення умов для постійного професійного зростання.

Детально зупинимося на оцінці рівнів управління в досліджуваному закладі. Вершиною ієрархії управління готельно-ресторанного комплексу є директор. Саме на цьому рівні формуються стратегічні цілі та напрямки розвитку підприємства. В безпосередньому підпорядкуванні знаходиться середній рівень, що включає менеджерів, керуючих, що відповідають за координацію діяльності працівників та виконання виробничих завдань. Адміністрація здійснює загальне керівництво всіма функціональними підрозділами закладу, координує їхню діяльність та приймає рішення, спрямовані на адаптацію до змін зовнішнього середовища. За даними штатного розпису, на вищій та середній рівень припадає 25% загальної кількості працівників.

До складових елементів системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» є:

- підбір персоналу (у відповідності до необхідних для виконання завдань);

Система управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі базується на чітко визначених посадових обов'язках кожного співробітника. Посадові інструкції, з якими ознайомлюються всі працівники при прийнятті на роботу, містять детальний опис функціональних обов'язків, прав та гарантій. Слід зазначити, що процес підбору персоналу на кухню та бар у закладі є ретельним і багатоступеневим. Особлива увага приділяється професійним якостям кандидатів. Співбесіди проводять шеф-кухар та директор закладу, оцінюючи такі критерії, як рівень освіти, досвід роботи, а також практичні навички, які демонструє кандидат під час тестового завдання на кухні. За результатами співбесіди та тестування приймається рішення про відповідність кандидата на конкретну посаду.

В таблиці 2.2 нами проведено аналіз структури персоналу на основ штатного розпису на 2022 рік.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» станом на 2022 р.

Відділ	Чисельність	Питома вага, %
Адміністрація	5	19,23%
Відділ організації прийому та розміщення	2	7,69%
Служба охорони	2	7,69%
Відділ матеріально-технічного постачання	2	7,69%
Виробничо-цеховий персонал	6	23,08%
Торговельні зали ресторану	7	26,92%
Господарча служба	2	7,69%
Всього	26	100,00%

Найбільшу кількість співробітників зосереджено на обслуговуванні у ресторані комплексу – 27%, що вказує на найбільшу їх завантаженість. Виробничо-цеховий персонал займає друге місце за чисельністю – 23%. Це може вказувати, що найбільшою популярністю користуються саме послуги харчування в закладі. Хоча адміністративний персонал становить лише 19.23% від загальної кількості, його роль у управлінні закладом є важливою. Служби охорони, матеріально-технічного постачання та господарчі служби забезпечують безперебійну роботу закладу та їх частка становить 15%. Незважаючи на

невелику чисельність, цей відділ відіграє важливу роль у взаємодії зі споживачами та відповідають за реалізацію послуг розміщення.

Проаналізуємо, як змінювався персонал в готельно-ресторанному комплексі на основі показників руху. Результати оформимо у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка показників руху персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Козацький стан» за 2021 – 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення					
				202/2021		2023/2022		2023/2021	
				чол.	%	чол.	%	чол.	%
Середньооблікова чисельність персоналу	28	24	26	-4	-14,29	2	8,33	-2	-7,14
Прийняті на роботу	3	4	2	1	33,33	-2	-50,00	-1	-33,33
Вибули	2	2	0	0	0,00	-2	-100,00	-2	-100,00
Коефіцієнт обороту з прийняття працівників	0,11	0,17	0,08	0,06	55,56	-0,09	-53,85	-0,03	-28,21
Коефіцієнт обороту зі звільнення працівників	0,07	0,08	0,00	0,01	16,67	-0,08	-100,0	-0,07	-100,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,08	0,00	0,01	16,67	-0,08	-100,00	-0,07	-100,00

Як видно, з таблиці 2.3 середньооблікова чисельність працівників в середньому коливається на рівні 25 чоловік. Станом на 2023 рік становить 26 чоловік. Таблиця відображає динаміку чисельності персоналу за три роки (2021-2023) та пов'язані з нею показники: прийняття на роботу, вибуття та коефіцієнти обороту. Дані подані в абсолютних значеннях (кількість осіб) та відносних (відсотки зміни). Впродовж оцінюваного періоду спостерігається загальна тенденція до зменшення середньооблікової чисельності персоналу. Спостерігається зниження на 14.29% у 2022 році порівняно з 2021 роком і незначне зростання на 8.33% у 2023 році. Це може свідчити про внутрішні зміни в організаційній структурі закладу. Встановлено про нестабільність у прийнятті

на роботу – кількість прийнятих на роботу працівників суттєво коливається. У 2022 році кількість прийнятих зросла на 33.33%, а у 2023 році різко скоротилася на 50%. Це може свідчити про нестабільність у бізнесі, зміну стратегії компанії або труднощі з підбором персоналу. У 2023 році спостерігається різке зменшення кількості звільнених працівників. Це може бути пов'язано з загальним скороченням штату, покращенням умов праці або іншими факторами. Зменшення коефіцієнтів обороту з прийняття та звільнення працівників свідчить про стабілізацію кадрів. Це позитивна тенденція, яка вказує на зниження плинності кадрів. Отримані результати показали, що

Аналіз таблиці дозволяє зробити висновок про те, що персонал закладу готельно-ресторанного характеризується стабільністю впродовж 2021-2023 років, а керівництво закладу проводить ефективну кадрову політику, спрямовану на оптимізацію штату та стабілізацію кадрів.

2.3 Оцінка ефективності формування корпоративної культури закладу

Для оцінки корпоративної культури застосовувалися методи вибіркового анкетування та опитування співробітників, вивчення організаційних документів, локальних нормативних актів, діалогу із співробітниками готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан». Для більш глибокого вивчення основних матеріальних та духовних об'єктів наявної корпоративної культури в «Козацький стан» було проведено анонімне опитування всіх співробітників установи, засноване на ситуаційній бальній оцінці. Суть даного методу полягає у визначенні рейтингової оцінки, яка відображає ефективність обраних елементів корпоративної культури підприємства відповідно до наступної шкали: «5» – відмінно розроблені; «4» – добре розроблені; «3» – середні показники; «2» – слабо розроблені; «1» – відсутні або їх прояв незначний.

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

Кожному працівнику готельно-ресторанного комплексу «Козацьки стан» надано для заповнення анонімний бланк опитування, який включав себе таблицю, що складається з виділених елементів корпоративної культури та шкали для виставлення балів. Основна мета даного методу – побачити, наскільки високо кожен співробітник закладу оцінює наявні атрибути культури та які чинники впливають на оцінку. Для обробки емпіричних даних, їх систематизації, наочного подання у формі графіків та таблиць, а також для їх кількісного опису за допомогою основних статистичних показників використовувалися методи описової статистики, такі як: середнє значення, мінімальне та максимальне значення, стандартна помилка, середньоквадратичне відхилення.

Для графічного зображення, табличного подання та розрахунку статистичних значущих показників використовувалися методи агрегування даних (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Результати оцінки складових корпоративної культури в готельно-ресторанному комплексі «Козацький стан»

Атрибут корпоративної культури	Отримані значення
Цінності та вірування	3,5
Обряди та ритуали	3,0
Філософія установи	4,0
Мотивація	4,0
Норми поведінки	4,0
Символіка та корпоративна атрибутика	4,0
Фірмовий одяг	4,0
Фірмовий стиль закладу	4,5
Оснащеність робочих місць	4,5

З метою візуального відображення отриманих результатів опитування застосуємо графічний метод, а саме побудуємо пелюсткову діаграму розподілу усереднених балів за оцінюваними параметрами.



Рисунок 2.7 – Результати оцінки корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан»

Аналіз отриманих результатів показав, що для персоналу готельно-ресторанного комплексу важливими є матеріальні об'єкти корпоративної культури (середній бал дорівнює 4,0), ніж моральні та духовні складові (середній бал дорівнює 3,5). Найвищий бал оцінки було отримано за шкалою «фірмовий стиль закладу» та «оснащеність робочих місць» - 4,5 балів. Високий бал за складовою «норми поведінки» (4,0) говорить про те, що більшість співробітників, погоджуючись і поділяючи загальні прийняті норми та підпорядковуються цим правилам. Це скорочує появу в колективі працівників із девіантною поведінкою, а також конфліктів, викликаних на ґрунті розбіжностей у зразках та стандартах поведінки згідно з установами. Високі бали оцінки були отримані за шкалами, що належать до матеріальної культури установи, а саме за шкалами її візуального вираження.

Оцінка результатів опитування показала, що працівники задоволені комплектацією робочих місць, періодично проводить їх оновлення та заміну.

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

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

З метою оцінки ефективності корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу пропонуємо оцінити задоволеність споживачів ресторанним сервісом в порівнянні з задоволеністю з основними конкурентами (рис. 2.8.)

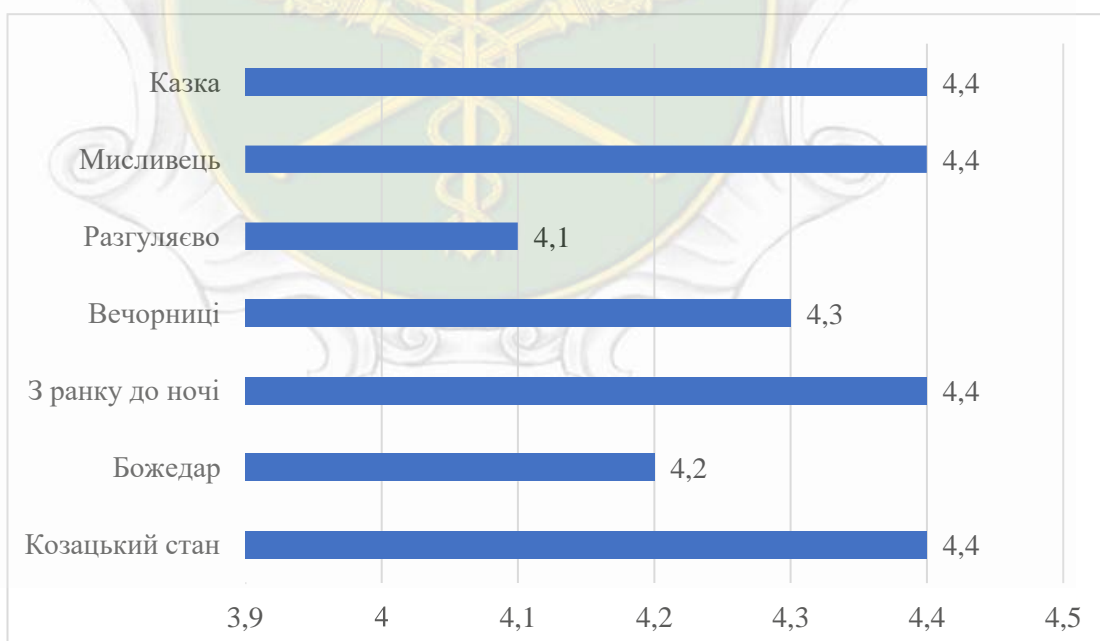


Рисунок 2.8 – Оцінка ресторанного сервісу готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» у порівнянні з основними конкурентами закладу

Як бачимо з рисунку, більшість оцінюваних закладів мають оцінку 4,4 бали, що вказує на типовість надання ресторанних послуг на об'їзному шосе. Найнижчим ресторанним сервісом характеризується заклад «Разгуляєво» - 4,1 бали, «Божедар» - 4,2 бали. Детальний аналіз відгуків споживачів «Козацький стан» наведено на рисунку 2.9.

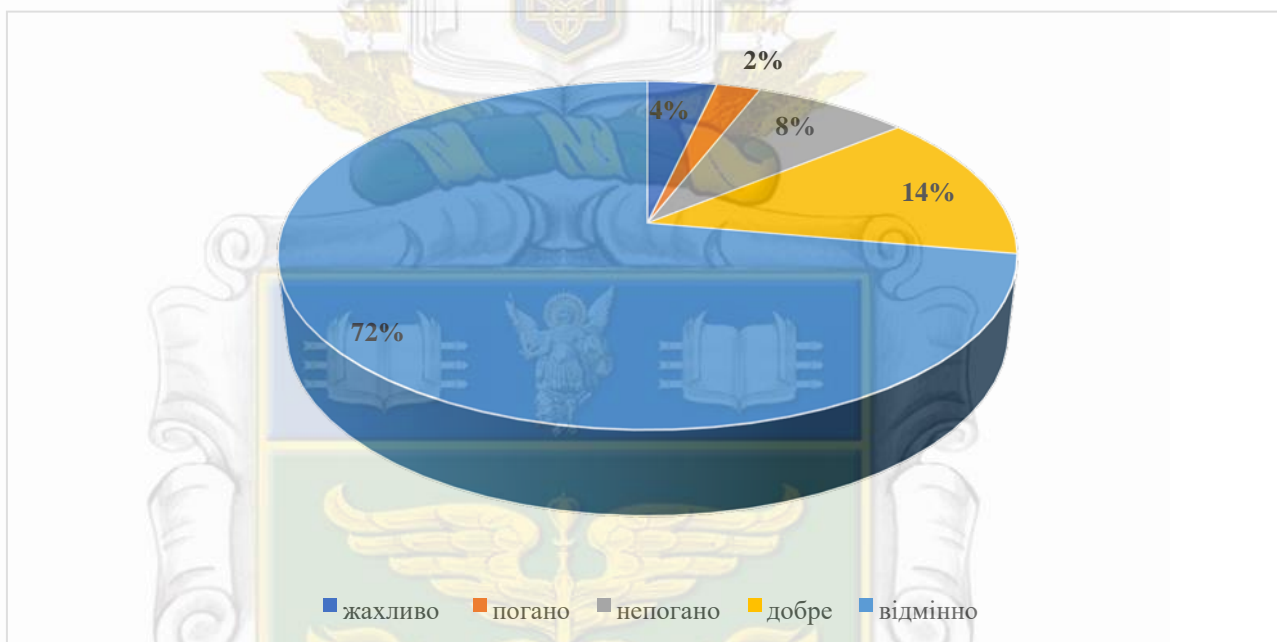


Рисунок 2.9 – Детальний аналіз відгуків споживачів готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан»

З рисунку 2.9 видно, що основна частина відгуків – 72% характеризують сервіс та якість обслуговування на рівні «відмінно», проте частка незадоволених обслуговуванням зростає. В останніх відгуках гостей особливу незадоволеність викликало довге очікування як офіціантів, так і часу приготування страв. Це в першу чергу вказує на необхідність перегляду системи підбору персоналу. Також частина гостей відзначають на потребу в оновленні матеріально-технічної бази досліджуваного закладу. Позитивним є те, що керівництво закладу реагує на кожен як позитивний, так і негативний відгук відвідувачів відповіддю.

Наступним етапом є оцінка відносних показників ефективності господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу, що дозволяють визначити можливості щодо формування ефективної корпоративної культури закладу.

Таблиця 2.5 – Динаміка відносних показників ефективності господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Загальний дохід продукції, робіт, послуг, тис. грн.	879,6	844,3	2,6	-35,3	-841,7
Загальні витрати реалізованої продукції, тис. грн.	827	813	0	-14	-813
Чисельність працівників, чол.	28	26	26	-2	0
Чистий прибуток, тис. грн.	47,6	25,7	2,3	-21,9	-23,4
Рентабельність господарської діяльності, %	5,76%	3,16%	0,00%	-0,03	-0,03
Рентабельність реалізації, %	5,41%	3,04%	88,46%	-0,02	0,85
Продуктивність праці, тис. грн./1 чол.	31,41	32,47	0,10	1,06	-32,37

Згідно з отриманими результатами, готельно-ресторанний комплекс «Козацький стан» зазнав значних змін у своїй діяльності за період з 2021 по 2023 роки. Спостерігається загальна тенденція до зниження основних фінансових показників, таких як загальний дохід, чистий прибуток та рентабельність. Це свідчить про погіршення фінансового стану підприємства. Рентабельність господарської діяльності та рентабельність реалізації також значно знизилися. Це свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Незважаючи на зниження чисельності працівників, продуктивність праці спочатку зросла, а потім різко впала. Це може бути пов'язано з тим, що зменшення чисельності працівників спочатку призвело до підвищення навантаження на кожного працівника, але в подальшому це негативно

позначилося на ефективності їхньої роботи. Проведений аналіз фінансових показників готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» чітко вказує на необхідність проведення комплексу заходів для покращення його фінансового стану. Однак, для досягнення стійких позитивних результатів, необхідно також звернути увагу на формування сильної корпоративної культури.

Таким чином, корпоративна культура є невід'ємною частиною будь-якого підприємства і значно впливає на його ефективність. Сильна корпоративна культура може:

- підвищити мотивацію співробітників - співробітники, які відчують себе частиною команди і поділяють цінності компанії, будуть більш мотивованими до виконання своїх обов'язків;
- покращити якість обслуговування - співробітники, які розуміють важливість своєї роботи для успіху компанії, будуть надавати більш якісні послуги клієнтам;
- створити позитивний імідж закладу, що додатково дозволить залучити нових гостей та втримати існуючих.

З огляду на поточну ситуацію, формування корпоративної культури в «Козацькому стані» має бути спрямоване на спільне формулювання місії, візії і цінностей закладу, що допоможе об'єднати співробітників навколо спільних цілей. Також організація корпоративних заходів допоможе зміцнити командний дух і створити неформальну атмосферу, а регулярний збір зворотного зв'язку від співробітників дозволить виявити проблеми і вчасно вжити заходів для їх вирішення. Формування корпоративної культури повинно бути нерозривно пов'язане зі стратегією розвитку компанії. Всі заходи, спрямовані на зміну корпоративної культури, повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями компанії. Формування сильної корпоративної культури є довготривалим процесом, який вимагає значних зусиль і часу. Однак, інвестування в розвиток корпоративної культури є необхідною умовою для досягнення стійкого успіху і забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КОЗАЦЬКИЙ СТАН»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури закладу

Проведене дослідження корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» виявило значні розбіжності між існуючою культурою та стратегічними цілями розвитку підприємства. Зокрема, було встановлено, що існуюча корпоративна культура не сприяє ефективній роботі закладу та досягненню його бізнес-цілей, а співробітники висловили невдоволення існуючою системою мотивації, що негативно впливає на їхню продуктивність і лояльність. Також встановлено, що недостатня увага приділяється формуванню спільних цінностей, моральних принципів і місії компанії серед співробітників.

Для вирішення виявлених проблем пропонуємо до розгляду реалізацію проекту «Удосконалення корпоративної культури». Метою проекту є розробка та впровадження комплексу заходів, спрямованих на формування такої корпоративної культури, яка буде сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства, залученню та утриманню талановитих співробітників, а також зміцненню позитивного іміджу компанії.

На рисунку 3.1 відображено основні цілі даного проекту.

Для успішного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» необхідно створити сильну корпоративну культуру, яка об'єднає команду і сприятиме досягненню спільних цілей. Для цього потрібно провести ретельний

аналіз існуючої культури та розробити комплекс заходів, спрямованих на її трансформацію.



Рисунок 3.1 – Основні цілі реалізації проекту щодо вдосконалення корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан»

Використовуючи методику К. Камерона та Р. Куїнна, ми виявили необхідність знайти оптимальне поєднання різних типів корпоративної культури, що найбільше підходить для специфіки «Козацького стану». Результати цього аналізу та конкретні рекомендації щодо зміни культури наведено в таблиці 3.1.

Проведене дослідження корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» показало необхідність змін. Для підвищення конкурентоспроможності закладу гостинності пропонується перехід до ринкового типу культури. Це передбачає впровадження таких заходів:

- стимулювання самомотивації співробітників через створення умов для активної участі персоналу в досягненні цілей компанії;
- формування чіткої стратегії, що передбачає розробку довгострокової стратегії розвитку, яка враховуватиме зміни на ринку.

Реалізація цих заходів дозволить готельно-ресторанному комплексу «Козацький стан» не тільки підвищити ефективність господарської діяльності, але й адаптуватися до мінливих умов ринку.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо підвищення рівня корпоративної культури в готельно-ресторанному комплексі «Козацький стан» (з урахуванням ринкової ситуації)

Передбачає	Підвищення/ зниження	Методи
Підтримка прагнення перемагати	Підвищити	Підвищена мотивація працівників за найкращі результати, запровадження внутрішньо-організаційних нагород за досягнення
Націленість на зниження витрат	Знизити	Націленість на результат
Фокусування уваги на основних цілях	Підвищити	Декларування основних цілей підприємства усередині підприємства; тренінги, націлені на цілепокладання співробітників; транслявання цілей у зовнішнє середовище
Мотивація інших	Підвищити	Введення нематеріального заохочення працівників (кращі фахівці, дошка пошани), заохочення не лише за економічні результати діяльності, грейдингова оплата
Адаптація до ринку, як і до людських потреб	Підвищити	Постійне дослідження тенденцій на ринку послуг, вибудовування чітких стратегій розвитку бізнесу та вміння швидко змінювати локус спрямованості
Не передбачає	Підвищення/ зниження	Методи
Ігнорування конкуренції	Знизити	Пильне вивчення конкурентів за допомогою відомих методів, акцент на іміджі підприємства
Втрата бажання перемагати	Знизити	Тренінги для співробітників, спрямовані на самомотивацію та підвищення лідерських якостей
Нехтування споживачами	Знизити	Постійне вивчення споживчих потреб, створення форумів та блогів на сайті фірми; після продажна підтримка
Втрата уваги до перевірки результатів	Знизити	Введення постійних корпоративних зборів на кшталт «обговорень», в межах яких співробітники діляться своїми результатами роботи та досягненнями
Втрата цільових орієнтирів	Знизити	Конкретність поставлених цілей та причин їх досягнення, постановка проміжних цілей для досягнення головної мети, натхнення співробітників шляхом розвитку духовної складової культури, святкування маленьких перемог на шляху досягнення глобальної мети

Оцінка конкретних атрибутів існуючої корпоративної культури досліджуваного підприємства дала змогу виявити слаборозвинені елементи духовної та матеріальної складових. Далі будуть запропоновані конкретні дії для підвищення їхнього рівня, розвитку та вдосконалення. Насамперед керівництву

закладу необхідно визначити ключові цінності, які є принципом його функціонування. Зокрема, єдність всіх співробітників та сімейний тип відносин усередині колективу, повага та дружелюбне ставлення до споживачів, простота та готовність змінюватися можуть бути справжньою відмінністю готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан».

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

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

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

Оскільки в процесі оцінювання основних складових корпоративної культури на досліджуваній підприємстві ці об'єкти отримали найменші бали, керівництву, безсумнівно, потрібно звернути на них увагу. Відображення конкретних історій-ілюстрацій, що наочно висвітлюють організаційну культуру підприємства, є найкращим прикладом його опису.

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

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

Аналіз основних напрямів діяльності готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» та особливостей корпоративної культури дав змогу виділити такі основні напрямки розвитку:

- необхідність у новому оснащенні відноситься до напрямку підвищення чуйності на запити клієнтів;
- запровадження додаткових послуг – цей захід також відноситься до підвищення ринкової культури, що в свою чергу вплине на підвищення професіоналізму співробітників та залучення більшої кількості клієнтів;
- щодо заходів зі спрямування кланової культури пропонується залучити до комунікативної політики закладу маркетолога;
- розробка методів нематеріального стимулювання персоналу, що допоможе більш чуйно ставитися до завдань підприємства;

- створення програми менторства, при якому більш досвідчені співробітники можуть стати менторами для нових, передаючи їм свої знання і досвід;
- впровадження системи зворотного зв'язку 360 градусів, коли оцінка роботи співробітників не тільки керівником, але і колегами, підлеглими та гостями;
- організація корпоративних заходів, що сприятимуть сприятимуть зміцненню командного духу і створенню позитивної атмосфери в колективі;
- створення корпоративного блогу або внутрішньої соціальної мережі для обміну інформацією, ідеями та досвідом між співробітниками.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан»

Проблема	Пропозиція	Відповідальний	Термін виконання
Застаріла матеріально-технічна база	Комплексна модернізація матеріально-технічної бази	Директор	2 роки
Низький рівень якості обслуговування	Впровадження системи контролю якості	Адміністратор залу	6 місяців
Відсутність чіткої корпоративної культури	Розробка кодексу поведінки	Директор, адміністратор	3 місяці
Недостатня орієнтація на клієнта	Проведення тренінгів для персоналу з орієнтації на клієнта	Керівний склад	Щоквартально

Таким чином, задля підвищення ефективності діяльності досліджуваного закладу першочерговими завданнями є такі: підвищення кваліфікації співробітників; підвищення рівня обслуговування; розширення спектру послуг та розробка маркетингових заходів.

3.2 Програма заходів щодо розвитку корпоративної культури

Успіх готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» може в більшій мірі залежати від сили корпоративної культури, ніж від багатьох інших чинників підприємства. Сильні корпоративні культури полегшують комунікацію і процес прийняття рішень, спрощують співпрацю на основі довіри. Найбільш важливим чинником сильної корпоративної культури є її неформальний вплив на молодих працівників, опосередкований розвиток їх особистих і професійних якостей через працюючі правила і норми, носієм яких є персонал, його провідні фахівці і досвідчені «кадрові» працівники.

Безумовним аспектом підвищення рівня корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу є якість послуг, яка розуміється як властивість і характерна особливість послуги, що викликає задоволення споживача, та як відсутність недоліків, що посилюють почуття задоволення у клієнта. Розуміння важливості аспекту якості позбавить готель від таких ситуацій, при яких працівники однієї служби знищують зусилля іншої. Споживання послуг поліпшеної якості та більшої споживчої вартості зменшує поточні витрати споживачів та забезпечує більш повне задоволення їх вимог. Важливою умовою підтримання постійно високого рівня якості послуг та обслуговування є контроль. З цією метою в закладі можливо було б створити комплексні наскрізні групи якості, основними завданнями яких була б: підготовка та впровадження пропозицій щодо підвищення якості, удосконалення технології процесу обслуговування та організації праці; вивчення та впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду, нових форм обслуговування туристів; контроль за якістю обслуговування.

Щоб досягти успіху або просто вижити, керівництво готельно-ресторанного комплексу повинно розробити нову філософію. Неухильним правилом для персоналу повинно стати шанобливе відношення до будь-яких культурних традицій і образу мислення, а також готовність до спілкування без

забобонів зі всіма клієнтами. Для підвищення рівня корпоративної культури в закладі доцільно було б розробити та офіційно затвердити внутрішні правила та принципи взаємовідносин працівників та службовців - філософію готельно-ресторанного комплексу. При створенні даного документу необхідно врахувати думку співробітників. Філософія – це не воля окремо взятого начальника і не його «надумані» вимоги, а колективно вироблений документ, в написанні якого бере участь більшість працівників готелю. Метою обслуговуючого персоналу повинно бути створення відкритої, дружньої атмосфери, тому, звертаючись до гостя на ім'я або прізвище, будь-який працівник зможе досягнути прихильності гостей. Гости і співробітники повинні будувати свої відносини на взаємній повазі, стаючи рівноправними діловими партнерами. Необхідно, щоб кожний гість міг звернутися до будь-якого співробітника готелю зі своїми проблемами і турботами і його очікування виправдалися. Саме такий рівень обслуговування стане гарантією успіху і конкурентоздатності на ринку готельно-ресторанних послуг.

Навчання персоналу тому, що треба робити, як, з якою якістю чи з якими результатами є важливим не тільки для ефективного управління кадрами, а й виробничим процесом. Це важлива частина комерційної стратегії і повсякденної роботи для досягнення якісного продукту.

Також керівництву готельно-ресторанного комплексу слід створити та офіційно затвердити документ правил поведінки персоналу, стилю обслуговування гостей, зовнішнього вигляду. Виконання вимог даного документу повинно бути обов'язковим для всього обслуговуючого персоналу готелю (додаток Д). Керівництво повинно налаштовувати свій персонал таким чином, щоб він розумів, що кожний з співробітників закладу вносить свій внесок в створення у гостя хорошого враження про заклад.

Виходячи із запропонованих напрямів вдосконалення розвитку персоналу та корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» було виділено такі необхідні заходи до впровадження:

1. Медичне страхування. Розширення соціального пакету для працівників є актуальною потребою для роботодавців, які хочуть утримувати цінні кадри та мотивувати працівників до продуктивної роботи.

2. Сортування сміття в офісі. Це перший принцип Green office. Впровадивши систему сортування, закупивши необхідні контейнери та уклавши контракти на збут сміття (на макулатуру, переробку тощо), готельно-ресторанний комплекс повинен 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

3. Організація волонтерських ініціатив від працівників закладу. 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 доцільно запровадити традиції із реалізації волонтерських ініціатив працівників, що не тільки допоможе довкіллю, а й підвищить 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.

4. Правильне харчування працівників. Запровадження циклів тренінгів, щодо управління власним здоров'ям, правил здорового харчування тощо.

5. Баланс між роботою та сім'єю. На сьогодні це нова конкурентна перевага для закладу та працівників.

6. Впровадження нових стандартів соціально відповідального управління. На сьогодні діє велика кількість міжнародних стандартів, щодо регулювання соціальної відповідальності підприємств. Одними з таких є стандарти соціальної та етичної звітності серії AA1000, які спрямовані на впорядкування соціальних

ініціатив закладу і підвищення їх ефективності; SA 8000 («Соціальний захист») – стандарт відповідальності, що встановлює норми відповідальності роботодавця в області гідних умов праці: акцент зорієнтований на правах людини і здоров'я, встановлює вимоги до соціальних аспектів кадрової політики виробників і постачальників ISO 26000: призначений допомогти організаціям внести вклад у стійкий розвиток, запропонувати їм не обмежуватися лише дотриманням законодавства, визнаючи, що воно є фундаментальним обов'язком будь-якої організації і невід'ємною частиною її соціальної відповідальності; забезпечити взаєморозуміння в галузі соціальної відповідальності та доповнити інші інструменти та ініціативи в галузі соціальної відповідальності, а не замінити їх.

Отже запропоновані заходи з удосконалення корпоративної культури в готельно-ресторанному комплексі повинні дати позитивний економічний ефект на його діяльність та підвищити корпоративну культуру.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений аналіз теоретико-методологічних та практичних аспектів формування корпоративної культури в закладах готельно-ресторанного господарства дозволив зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що в науковій літературі немає єдності щодо визначення поняття «корпоративна культура». Її трактування досить різноманітне. Різні автори акцентують увагу на різних аспектах корпоративної культури: як систему цінностей, норм і правил поведінки: більшість авторів сходяться на тому, що корпоративна культура – це сукупність цінностей, які поділяють співробітники організації; як способи реалізації цінностей: деякі автори підкреслюють, що корпоративна культура – це не просто набір цінностей, а й способи їх реалізації в повсякденній діяльності організації, як символи і знаки та інші елементи, які допомагають передавати цінності організації, інші – як складну ієрархічну систему, в якій різні рівні включають різні елементи.

2. Корпоративна культура є потужним інструментом, який впливає на кожен аспект діяльності підприємства. Співробітники, будучи носіями цієї культури, не просто виконують свої обов'язки, а й активно формують реальність організації. Їхні дії, мотивовані внутрішніми цінностями та нормами, визначають загальний напрямок розвитку компанії. Позитивна корпоративна культура створює сприятливе середовище, де працівники можуть реалізувати свій потенціал, відчувати себе частиною чогось більшого та сприяти досягненню спільних цілей. Натомість, негативна культура може демотивувати співробітників, знижувати ефективність роботи та призводити до високої плинності кадрів.

3. Формування корпоративної культури – це стратегічний процес, який вимагає цілеспрямованих дій з боку керівництва. Ефективність корпоративної культури – це тема, яка досі не має однозначної відповіді в науковому співтоваристві. Різні дослідження пропонують різні погляди на цей феномен, що

пов'язано з різноманітністю теоретичних підходів, методологій і контекстів. Незважаючи на значний обсяг вже проведених досліджень, багато аспектів корпоративної культури залишаються недостатньо вивченими. Це свідчить про те, що дана тема потребує подальших досліджень, які допоможуть глибше зрозуміти її природу, механізми функціонування та вплив на результати діяльності організацій.

4. Готельно-ресторанний комплекс «Козацький стан» – це унікальне місце, де традиції зустрічаються з сучасністю. Розташований в мальовничому куточку Вінниччини, він пропонує своїм гостям відпочинок в атмосфері української гостинності. Проте, аналіз фінансових показників останніх років свідчить про необхідність внесення змін. Зниження прибутковості вимагає від керівництва комплексу розробки нових стратегій для залучення більшої кількості відвідувачів та підвищення ефективності роботи. Аналіз фінансової діяльності готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» за останні роки виявив тенденцію до зниження прибутковості. Незважаючи на унікальний козацький стиль та мальовниче розташування, заклад зіткнувся зі зменшенням кількості відвідувачів та, як наслідок, втратою доходів. Для того, щоб подолати ці труднощі та реалізувати весь потенціал комплексу, необхідні комплексні заходи, спрямовані на підвищення його привабливості та ефективності роботи.

5. Управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» є комплексним процесом, спрямованим на створення сприятливого робочого середовища та забезпечення ефективної діяльності закладу. Система управління персоналом включає в себе: планування: розробку кадрової політики, визначення потреб у персоналі; підбір: залучення кваліфікованих співробітників, відповідних вимогам посади; адаптація: допомога новоприбулим у освоєнні робочих обов'язків; навчання та розвиток: підвищення кваліфікації персоналу, формування професійних компетенцій та оцінку ефективності: визначення результатів роботи співробітників, виявлення резервів.

Аналіз структури персоналу показав, що найбільша кількість співробітників задіяна в безпосередньому обслуговуванні гостей. Динаміка

чисельності персоналу свідчить про загальну стабільність, хоча спостерігаються деякі коливання, пов'язані з сезонністю та іншими факторами.

б. Аналіз фінансових показників готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» за останні три роки виявив ряд проблем: зниження доходів, прибутковості та ефективності використання ресурсів. Хоча зменшення чисельності персоналу спочатку позитивно вплинуло на продуктивність праці, в подальшому це призвело до негативних наслідків. Для вирішення цих проблем необхідний комплексний підхід, який включає не тільки фінансові заходи, але й формування сильної корпоративної культури. Корпоративна культура є важливим фактором успіху будь-якого підприємства, оскільки вона підвищує мотивацію співробітників, покращує якість обслуговування та сприяє створенню позитивного іміджу закладу. Для того, щоб готельно-ресторанний комплекс «Козацький стан» зміг подолати фінансові труднощі та досягти сталого розвитку, необхідно паралельно з фінансовими заходами активно працювати над формуванням сильної корпоративної культури.

На основі проведених досліджень запропоновано шляхи вдосконалення корпоративної культури в системі управління закладами готельно-ресторанного господарства на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан»:

1. Запропоновано розробити та впровадити проект «Удосконалення корпоративної культури» з метою підвищення ефективності роботи готельно-ресторанного комплексу «Козацький стан» шляхом формування культури, що сприятиме досягненню бізнес-цілей та залученню талановитих співробітників..

2. Для створення сильної корпоративної культури в «Козацькому стані» необхідно: розробити чітку філософію та цінності компанії, впровадити систему навчання і розвитку персоналу, створити прозору та справедливую систему мотивації, організувати корпоративні заходи, що сприятимуть зміцненню командного духу і створенню позитивної атмосфери. Реалізація цих заходів дозволить «Козацькому стану» не тільки підвищити ефективність роботи, але й створити унікальну атмосферу, яка приваблюватиме як гостей, так і талановитих співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С. М. Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. №7. С. 59-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_7_10 (дата звернення: 13.04.2024)
2. Андросова О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 5 (10). 2017. С. 22-34.
3. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №2. С. 179-184.
4. Бала О. І. Формування принципів корпоративної культури. *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти* : зб. тез доп. III міжнародн. наук.-практ. конф. Полтава : ПУСКУ, 2006. С. 96-98.
5. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.
6. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.
7. Бондаренко О. Соціологічне визначення поняття корпоративна культура. *Нова парадигма*. 2016. Випуск 130. С. 132–146.
8. Волянська-Савчук Л. В. Стан корпоративної культури на машинобудівних підприємствах Хмельницької області. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 116–122.
9. Гриценко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2015_2_4. (дата звернення: 21.08.2024).

10. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114–120.
11. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137> (дата звернення: 12.04.2024).
12. Гузар У.Є., Завидівська О.І., Кулик О.М. особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 2 (25). 2020. С. 188-194.
13. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. URL <https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf> (дата звернення 17.04.2024 р.)
14. Зайчук Т. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом. *Міжнародний готельний і ресторанный бізнес: нові виклики* : зб. наук. ст. здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти ден. та заоч. форм навч. / відп. ред. М. Г. Бойко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 26-30.
15. Захарчин Г.М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н.В., Корпоративна культура: навчальний посібник / під заг. ред. Г. М. Захарчин. Львів. 2011. 345 с.
16. Захарчин Г.М. Корпоративна культура. URL:<http://nebotan.info/corporative/influence.php> 15. (дата звернення: 21.04.2024).
17. Іваненко О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. Вип. 1(224). 2024. С. 21-27.
18. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
19. Казмірчук А.І. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.

20. Казмірчук А.І. Формування корпоративної культури організації. *Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку* : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 17 жовтня 2024 р.
21. Кандарья І.А. Формування корпоративної культури в організації. URL: http://www.magistr-mba.ru/tree_articles_24_65.html (дата звернення: 12.10.2024)
22. Коваль В.В., Тихонова І.М., Шапошников К.С., Яцкевич І.В. Корпоративне управління бізнес-структурами: теорія креакратії, розвиток мереж та концепт самоорганізації підприємництва. Одеса : ВМВ, 2013. 272 с.
23. Карпенко Д. Оцінка персоналу як фактор ефективної роботи. Fillin. <https://fillin.ua/stati/otsenka-personala-kak-faktor-effektivnoy-raboty/> (дата звернення: 21.10.2024).
24. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810> (дата звернення: 20.04.2024).
25. Козацький стан. URL: <https://vinnytsia.bestrest.com.ua/ua/info-Restoran-Kozacky-Stan> (21.10.2024).
26. Корпоративне управління. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/corporate-governance/> (21.10.2024).
27. Копитко М. І. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2021. Вип. 2. С. 92-99.
28. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник. ДП «Укртехінформ». Київ, 2013. 185 с.
29. Мацокін А. Корпоративна культура & державна служба. Ціннісні орієнтири. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html>. (21.10.2024).
30. Назарова Г. В. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: Еспада, 2003. 531 с.
31. Ніфатова О.М., Ващенко А.А. Формування корпоративної культури

як основи прийняття управлінських рішень. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*: матеріали II Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції, м. Київ, 7 грудня 2017 р.: КНУТД, 2017. С. 263–269.

32. Олійник Т.І., Кривицька Н.В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69.

33. Опанащук Ю.Я. Теоретико-методологічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 22. 2017. С. 104–108.

34. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 243с.

35. Попик М.М., Шулла Р.С., Ханас У.Я. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. *Інфраструктура ринку*. Вип. 44. 2020. С. 112 –119.

36. Прудис Л.В. Розвиток корпоративної культури державних службовців в умовах європейської інтеграції України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. №1. С. 120 – 125.

37. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. *Проблеми науки*. 2019. №9. С.23-27.

38. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2017. №78. С. 118-123.

39. Смольницька А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту компанії. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф.* Тернопіль: СМП «Тайп», 2017. Ч. II. С. 153-155.

40. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / за заг ред. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.

41. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті

регулювання соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики*: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

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

43. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №6. 2015. С. 739–745.

44. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Економічні науки*. 2012. № 1(56). С. 81–85.

45. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. №1 (56). Том 4. С. 81–85.

46. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. Вип. 13. 2017. С. 139-144.

47. 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.

48. Химич І. Г. Моделі формування корпоративної культури для машинобудівних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 2. С. 218-223.

49. Цільмак О.М. Правові та психологічні основи корпоративної міліцейської культури. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2014. №2. С. 150–152.

50. Шаповал О.А. корпоративна культура як складова корпоративного управління. URL <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (дата звернення 10. 04. 2024).

51. Щербак Н. Сучасні тенденції та виклики щодо формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління / Демократичне врядування. – Науковий вісник. – 2014. – №13.

52. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації. Київ, 2014. 44 с.

ДОДАТКИ