

Галицький коледж імені В'ячеслава Чорновола  
Відділення економіки та туризму

Кафедра готельно-ресторанної справи

## НАУКОВА РОБОТА

з дисципліни "Організація ресторанного господарства"

на тему: «Удосконалення корпоративної культури закладів готельно-ресторанного господарства» на прикладі готелю «Тернопіль»

Виконала: ст. гр. ГР-216

Мар'яна Іванчук

Науковий керівник:

Роксолана Муха

Кількість балів \_\_\_\_\_

Національна шкала \_\_\_\_\_

ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії \_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль – 2025

## ПЛАН

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	5
1.1. Сутність та характеристика корпоративної культури у закладах готельно-ресторанної сфери.....	5
1.2. Методологія оцінки корпоративної культури на підприємстві .....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДАХ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	23
2.1. Загальна характеристика функціонування закладів сфери послуг на прикладі готелю «Тернопіль».....	23
2.2. Оцінка корпоративної культури у готелі «Тернопіль».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДАХ ГОСТИНОСТІ.....	34
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	45

## ВСТУП

На даному етапі розвитку готельного бізнесу, одним з позитивних шляхів формування позитивного іміджу підприємства, мотивації працівників і надання якісної послуги є корпоративна культура. Готельні підприємства функціонують на конкурентному ринку, який вимагає постійної адаптації до нових умов, забезпечення якісного обслуговування та стабільного розвитку.

ПрАТ «Тернопіль-готель» є одним з найвідоміших готелів міста Тернополя. Він має свою багаторічну історію, сформовану клієнтську базу і його чудове розташування в самому центрі міста сприяють умовам успішного функціонування. Але для того, щоб конкурувати на ринку, потрібно не лише мати гарний сервіс обслуговування, але й постійно розвивати внутрішнє середовище. Фундамент, що закладений і впливає на колектив, якість надання послуг, легку адаптацію нових працівників та атмосферу в закладі є саме корпоративна культура.

**Метою наукової роботи** є дослідження вже існуючої корпоративної культури в готелі «Тернопіль» і розробка її напрямків вдосконалення для того, щоб підвищити ефективність діяльності підприємства і покращити рівень сервісу.

**Завдання наукової роботи відповідно до теми включають наступне:**

- розгляд теоретичних основ формування корпоративної культури в закладах готельно-ресторанного господарства;
- вивчення сутності та характеристики корпоративної культури у закладах готельно-ресторанної сфери;
- визначення об'єкта та предмета дослідження;
- оцінка корпоративної культури на підприємстві;
- дослідження стану корпоративної культури у закладах сфери послуг;
- характеристика функціонування закладів сфери послуг на прикладі готелю «Тернопіль»;
- оцінка корпоративної культури у готелі «Тернопіль»;

- розробка напрямків вдосконалення корпоративної культури у закладах гостинності.

**Об'єктом дослідження** є заклади готельного господарства, їх діяльність, функціонування розвиток корпоративної культури.

**Предметом дослідження** виступають процеси вдосконалення, формування і функціонування корпоративної культури в готелі «Тернопіль».

**Структура наукової роботи.** Наукова робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, використаної літератури та додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

### **1.1. Сутність та характеристика корпоративної культури у закладах готельно-ресторанної сфери**

Сучасний стан розвитку української економіки робить неможливим функціонування економіки в цілому, без посилення соціальної орієнтації підприємств, без сприяння формуванню загальних принципів гармонізації відносин всередині організації та розвитку сучасної корпоративної культури, без виходу сучасних підприємств на міжнародні ринки збуту своєї продукції [1].

За останні роки сфера гостинності зазнала значних змін. На сьогоднішній день готельні і ресторани мережі мають задовольняти найвибагливіших клієнтів, інакше вони втратять свою конкурентну перевагу. Тому прибутковість та успіх підприємств сфери гостинності залежить від рівня корпоративної культури. Даний чинник впливає як на процеси управління колективом, так і на діяльність компанії в загальному. Візьмемо до прикладу, чим вищий показник корпоративної культури, тим менше персонал потребує чітких регламентів, інструкцій, детальних планів та інструкцій для своєї діяльності. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим престижніший і конкурентоспроможніший заклад [2,3].

Раніше термін корпоративна культура був описаний для характеристики військової справи, а на сьогоднішній день немає чіткого формулювання визначення «корпоративна культура». Тому різні вчені трактують визначення по своєму. Розглянемо формулювання даного терміну в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Тлумачення поняття «корпоративна культура»

№	Автор	Визначення
1	Н. Барановська	Добре сформовані системи ключових переконань, принципів і методів у роботі підприємства.
2	О. Бала	Це сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних і соціальних потреб, які тісно пов'язані між собою.
3	Н. Богданова	Спеціалізована сфера діяльності організації. Вона складається з комплексу спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, що є продуктом праці працівників, включає систему міжособистісних відносин та інтегрує низку взаємопов'язаних організаційних явищ і процесів.
4	Е. Браун	Сукупність переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення поставлених проблем, які формуються протягом життєвого циклу організації і мають тенденцію проявлятися в різних матеріальних формах у поведінці її членів.
5	К. Голанд	Унікальні характеристики, які відрізняють організацію від інших компаній і визнаються як відмінні риси організації.
6	Д.Елдрідж і А.Кромбі	Винятковий набір норм, цінностей і переконань, які визначають, як групи та індивіди об'єднуються для досягнення цілей організації.
7	Є. Жак	Ідея, що стала звичкою або традицією, спосіб поведінки, який більшою чи меншою мірою поділяють всі співробітники компанії, який новачок

		повинен засвоїти і хоча б частково прийняти, щоб новий член команди «увійшов у своє русло».
8	Р. Кілманн, М. Сакстон	Філософські та ідеологічні погляди, цінності, переконання, очікування, ставлення та норми, які поділяють та об'єднують членів організації.
9	М. Мескон, М. Альберт та Ф.Хедоурі	Переконання, практики та очікування, що переважають серед членів організації.
10	У. Оучі	Символи, ритуали та міфи, які передають членам організації важливі ідеї про цінності та переконання.

Джерело: Розроблено автором на основі [4-6].

Розглянувши наведені вище визначення, можна сказати, корпоративна культура - це досить широке поняття, яке по-різному трактується національними та міжнародними авторами, охоплює різні аспекти впливу, але при цьому простежуються основні ключові поняття, такі як цінності, набір переконань, символів і правил, що поділяються більшістю членів організації.

Корпоративна культура є невидимою частиною будь-якої компанії, незалежно від того, чи знає керівництво про її існування і чи використовує її у своїх цілях. Якщо вони знають про існування корпоративної культури, то зазвичай можуть ефективно керувати нею у своїх бізнес-процесах. Якщо ні, то її вплив є спонтанним і непередбачуваним. Корпоративна культура може бути детально регламентована документами, можуть бути проголошені лише деякі її принципи і, нарешті, вона може існувати без письмових правил.

Загальновідомо, що, як і всі складні управлінські інструменти, корпоративна культура має різні типи, форми вираження та певну структуру, що складається з багатьох елементів. Часто не всі з них формуються організацією, але кожен з них має значний вплив на її діяльність. Основні складові корпоративної культури розглянемо далі (див. рис. 1.1).

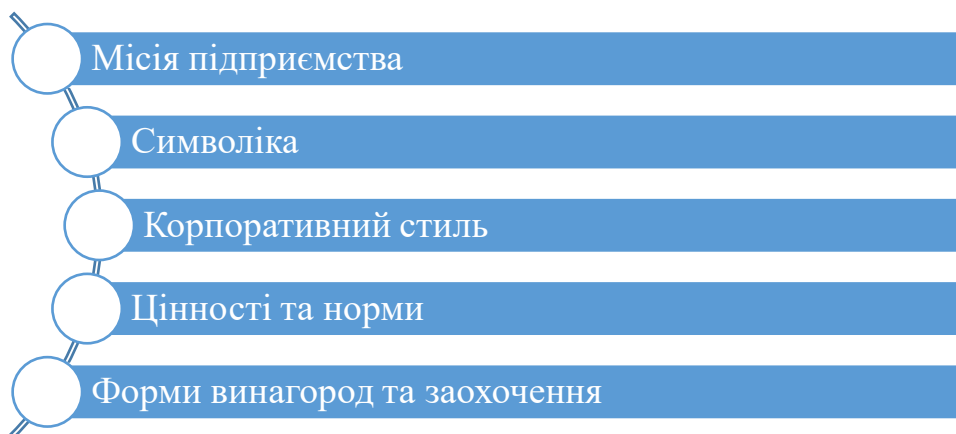


Рисунок 1.1. Складові корпоративної культури

Використання окремих елементів або комбінацій елементів, що складають культуру компанії, повинно керуватися основними завданнями, які вирішуються в процесі діяльності компанії. Виділимо наступні:

- підвищення згуртованості та мотивації колективу;
- гармонізація психологічного мікроклімату в колективі;
- формування лояльності працівників та інших цільових груп до організації;
- залучення нових працівників та підтримання організаційного порядку [7].

Корпоративна культура складається з суб'єктивних елементів, які проявляються в поведінці людей, і об'єктивних елементів, які накладають свій відбиток на матеріальні умови роботи готельно-ресторанного підприємства (див. рис. 1.2).

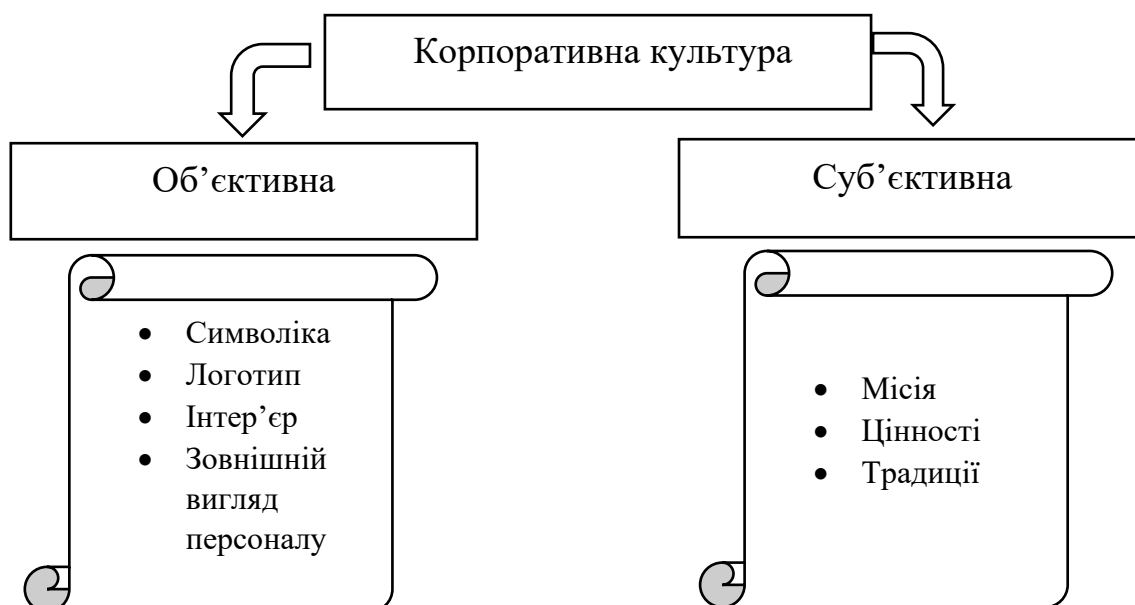


Рисунок 1.2. Елементи організаційної культури

Складнішим є суб'єктивний елемент, розглянемо детальніше:

1. Місія готельного підприємства. Будь-який готель має багато різних цілей (наприклад, отримання прибутку, підвищення якості обслуговування, розширення асортименту послуг, ефективна взаємодія з клієнтами та партнерами тощо), і здатність об'єднати їх воедино є місією компанії, її сенсом існування і тим, що відрізняє цю компанію від подібних компаній на ринку готельних послуг. Це чітко відрізняє компанію від подібних компаній на ринку готельних послуг.

2. Організаційні цінності готелю. Включають місію, характер внутрішніх відносин, дисципліну, інновації, ініціативу та професійний етикет. Сьогодні такі цінності, як колективізм, клієнтоорієнтованість, індивідуальна творчість і служіння суспільству відіграють все більш важливу роль в готельній індустрії.

3. Ключові цінності. Представляють філософію готелю, відображають власне сприйняття та цілі готелю, визначають основні напрямки діяльності, формують підхід до управління та основу іміджу готелю.

4. Цінності, обряди, ритуали і кодекси поведінки. Перенесені з минулого в сьогодення, називаються традиціями і мають відношення практично до всіх аспектів життя готелю і враховують сучасні умови.

Об'єктивні та суб'єктивні елементи культури впливають на інших (клієнтів, партнерів) і формують образ готелю в їхній свідомості [8, ст. 31].

Для того, щоб краще пояснити поняття «корпоративна культура» використаємо метафору «квітки». Першим є те, на що ми звернемо увагу дивлячись на квітку? Пелюстки, колір квітки, тобто верхня частина. Звідси виходить нове твердження, на що ми звернемо увагу в понятті «корпоративної культури» в готелі. Це будівля готелю, його інтер'єр, манера спілкування і зовнішній вигляд працівників. Далі переводимо погляд на стебло, те що підтримує верхівку квітки, що включає стиль управління, структуру та команду керівників. І основна частина, без чого квітка не може розвиватися. Це те що розташоване в корінні, в фундаменті, цінності, місія, традиції тощо. Стебло квітки випрямлене до сонця, забезпечуючи квітку цілющим соком. Також, якщо

квітка раптово гине, її слід перевірити на наявність проблем з корінням (див. рис. 1.3) [9, ст. 12-15].

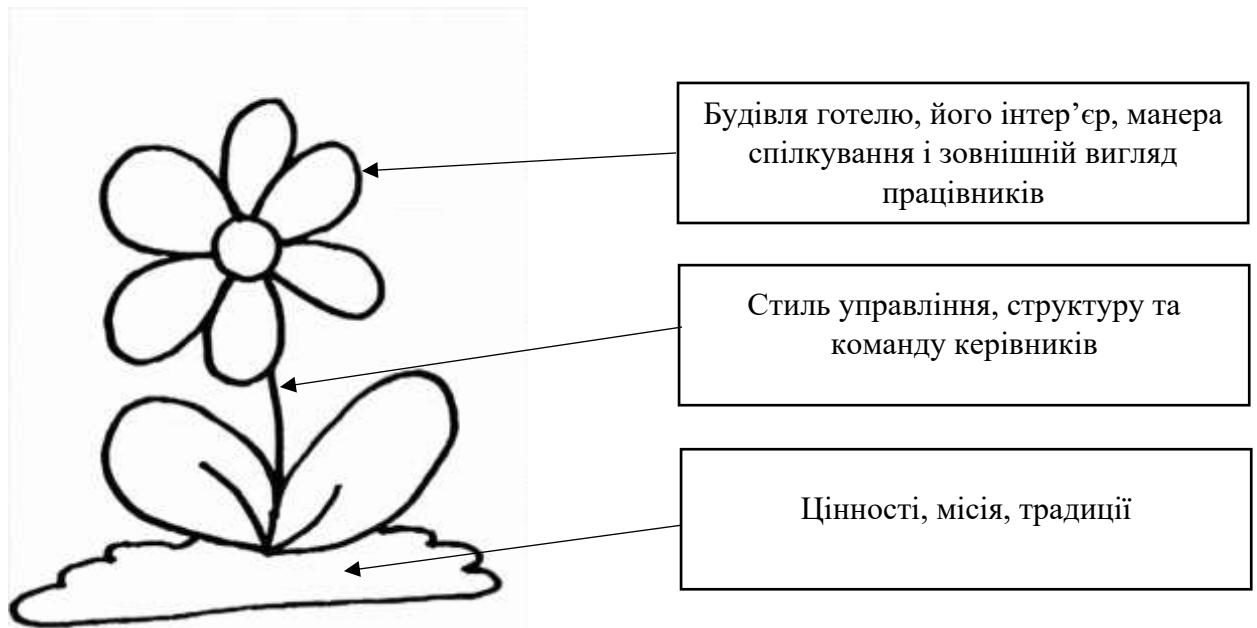


Рисунок 1.3. Елементи організаційної культури

Структуру і взаємозв'язки елементів культури готельного підприємства можна представити у вигляді піраміди з глибокими зовнішніми і внутрішніми компонентами (див. рис. 1.4).



Рисунок 1.4. Структура організаційної культури

1. Культура умов праці. Ця культурна складова враховує гігієнічно-санітарні, психофізіологічні, соціально-психологічні та естетичні особливості та показники умов праці.

2. Культура знарядь праці і трудових процесів. Включає темпи впровадження новітніх науково-технічних досягнень в технології гостинності, рівень механізації та автоматизації, матеріально-технічне забезпечення готельного підприємства, якість обслуговування, використання передових методів праці, методи оцінки результатів діяльності та дисципліни.

3. Комунікаційна культура. Сюди можемо віднести соціально-психологічний клімат, наявність почуття командної роботи та взаємопідтримки, а також наявність і поділ усіма співробітниками цінностей і переконань компанії.

4. Управлінська культура. Визначається методами управління, стилем керівництва, гуманізмом, особистим підходом, сприйняттям персоналу як активу готелю, професіоналізмом менеджерів, у тому числі комунікативними навичками, способом застосування стимулів і задоволеністю роботою.

5. Культура персоналу. Сукупність моральної та трудової культури, втіленої в поведінці людини, етикеті, правилах поведінки, манерах, цінностях і переконаннях, а також рівень освіти та кваліфікації працівників, ставлення до роботи, дисциплінованість, старанність і творчий підхід до виконання своїх обов'язків [10, ст. 20-25].

Гарний результат праці залежить від командної роботи кожної людини. Кожен працівник має розуміти місію, філософію, кодекс поведінки та особливості свого підприємства, і для досягнення цих цілей повністю віддаватися роботі. Фрагменти корпоративної культури формуються навколо концепції, мети, відповідальності перед людьми, беручи до уваги і виділяючи основні переваги підприємства. Це показує важливість впровадження інновацій, що є гарантією успіху в бізнесі.

Підприємства, які хочуть активно працювати, розвиватися, працювати над своєю особливістю, формують свою корпоративну культуру. Оскільки вона допомагає підприємству сфери гостинності віднайти свою особливість, стати

знаною для відвідувачів і працівників, розробити правильну систему відносин серед колег, відобразити місію підприємства, цілі і цінності, дисциплінувати співробітників і допомагає в підтримці гарної репутації підприємства на ринку праці.

Корпоративна культура є складовою успішної роботи підприємства, що стосується і сфери гостинності. Елементи впровадження корпоративної культури зможуть допомогти підприємству покращити взаємну роботу між працівниками, покращити ефективність праці і підвищити взаємовідносини з відвідувачами. Можемо запропонувати декілька основних елементів впровадження корпоративної культури, що використовуватимуться в роботі сфери гостинності:

- комунікація на постійній основі, цей етап передбачає постійне спілкування між працівниками, що допоможе зберегти єдине спрямування у всьому підприємстві. Тут ми можемо виділити постійні зустрічі, спілкування в менеджерах або під час конференцій, публічних виступів, що допоможуть відчутти співробітникам всю взаємодію з колегами.
- залучення нових працівників, при залученні нових співробітників важливо показувати їм всю цінність культури підприємства. Мається на увазі, що для нових працівників організовуються різноманітні зустрічі, для того, щоб краще познайомитися з підприємством і його колективом.
- організаційні заходи зі створення цінностей, створення єдиної цілеспрямованості і забезпечення всіх працівників зрозумілою місією допоможе розробка цінностей. Створення їх займе чимало часу, але якщо компанія приділяє цьому час, то це допоможе зміцнити спільний дух на підприємстві.

Функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства не можливе без оволодіння теорією та практикою міжособистісного спілкування всім обслуговуючим персоналом. Важливим завданням менеджменту готельно-ресторанного господарства є формування належної корпоративної культури,

важливого елемента індустрії гостинності, тобто певної організаційної системи цінностей, що підкреслює індивідуальність та унікальність [11. ст. 314].

## **1.2. Методологія оцінки корпоративної культури на підприємстві**

На сьогоднішній день розвиток готельного господарства в Україні минув період стихійного формування. Керівники усвідомили, що важливою проблемою є забезпечення конкурентоспроможності готельної сфери через працівників, вихованих на основі особливої культури.

Кожен готельно-ресторанний бізнес хоче адаптуватися до умов ринку праці та зайняти своє місце в індустрії гостинності, для того, щоб залишитися конкурентоспроможним. Саме це налічує утримання вже існуючих клієнтів, залучення нових, а також покращення загальної організаційної культури компанії через підвищення якості послуг і процесів обслуговування. Завдяки цьому готельно-ресторанна сфера зможе привернути увагу нових відвідувачів, розширити діяльність, підвищити престижність і збільшити прибуток. Організація – це живий приклад, який має своє обличчя, імідж, філософію та історію, і не варто забувати про її культуру.

Елемент корпоративної культури створює вигляд корпоративної мети, філософії, соціальної відповідальності перед людьми, розкривається найпривабливіша сфера корпоративної діяльності, вказуються шляхи на досягнення ринку за допомогою новітніх технологій, а в кінці забезпечується конкурентоспроможність підприємства.

Готелі, які мають високий рівень корпоративної культури, мають високі прибутки. Тому, що клієнт скористається тим підприємством, де його оточують увагою та ввічливим спілкуванням. З цього дійшли висновку, що корпоративна культура – сукупність правил і норм взаємодії обслуговуючого персоналу та комплекс цінностей і тверджень, що приймається всіма добровільно в процесі навчання. Вона показує рівень розвитку команди, виконує різні функції та сприяє підвищенню ефективності послуг, покращенню конкурентоспроможності підприємства.

Персонал має створити відкриту і доброзичливу атмосферу, щоб кожен співробітник готелю міг завоювати прихильність гостя, звертаючись до нього на ім'я. І гості, і співробітники мають створити відносини взаємної поваги та стати рівноправними партнерами в даній сфері. Цей рівень сервісу передбачає успіх і конкурентоспроможність на ринку. Гості постійно потребують піклування та уваги. Кожен член команди має стати частиною команди, для надання якісної послуги.

Оцінка корпоративної культури зумовлена необхідністю впровадження змін, при цьому допомагає зберегти стабільність підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Корпоративна культура налічує в собі складний, внутрішньо пов'язаний, всебічний набір чинників та характеризується як поєднання способів та результатів діяльності команди. На даний час методи дослідження корпоративної культури можна поділити на п'ять груп:

1. Етнографічний підхід. Один із відомих методів дослідження корпоративної культури, що передбачає поглиблене вивчення певної культури за допомогою занурення дослідника в середовище підприємства. За останніми спостереженнями саме цей підхід став активно використовуватися в соціології. Саме питання етнографічного підходу в соціології базується на концепціях різних вчених. Увага акцентується на аналізі соціальних взаємин у контексті виробництва, управління і корпоративної культури, переглядаючи напрямки дослідження, пізнавальні можливості та еволюцію етнографічного методу.

Але, на думку вченого Е. Шейна визначення етнографічного дослідження є довгим та трудомістким процесом, тоді як є більш альтернативні методи, такі як експериментальний підхід чи клінічне дослідження. Ці методи переважають тим, що вони дозволяють досить швидко провести оцінку та збір даних на підприємстві. На думку вченого ці два методи полягають в спільній роботі учасників досліджуваного підприємства. В одному випадку така співпраця дозволить усунути помилки, викликані суб'єктивізмом працівників компанії, а в іншому – допоможе подолати бар'єр, який заважає колективу усвідомити суть підприємства.

2. Холістичний підхід (клінічний). Дослідник вникає в культуру підприємства, він представлений в ролі спостерігача, що активно взаємодіє з внутрішнім середовищем організації. Цей підхід оцінки корпоративної культури є найскладнішим і найвитратнішим, тому що для вивчення культури підприємства дослідник або група дослідників довго перебувають усередині організації. Результатом цього ми маємо якісні характеристики корпоративної культури, що виражені сукупністю взаємопов'язаних цінностей. В загальному, саме цей підхід до оцінки культури є найточнішим так, як дозволяє на рівні спостереження зрозуміти поведінку працівників організації, їх характерні цінності та їх мотивування до тієї чи іншої дії під час роботи.

3. Експериментальний підхід. Е. Шейн вважає, що цей підхід ефективний та розумний для розшифрування корпоративної культури. При цьому дослідник, що допомагає в процесі дослідження може не враховувати приватні аспекти корпоративної культури.

4. Метафоричний підхід – дослідник проводить аналіз документів, звітів, внутрішніх бесід, при цьому намагаючись виявити відображення корпоративної культури.

5. Кількісний підхід – дослідник проводить оцінку різних точок зору, кожній з яких приділяє увагу при аналізі атрибутів культури організації.

Аналізуючи вищезазначені підходи до вивчення корпоративної культури, можемо зазначити, що найбільш суперечливим серед дослідників є кількісний підхід. Вчених цікавить питання, чи є цей підхід обґрунтованим, достовірним і надійним, і чи є він єдиним способом оцінки та опису культури підприємства.

На базі цього аналізу та розглянутих п'яти підходів, можемо виділити наступні систематизовані методи оцінки корпоративної культури в організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Методи оцінки корпоративної культури

Неформалізовані методи (в їх основі закладено використання якісних методів)	Формалізовані методи (ті, що охарактеризовані різними стандартизованими опитувальниками)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• поглиблене інтерв'ю</li> <li>• спостереження</li> <li>• вивчення традицій і правил, що діють на підприємстві</li> <li>• ознайомлення з методикою управління на підприємстві</li> <li>• аналіз документації підприємства</li> <li>• екскурсія на підприємстві</li> <li>• спостереження за зібраннями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соціологічні дослідження (анкетування, тести тощо)</li> <li>• модель Є. Шейна</li> <li>• модель Д. Денісона</li> <li>• модель К. Камерона і Р. Куїнна</li> </ul>

Едгар Шейн винайшов методику клінічного обстеження. Де дослідження проводиться за допомогою зовнішнього консультанта, що діє як спостерігач, спілкується з працівниками і оцінює всі соціальні процеси організації. Результати досліджень доповнюються аналізом певних внутрішніх документів. Дослідження проводиться в певній формі, що визначається в залежності від специфіки підприємства і цілей діагностики (див. рис. 1.5).

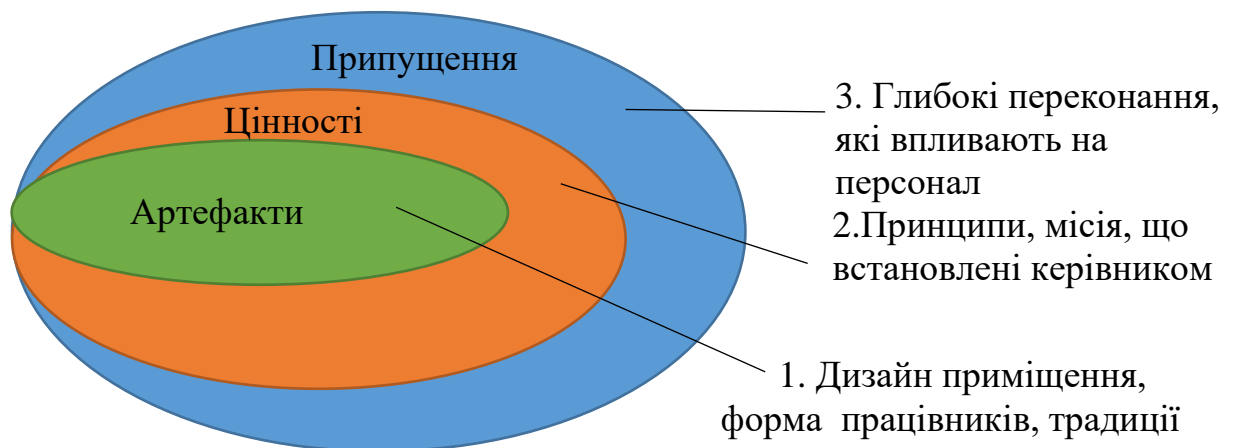


Рисунок 1.5. Рівнева модель оцінки корпоративної культури

Ця методика базується на взаємодії працівника через поставлені завдання відповідних запитів, а не нав'язувань вирішення проблем. Дослідник допомагає підприємству і працівникові самостійно дати відповідь на своє ж запитання.

Дана методика дає можливість отримати повну картину корпоративної культури, включаючи оцінку внутрішньої комунікації, психологічний клімат тощо.

Щодо переваг даної методики можна виділити те, що дослідження конкретно орієнтоване на певне підприємство, дослідник має вдосталь часу, щоб вивчити корпоративну культуру підприємства та внести зміни.

З недоліків цієї методики є те, що необхідно багато часу для дослідження, оцінка дається в письмовому варіанті, тобто кількісні методи не використовуються.

Методика оцінки Даніела Денісона використовується для аналізування і покращення корпоративної культури підприємства. Успіх організації визначають за чотирма основними вимірами. Розглянемо основні характеристики за якими оцінюють корпоративну культуру (табл. 1.3).

Дана методика має чотири прояви корпоративної культури, кожен з них описується трьома показниками, тому корпоративна культура Д. Денісона охарактеризована 12 індексами.

Для покращення об'єктивності оцінок, автор методики порівнює її результати з показниками ефективності на які найбільший вплив має корпоративна культура. До цих показників автор відносить рентабельність капіталу, що був інвестований, рентабельність активів, рівень продаж послуг, якість і новизна продукту, і обов'язково враховуються відгуки працівників.

За допомогою цієї методики ми маємо можливість отримати загальну оцінку рівня корпоративної культури і рівень розвитку окремих складових.

До переваг цієї методики можемо віднести: проста і зрозуміла у використанні, анкета, яку заповнюють працівники є чіткою та зрозумілою.

Таблиця 1.3

## Показники корпоративної культури за методикою Д. Денісона

Показник	Основні вимірники показника
Місія підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цілі та стратегічний напрямок</li> <li>- бачення перспектив на майбутнє</li> <li>цінності</li> </ul>
Залученість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повноваження</li> <li>- орієнтація на командну роботу</li> <li>розвиток навичок</li> </ul>
Адаптивність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація на відвідувача</li> <li>- здатність до змін</li> <li>постійне навчання</li> </ul>
Послідовність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основні цінності</li> <li>- згуртовані системи координація</li> <li>управління</li> </ul>

З недоліків можна виділити те, що при оцінці рівня культури потрібно додатково залучати зовнішнього консультанта.

Дослідження за допомогою методики К. Камерон і Р. Куїнн здійснюється на основі анкети, що передбачає оцінку корпоративної культури за шістьма параметрами. Діагностика проводиться з двох сторін: фактичного та бажаного стану. Процедура оцінювання та інтерпретація результатів виконуються за чітко визначеною програмою. На основі отриманих середніх показників формується профіль корпоративної культури, який відображає рівень прояву кожного з чотирьох можливих типів культури: кланової, адхократичної, ієрархічної та ринкової.

1. Кланова культура є гнучкою в розв'язанні проблем. З позитивних рис виділяємо дружню та сприятливу соціально-психологічну атмосферу, дружність команди, увага керівництва до співробітників, а також відданість традиціям і виконанню зобов'язань.

2. Адхократична культура має орієнтацію на зовнішню культуру. Для цього типу культури характерні новаторський дух і креативність у вирішенні проблем, готовність до ризику, висока оцінка ініціативи та особистої свободи.

3. Ринкова» культура, подібна до адхократичної, орієнтована на зовнішнє середовище, проте в цій культурі акцент робиться на стабільності та контролі. Підприємства з такою культурою зосереджені на досягненні результатів і виконанні поставлених завдань, а від співробітників очікується вміння конкурувати. Керівництво в таких організаціях проявляє контроль і вимогливість.

4. Ієрархічна культура об'єднує внутрішню орієнтацію зі стабільністю та контролем, як методами вирішення проблем. Але для цього типу культури притаманні формалізація процесів, планування, стабільність та наявність гарантій.

За допомогою цієї методики можна визначити, як працює підприємство та які цінності вона пропонує. На питання, які складені відповідно до цієї методики не буває правильної чи не правильної відповіді, це так, як немає правильної чи неправильної культури. Саме тому, для точної оцінки підприємства необхідно відповідати на питання чітко. Тут пропонується два види опитувань. Перший вид дає можливість оцінити корпоративну культуру на даний момент, а інший - в майбутньому. Це дає можливість побачити корпоративну культуру на даний момент існування підприємства і в майбутньому через 4-5 років.

Ця методика має високий рівень формалізації характеризується високим рівнем формалізації і передбачає анкетування великої кількості співробітників, що робить результати оцінки значною мірою об'єктивними. Приклад питань представлено в додатку А [12].

Корпоративна культура відіграє особливу роль у забезпеченні унікальної конкурентної переваги, оскільки належить до найрідкіснішого та найскладнішого нематеріального стратегічного ресурсу, який практично неможливо скопіювати. Культура підприємства відображає унікальність, неповторність і, як наслідок, конкурентну перевагу кожної компанії. Вона є

одним з найважливіших стратегічних ресурсів, який забезпечує надійну конкурентну перевагу компанії і в цілому впливає на її діяльність (див. рис. 1.6) [13].



Рисунок 1.6. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність компанії

Корпоративна культура має певний вплив на покращення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. До прикладу, розглянемо декілька способів, як корпоративна культура може сприяти покращенню конкурентоспроможності підприємств:

- Розвиток бренду: корпоративна культура має можливість бути одним із джерел ідентичності, тобто фактором конкурентоспроможності. Якщо сильна корпоративна культура в підприємства, то воно має шанс бути більш ефективним і зможе краще передавати цінності та важливість свого бренду.
- Покращення якості обслуговування: при умові створення на підприємстві корпоративної культури, в якій кожен співробітник має цінувати і уважно ставитися до потреб клієнтів, це допоможе залучити більшу кількість відвідувачів.
- Підвищення рівня задоволеності співробітників: корпоративна культура має досить важливий вплив на заохочення співробітників до кращого

рівня продуктивності праці. Коли підприємство має свою культуру, робочі місця, де працівники відчувають свою важливість для підприємства, можуть підвищити продуктивність праці.

- Покращення і розвиток колективної роботи: культура компанії впливає на те, як співробітники працюють одне з одним. Коли в компанії підтримують колективну роботу, то працівники стають більш ефективними і продуктивними, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності закладу готельно-ресторанної сфери.

- Визначення напрямку роботи: з допомогою корпоративної культури ми можемо створити мету та напрямок розвитку всього підприємства. Така думка допоможе підприємству зосередитися на головній цілі і покращити ефективність праці.

- Покращення комунікативної складової: відкриту і ефективну комунікацію допоможе створити культура відкритості. Цей етап може покращити швидкість вирішення різних питань і покращити ефективність праці між працівниками.

- Збереження та залучення відвідувачів: культура компанії побудована на довірі та співпраці допоможе краще зберегти і залучити нових працівників на підприємство. Для працівників, які в пошуку роботи буде більш привабливе підприємство, саме з корпоративною культурою.

- Покращення спілкування з клієнтами: турботлива і відкрита корпоративна культура може допомогти компаніям покращити свої відносини з клієнтами. Компанії з високим рівнем задоволеності клієнтів можуть підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Звідси бачимо, що ефективна корпоративна культура знижує витрати за рахунок зменшення плинності кадрів, сприяє підвищенню ефективності компанії, покращує продуктивність праці та професійну компетентність працівників, а також збільшує прибутки та конкурентоспроможність компанії [14].

Вплив корпоративної культури на підприємницьке середовище показується на рисунку 1.7 [15].

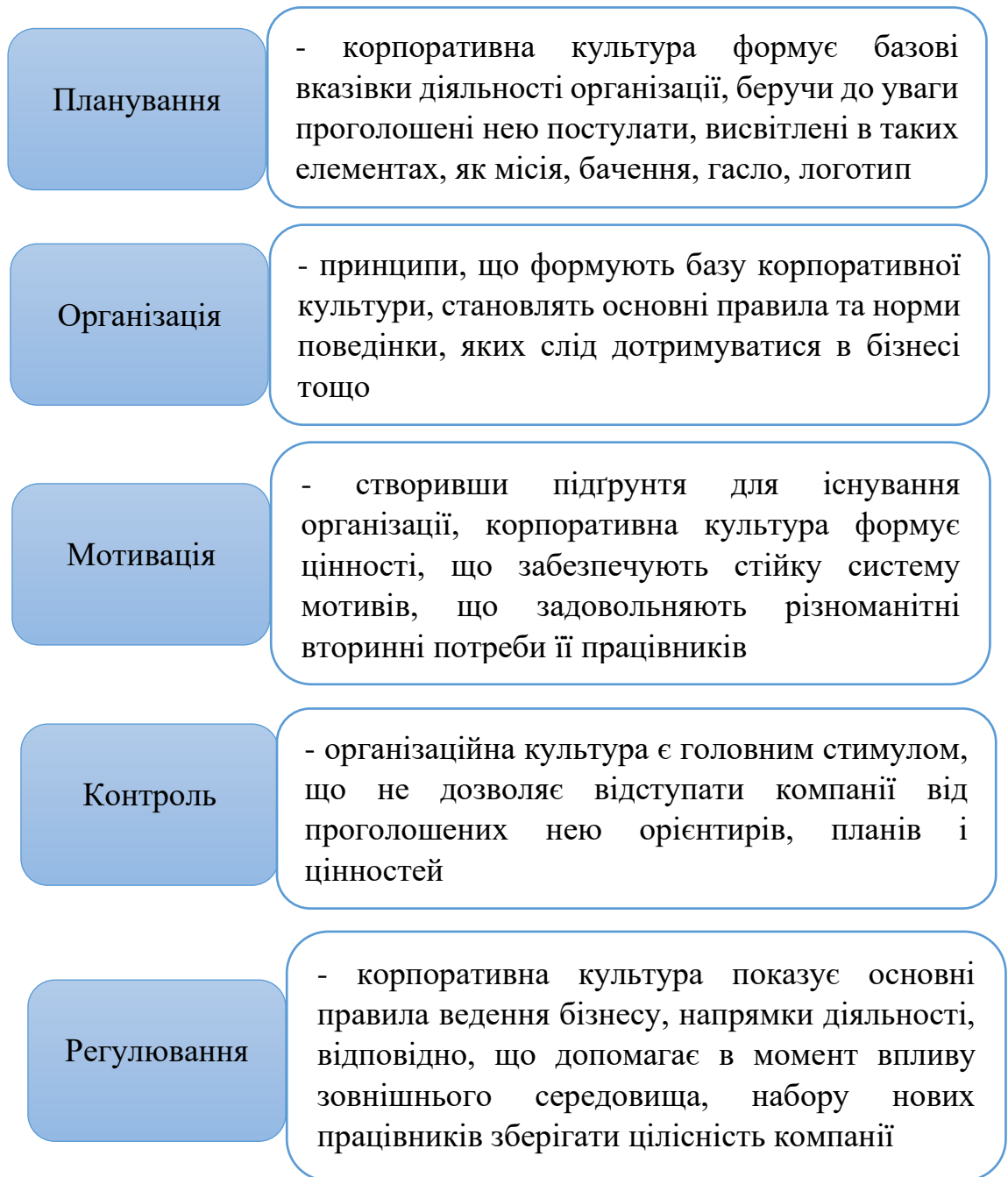


Рисунок 1.7. Вплив корпоративної культури підприємства на управлінські процеси.

Чим кращий рівень корпоративної культури, тим менше працівникам потрібно чітко регламентувати свою діяльність, директиви, настанови, детальні схеми і докладні інструкції. Також при вищому рівні корпоративної культури, вищий рівень престижності та конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

### 2.1. Загальна характеристика функціонування закладів сфери послуг (на прикладі готелю «Тернопіль»)

Перш ніж оцінювати корпоративні культуру у закладі розміщення доцільно розглянути об'єкт дослідження через призму показників його діяльності.

Готель «Тернопіль» - це заклад розміщення, який розташований у самому центрі міста Тернопіль. Будівля має чотири поверхи (Додаток Б). Готель містить номери різних категорій від одно-, двомісних і до чотирьохмісних номерів. Всі номери оснащені зручними меблями, в кожному з них є ванна кімната. Інтер'єр затишний, чисті та комфортабельні номери, ввічливий персонал та хороший сервіс дозволяють приємно відпочити в цьому тризірковому готелі. Центральний вхід обладнаний автоматичним механізмом відкриття дверей, що полегшує рух гостей, які мають багаж.

Також на території є автостоянка з постійною охороною. Прилегла територія і сам готель цілодобово освітлюється.

Сполучення між поверхами в готелі здійснюється ліфтом, додатково є вантажний ліфт. Готель має власне водопостачання та опалення, що дозволяє гостям користуватися гарячою водою цілодобово.

Виняткове розташування готелю робить його особливим. Зовнішня сторона будівлі виходить на історичний центр міста, а з вікон внутрішньої частини відкривається неймовірний вигляд на тернопільський став.

Багато років готель підтримує традиції високих стандартів обслуговування, саме тому це підприємство є центром ділового туризму. Готель залюбки приймає індивідуальних гостей і туристичні групи, та допомагає в проведенні бізнес-зустрічей.

Готель налічує 120 номерів різних категорій. Повний конференц-сервіс різних типів від 10-100 осіб. До послуг гостей також доступний ресторан та європейська кухня, а зранку подають сніданки.

Щодо транспортного сполучення можна відмітити зручні під'їзні шляхи, зразу ж автобусна зупинка, служба таксі до ставу чи центральної частини міста можна перейти пішки.

Поблизу є банкомати і пункти обміну валют, що зручно для туристів, які вперше відвідують місто.

У табл. 2.1. подано інформацію про найменування підприємства, юридичну адресу, керівника готелю, дату реєстрації, регіон розміщення, види економічної діяльності, контактну інформацію і цінні папери [16].

Таблиця 2.1

<b>Відомості про підприємство</b>	
Код за ЄДРПОУ:	14038383
Повне найменування:	Приватне акціонерне товариство "Тернопіль-готель"
Скорочене найменування (згідно Статуту):	ПрАТ "Тернопіль-готель"
Юридична адреса:	вул. Замкова, 14 Тернопіль
Керівник:	Голова правління - Головка Станіслав Миколайович
Регіон:	Тернопільська область
Дата реєстрації:	04.08.1997
Телефон:	0352 430051
Факс:	0352 430051
E-mail:	<a href="mailto:holovkoternopil@gmail.com">holovkoternopil@gmail.com</a>

Управління підприємствами готельного типу має три найпоширеніші організаційні структури – це лінійна, функціональна і лінійно-функціональна структури управління.

У готелі «Тернопіль» використовується лінійно-функціональна структура управління. По системі цієї структури, управління на себе бере лінійний керівник, який керує всім персоналом. Під час обговорення конкретних питань та підготовці правильних рішень, планів йому допомагає апарат спеціального призначення, який складається з функціональних підрозділів [17, ст. 110].

Лінійно-функціональна структура управління готелем «Тернопіль» подана на рис.2.1.

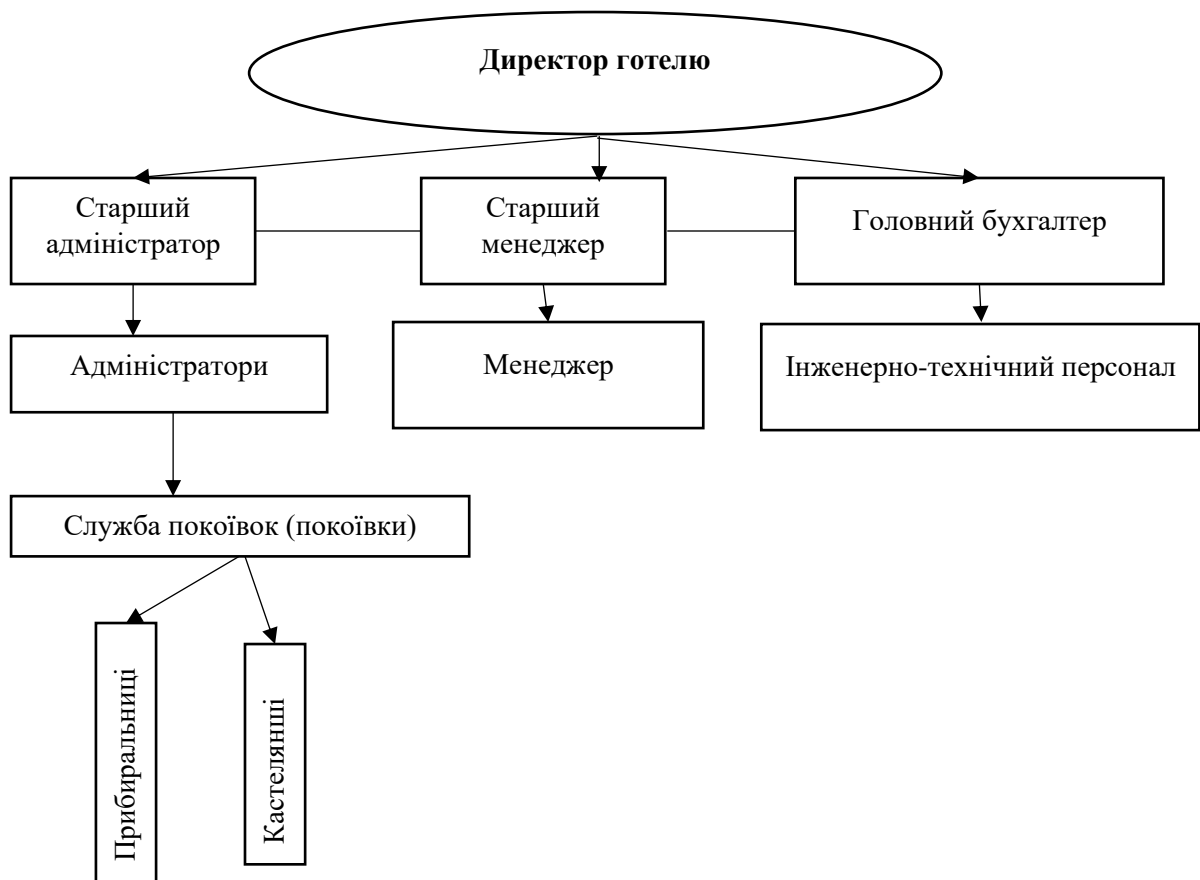


Рисунок 2.1. Організаційна структура підприємства готелю «Тернопіль»

Фінансовий стан компанії - це показник фінансової спроможності виконувати зобов'язання підприємства.

Стабільний фінансовий стан компанії формується в процесі всієї його виробничої, комерційної й фінансової діяльності. Саме тому об'єктивна оцінка фінансового стану може бути здійснена лише за допомогою системи показників, які дають детальну і всебічну характеристику господарської діяльності підприємства.

Фінансовий стан підприємства показує його здатність виконувати обов'язки та забезпечення стабільності діяльності. Стійкість фінансового стану формується в процесі всіх операційних, комерційних і фінансових дій. Для об'єктивного аналізу фінансового стану зазвичай використовують систему показників, які комплексно характеризують ефективність та результати господарської діяльності компанії.

Оцінка фінансового стану готелю показує показники, які мають надати відповіді на питання усім, хто пов'язаний з цим підприємством, мають засвідчити наскільки надійна компанія як партнер у довгострокових відносинах, отож прийняття рішень про економічну діяльність і продовження відносин з підприємством.

Важливе значення має фінансова оцінка компанії для його керівництва, так як ні один керівник не має нехтувати можливостями для збільшення прибутку, але їх можна визначити лише за допомогою вчасної фінансової оцінки підприємства [18].

Розглянемо поняття абсолютного і відносного відхилення. Абсолютне відхилення на даному підприємстві показує різницю між значенням у поточному році з попереднім, значення отримуємо в тисячах гривень.

Відносне відхилення демонструє на скільки змінилося значення поточного року в порівнянні з попереднім у відсотках.

Показник поточної ліквідності демонструє співвідношення між оборотними активами та поточними зобов'язаннями. Оборотні активи складають середньо- і високоліквідну частину активів підприємства. Відмінність оборотних активів від необоротних полягає в їх здатності бути перетвореними на грошові кошти протягом року (або протягом одного виробничого циклу, якщо він триває більше року). Показник поточної ліквідності слугує індикатором здатності компанії виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Він демонструє, скільки гривень оборотних коштів має компанія на кожну гривню поточних зобов'язань [19].

Чистий оборотний капітал – це розрахунок, що показує різницю між активами і пасивами (зобов'язаннями).

Темп росту – це індикатор, що дозволяє кількісно оцінити, на скільки певна змінна зросла або зменшилася в порівнянні з її початковим значенням. Методика його розрахунку варіюється в залежності від аналізованих подій [20].

Темп приросту – показник, який показує на скільки відсотків змінився поточний рівень показника, в порівнянні з попереднім чи базовим періодом [21].

По таблиці 2.2. ми можемо спостерігати фінансові показники готелю за останні чотири роки. Виходячи з цих даних ми можемо розрахувати абсолютне і відносне відхилення у поточному і попередніх роках пасивів і активів.

По показниках даних років бачимо, що активи значно зросли, а це свідчить про те, що впродовж цього періоду відбулися значні інвестиції в даний готель. Позитивним сигналом є збільшення активів, що володіє підприємство. Щодо зобов'язань, то вони різко знизилися, що свідчить про зменшення боргів та покращення фінансового становища.

По відносному відхиленні бачимо на скільки відсотків змінилася ситуація відносно попереднього року.

Бачимо зростання доходу у 2020 році з 8 481 000 млн. грн. до 29 956 000 млн. грн. в 2024 році. В період з 2023 до 2024 року темп росту сповільнився, а це може свідчити про перенасичення ринку або впливу зовнішніх факторів. Щодо чистого прибутку можемо спостерігати ріст у 2020 році з 49 000 млн. грн. до 13 960 000 млн. грн. у 2023 році, а у 2024 році різко впав до 3 155 000 млн. грн., а це може свідчити про більші витрати меншу відвідуваність, економічну кризу в країні чи воєнний стан.

Таблиця 2.2

## Аналіз фінансових показників ПрАТ "Тернопіль-готель"

Показники	Роки				Відхилення					
	2020	2022	2023	2024	Абсолютне (тис. грн)			Відносне (%)		
					2022 до 2020 рр.	2023 до 2022 рр.	2024 до 2023 рр.	2022 до 2020 рр.	2023 до 2022 рр.	2024 до 2023 рр.
Дохід	8 481 000	26 800 000	26 928 000	29 956 000	Активи					
Чистий прибуток	49 000	7 581 000	13 960 000	3 155 000	9 454, 000	3 222, 000	13 808, 000	26,28%	07,09%	28,38%
Активи	35 961 000	45 415 000	48 637 000	62 445 000	Пасиви (зобов'язання)					
Зобов'язання	13 327 000	13 279 000	2 553 000	1 143 000	- 48 000	- 10 726 000	- 1 410 000	-0,36%	-80,77%	-55,22%
Кількість працівників	-	46	42	-	-	-	-	-	-	-

Розроблено автором на основі додатків В, Г, І

Підприємство показує позитивну динаміку відносно збільшення активів та зменшення зобов'язань, але падіння прибутку у 2024 році і сповільнення темпів розвитку потребують уваги до оптимізації витрат і пошуку нових джерел доходу.

Активи лише зростали впродовж цих чотирьох років, бачимо значні ресурси, які можуть передбачати постійні інвестиції в даний готель.

Щодо зобов'язань, то вони різко зменшилися у 2020 році з 13 327 000 млн. грн. до 1 143 000 млн. грн. у 2024 році.

По показниках абсолютного відхилення у період з 2020 по 2022 рік дані активів зросли на 9 454 000 млн. грн. В наступних роках бачимо подальші зростання, а це показує стабільне зростання активів. Найбільший ріст інвестицій відбувся у 2024 році до 28,38 %, а це показує стабільне зростання активів, що позитивно впливає на фінансову стійкість.

Скорочення відбулися в період 2020 -2023 рр. зобов'язання зменшилися на -0,36% або 48 000 тис. грн. з цього впливає незначне скорочення боргів. У наступному році відбулося зниження зобов'язань ще на 10 726 000 млн. грн., а це свідчить, що в 2023 році активно погашалися борги. У 2024 році вони продовжували зменшуватися. Регулярне зменшення боргів є гарним показником фінансового становища підприємства, його вдосконалення, мінімізація ризиків та покращення платоспроможності.

Аналіз табл. 2.2. показує нам позитивну динаміку розвитку готелю «Тернопіль». Але так, як є активне зростання активів, що свідчить про великі інвестиції, вони потребують часу для окупності.

Виходячи з даних табл. 2.3 бачимо, що дохід поступово зріс, а це означає, що бізнес стабільно розвивається, зростають продажі та поповнюються інші джерела доходу.

Чистий дохід показує нестабільність деяких років, якщо у 2024 році прибутки були значні, то у 2022 році вони значно нижчі, а це може свідчити про більші витрати, економічну кризу, зниження рентабельності, які могли вплинути на результат.

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнтів покриття і ліквідності, чистого оборотного капіталу, темп росту і приросту

Роки	Коефіцієнт покриття, %	Чистий оборотний капітал, млн. грн	Коефіцієнт ліквідності, %	Роки	Темп росту, %	Темп приросту, %
2020	2,70	22 634 000	0,63	2020-2022	126%	26%
2022	3,42	32 136 000	0,71	2022-2023	107%	7%
2023	19,05	46 084 000	0,95	2023-2024	128%	28%
2024	54,63	61 302 000	0,98	-	-	-

Джерело: Розроблено автором самостійно

Аналіз коефіцієнту покриття зріс з 2,70% у 2020 році до 54,63% у 2024, а це свідчить про те, що компанія може покрити свої зобов'язання багаторазово, а це мінімізує проблеми неплатоспроможності.

Коефіцієнт ліквідності у 2020 році був на рівні 0,63%, а це показує недостатній рівень покриття короткострокових зобов'язань. А от у 2024 році цей показник зріс до 0,98%, а це демонструє майже повне покриття зобов'язань оборотними активами та зниження рівня неплатоспроможності.

Найвищий темп розвитку спостерігався у 2024 році він становив 128%, а це означає, що темп приросту збільшився на 28%, ці показники демонструють швидкий рівень розвитку.

Темп приросту показує знову ж таки позитивну динаміку, особливе значення слід приділити 2023-2024 рр., так як він збільшився на +28%, що демонструє активний розвиток підприємства.

Готель показує позитивні зміни впродовж 2020-2024 рр., коефіцієнт покриття показує на скільки знизилося боргове навантаження, коефіцієнт ліквідності свідчить про здатність покривати свої зобов'язання. Темпи розвитку і приросту є позитивним фактором для партнерів підприємства (Додаток Д).

## **2.2. Оцінка корпоративної культури у готелі «Тернопіль»**

Корпоративна культура підприємства важлива і займає головну роль у формуванні іміджу у будь якого готелі. Вона впливає на рівень мотивації персоналу, якість обслуговування відвідувачів і імідж закладу в цілому.

На даний час питання корпоративної культури в багатьох готелях потребує комплексного підходу щодо вивчення даної проблематики. В досліджуваному готелі «Тернопіль» вона також є недостатньо розвинутою. А це може впливати на якість обслуговування, дисциплінованість персоналу, рівень задоволеності гостей тощо.

Вивчення та аналіз елементів корпоративної культури в готелі можна розпочати з характеристики будівлі чи інтер'єру підприємства, адже саме це впливає на перше враження про нього.

Зовнішній вигляд готелю «Тернопіль» має звичайний вигляд. Вхід в готель оновлений, вестибюль виглядає великим і привабливим. Номери світлі та просторі, але в майбутньому можна оновити інтер'єр.

Персонал готелю «Тернопіль» працює відповідно до стандартів для працівників, що фіксують їх прямі обов'язки і затверджені правила роботи. Весь персонал кваліфікований, виконують закріплену за собою роботу, ввічливо спілкуються з відвідувачами та допомагають вирішити непорозуміння, що виникають в процесі проживання, але не завжди ці принципи дотримуються.

Адміністратори володіють іноземною мовою, однією з найпоширеніших це є англійська і найбільш вживаною серед відвідувачів наша українська мова.

Головна мета готелю – це надання послуг проживання. Але склад послуг готелю набагато більший. Наявність конференц залів, для проведення ділових

зустрічей, номери різних категорій, додаткові сніданки, безкоштовна парковка, послуги прання та прасування одягу тощо.

Для того, щоб оцінити корпоративну культуру підприємства було проведено опитування персоналу за допомогою анкети, приклад якої наведено у додатку А.

За результатами опитування працівників, проведеними спостереженнями бачимо, що рівень корпоративної культури є не дуже високим. Є ряд проблем, які впливають на рівень культури:

1. Більшість персоналу байдужі до виконання своїх обов'язків, а це свідчить про не відчуття належної підтримки від керівництва. Звідси впливає проблема низького рівня мотивації працівників.
2. Між працівниками і керівництвом погано налагоджена комунікація. Це пояснюється тим, що не встановлені чіткі правила і стандарти поведінки, які створюють напружену атмосферу між працівниками.
3. Контроль за якістю обслуговування потребує кращого результату. Це спричинено нерегулярними навчаннями і тренінгами працівників, а в більшості випадків це впливає на рівень та якість обслуговування.
4. Єдині стандарти обслуговування не завжди дотримуються. Немає чітких правил обслуговування, що показує нестабільність надання послуг.
5. Швидкий рівень плинності кадрів. Персонал залишає роботу по причинні несприятливих умов праці і відсутня можливість кар'єрного зростання.

Нерозвинена корпоративна культура в готелі «Тернопіль» викликана наступними причинами:

1. Немає чітко сформованої цілі та місії підприємства.
2. Керівництво не залучене до формування корпоративної культури, що впливає на її низький показник.
3. Навчання і професійні тренінги, зустрічі потребують більшої уваги.

4. Для кращого результату праці немає розроблених систем мотивації працівників.

5. Контроль та оцінка якості персоналу потребує комплексного підходу.

Важливим елементом продуктивної роботи в готелі є корпоративна культура, яка впливає на якість обслуговування, відгуки відвідувачів та репутацію готелю. У даному готелі вона потребує явного удосконалення.

Для того, щоб вирішити цю ситуацію потрібно розробити і впровадити ефективну програму розвитку корпоративної культури, яка включатиме програми навчання, систему мотивації персоналу і підвищення внутрішньої комунікації. Тільки за допомогою комплексного підходу і активної участі директора готелю можна створити позитивну атмосферу в готелі, що посприє кращій конкурентоспроможності і якості обслуговування.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАКЛАДАХ ГОСТИНОСТІ**

Конкуренція в сфері послуг є важливим елементом, для досягнення конкурентоспроможного середовища готелям важливо мати добре розвинуту корпоративну культуру. Готелі, готельно-ресторанні комплекси повинні не лише надавати якісну послугу, але й мати добре сформований імідж, що побудований на цінностях підприємства і дружності колективу. Обслуговування клієнтів, правила поведінки, манери спілкування, мотивація працівників – це не просто правила поведінки, це сильний інструмент впливу на формування корпоративної культури закладу.

Зміни на ринку послуг, підвищений рівень обслуговування, формування сильної команди, забезпечення оптимального рівня розвитку готелю є актуальними питаннями з удосконалення корпоративної культури на підприємствах.

Розвинуті готелі, які працюють на ринку вже багато років постійно вдосконалюються для того, щоб бути адаптивними до постійних змін. Саме успішні готелі розвиваються, вони інвестують в розвиток комунікацій, навчання персоналу, цінності, за допомогою цього керівники створюють сприятливе середовище в колективі.

Для вирішення поставлених проблем в готельно-ресторанній сфері потрібно вирішити ряд поставлених завдань.

Здійснивши аналіз, що стосується корпоративної культури готелю «Тернопіль» і закладів гостинності в загальному, дійшли до основних проблем розвитку, які подані в попередньому розділі.

Напрямки вдосконалення закладів готельної справи можна впроваджувати на двох рівнях, як на загальнодержавному, так і на рівні певного підприємства.

На даному етапі розглянемо напрямки вдосконалення на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель». Демонструємо модель вдосконалення корпоративної культури з урахуванням всіх аспектів впливу, вона подана на рисунку 3.1.

## Модель вдосконалення корпоративної культури у готель «Тернопіль»

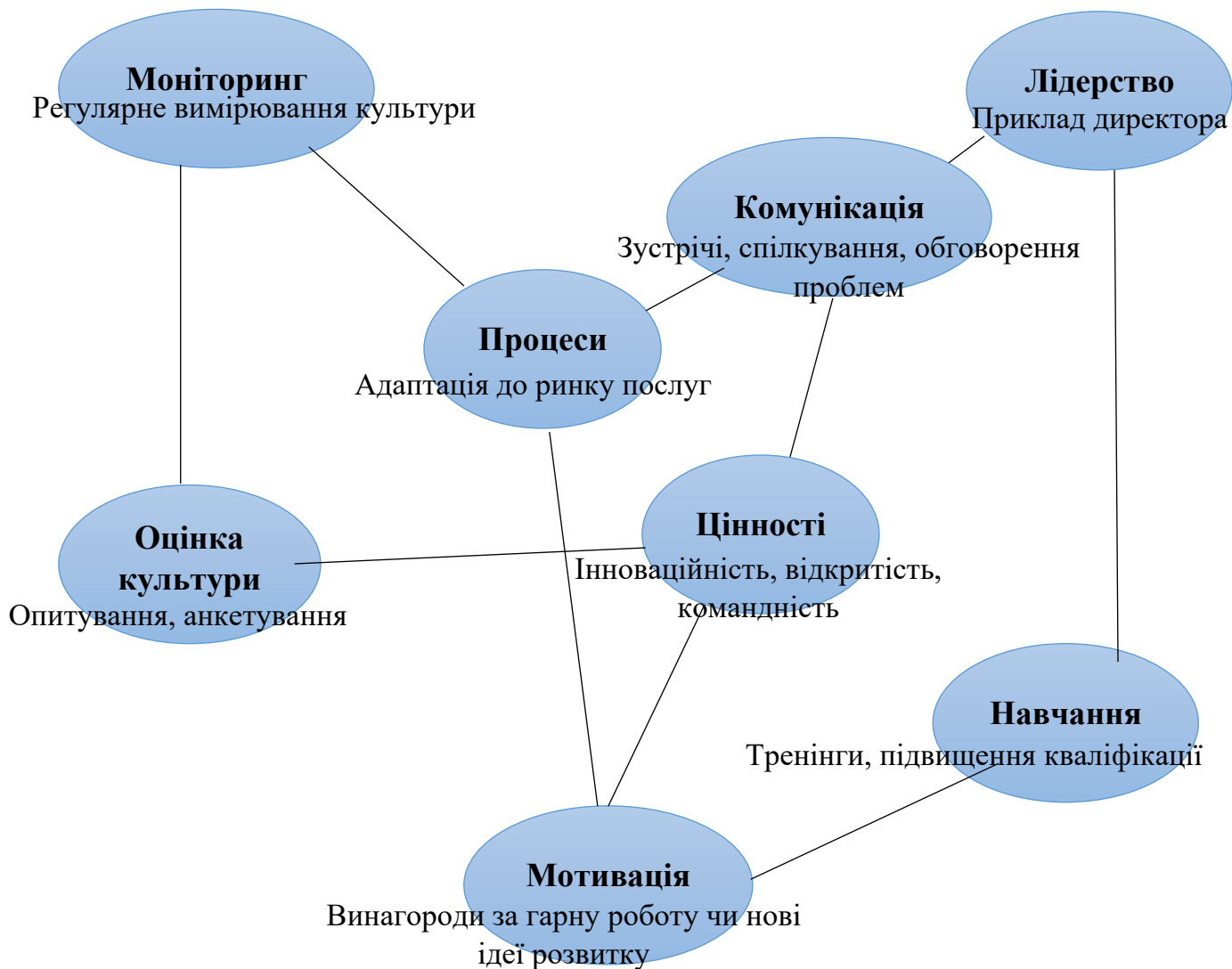


Рисунок 3.1 Модель вдосконалення корпоративної культури на прикладі реального готелю

Джерело: розроблено автором самостійно

Розглянемо детальніше, що демонструє саме ця модель вдосконалення. Вона показує, як основні компоненти корпоративної культури взаємодіють між собою. Тому тут чітко видно, що це не лінійний процес в одному напрямку, а ціла взаємопов'язана система, з неперервним зв'язком.

1. Оцінка наявної культури. Тобто опитування, спілкування та перебування в даному готелі, допомагає отримати результати і на основі цих даних запропонувати шляхи вирішення наявних проблем.

2. Формування цінностей. Визначення важливих цінностей, яких компанія притримується або хоче притримуватися. Вони мають бути реальними, досяжними і зрозумілими для всіх, як для керівника, так і підлеглих.

3. Лідерство. Саме директор готелю має показувати приклад підлеглим, бажану поведінку. Якщо не має реального прикладу директора, не налагоджені стосунки спілкування, то в даному випадку корпоративна культура не буде ефективною.

4. Комунікація. Внутрішнє спілкування, яке підтримуватиме культуру організації, тобто постійні зустрічі, новини в колективі, платформи для зворотного зв'язку.

5. Навчання. Тут мається на увазі навчання персоналу, тренінги, наставництво від запрошених експертів, бажання вчитися і розвиватися самого колективу.

6. Мотивація. Системи мотивації для співробітників, це винагороди за поведінку, що відповідає культурі закладу, за нові впроваджені ідеї чи розробки тощо.

7. Процеси. Всі процеси в готелі мають відповідати вимогам бажаної корпоративної культури. Якщо підприємство підтримує інноваційні ідеї та рішення, то має бути право на експерименти та помилки.

8. Моніторинг. Постійна перевірка середовища для корпоративної культури, додаткові опитування, спостереження тощо.

Ця модель допоможе підприємствам побудувати сильну корпоративну культуру, яка зможе легко змінюватися відповідно до умов ринку та зовнішніх факторів впливу. Наприклад, якщо у нас зараз в країні війна, підприємство має швидко адаптуватися до змін і продовжувати працювати, адже в даній ситуації готелі є важливою інфраструктурою для проживання внутрішньо переміщених осіб.

Наступним етапом ми можемо побудувати модель вдосконалення, де одразу буде висвітлено результати, які нам дасть та чи інша дія, демонструємо рисунок 3.2.

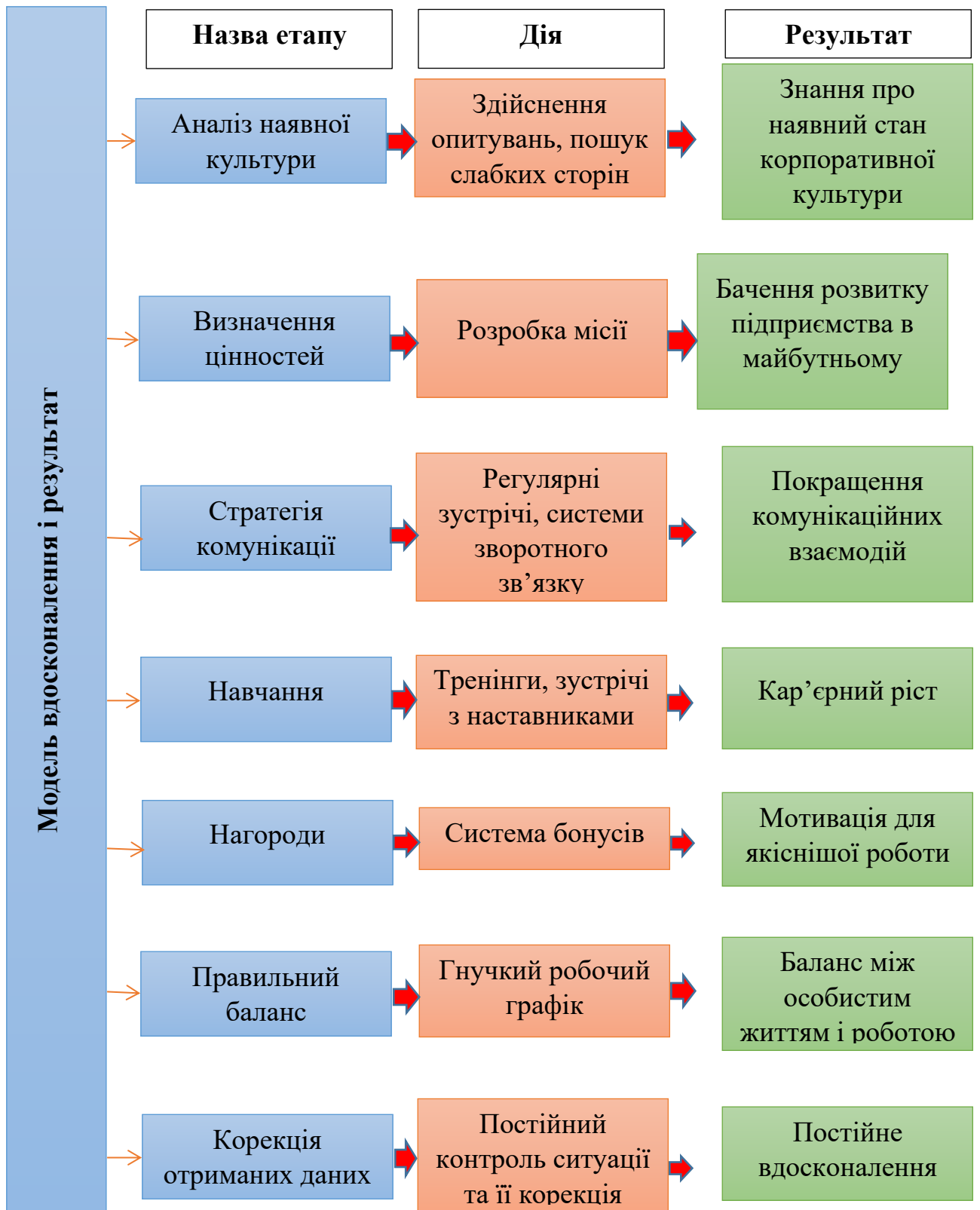


Рисунок 3.2. Розширена модель вдосконалення корпоративної культури

Примітка: розроблено автором самостійно

Беручи до уваги вище зазначену інформацію та проведений аналіз на основі моделей вдосконалення корпоративної культури, логічно перейти до практичної частини, що включатиме конкретні кроки вирішення проблеми та покращення внутрішнього клімату в готелі «Тернопіль».

Даний готель є одним з представників сфери гостинності в якому проблема корпоративної культури відіграє важливу роль для того, щоб він стабільно функціонував і вдосконалювався.

В даному випадку найефективнішим, а з іншої сторони універсальним шляхом, який сприяє організації внутрішнього середовища та процесів обслуговування є - кодекс корпоративної культури. Саме цей кодекс є офіційно затвердженим документом, що прописує основні правила поведінки, цінності, місію і принципи взаємодії між собою колективу, так і з гостями, директором чи партнерами по бізнесу.

Документ, який має сильний вплив і мотиваційну складову, його відмінність від звичайних посадових положень чи інструкцій полягає в формуванні важливості для готелю і побудові спільних цілей.

Наведений шлях вдосконалення пропонує розробку корпоративного кодексу для ПрАТ «Тернопіль-готель» враховуючи його специфіку та потреби. Для цього напряму було доцільним зібрати і сформулювати результати анкетувань колективу, короткі інтерв'ю і просто звичайне спостереження за повсякденною роботою персоналу, їх взаємодією з гостями. Даний варіант допоміг забезпечити практичну та достовірну важливість документа, від відповідає внутрішній культурі готелю і не суперечить їй (Додаток Е).

Якщо більш детально розібрати корпоративний кодекс готелю, можемо побачити, що він виконуватиме основні функції, які взаємопов'язані між собою:

- регулятивна, функція, яка встановлює чіткі і зрозумілі норми та правила, які керуватимуть поведінкою працівників в процесі роботи з різними ситуаціями;
- мотиваційна, функція, що створює відчуття спільних цінностей та мети;
- інтегративна, об'єднує колектив навколо ідеї взаємодопомоги і взаємоповаги;

- навчальна, функція, що відіграє важливу роль для нових працівників, які за допомогою корпоративного кодексу зможуть швидше адаптуватися в колективі;

- іміджева, демонструє високий рівень корпоративної культури для партнерів по бізнесу та відвідувачів.

Впровадження кодексу корпоративної культури в готелі «Тернопіль» допоможе вирішити багато робочих моментів та викликів. Прикладом цього можуть слугувати неформальні конфлікти в колективі, відсутність єдиних правил обслуговування, неоднозначність у питаннях чи відповідях.

Окрім того, документ буде основою для програм розвитку персоналу в майбутньому, що спонукатиме до систем наставництва, тренінгів в різних напрямках готельної сфери.

Отже, розроблений кодекс корпоративної культури можна вважати основним інструментом вдосконалення внутрішнього середовища підприємства, що зможе забезпечити якісну роботу в ПрАТ «Тернопіль-готель» на довгостроковий термін.

## ВИСНОВКИ

В процесі написання наукової роботи було досліджено теоретичні основи, проаналізовано фінансовий стан підприємства та запропоновано шляхи вдосконалення корпоративної культури.

Під час написання роботи та проведених досліджень дійшли висновку, що корпоративна культура в закладах готельно-ресторанної сфери є важливим елементом ефективного функціонування готелю чи ресторану. Вона не лише формує внутрішнє середовище готелю, а й має значний вплив на рівень мотивації колективу, якість обслуговування гостей і конкурентоспроможність в загальному.

В результаті отримано дані, що підтверджують важливість корпоративної культури, її ефективність для підприємства, особливо в даній сфері, де якість обслуговування, задоволеність клієнтів і згуртований колектив мають передове значення.

Аналіз літературних джерел довів, що корпоративна культура впливає на стиль управління, комунікації, атмосферу між співробітниками, рівень мотивації персоналу, а ще на загальну продуктивність праці організації в цілому. Зміни в умовах ринкової конкуренції, кадровій політиці набувають ще більшої актуальності.

Здійснення фінансового аналізу готелю «Тернопіль» показало, що готель функціонує, розвивається і в умовах кризи, спричиненої ситуацією в країні. За результатами дослідження були зміни в прибутках за останні роки, але вони коливалися в допустимих межах, критичної ситуації не виявлено.

Аналіз і оцінка корпоративної культури готелю виявила на підприємстві деякі традиції і норми поведінки, але проблеми також є.

Беручи до уваги ці проблеми, було запропоновані реальні шляхи вирішення і удосконалення корпоративної культури в готелі «Тернопіль».

Рекомендовано брати до уваги навчання персоналу і регулярно цього дотримуватися, організувати різноманітні наукові заходи і тренінги, які

сприятимуть формуванню сильної команди, допоможуть вдосконалити систему комунікації та створити умови для професійного розвитку та мотивації.

На основі цього розроблено кодекс корпоративної культури, де описані основні положення та вимоги. Саме ці запропоновані заходи зміцнять внутрішнє середовище в готелі, покращать психологічний клімат в колективі, підвищать рівень задоволеності працівників. Це позитивно вплине на рівень обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність підприємства в загальному.

Отже, важливим напрямком розвитку і стабільним його функціонуванням в сучасних умовах ринку досліджуваного готелю є вдосконалення корпоративної культури.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Муха Р. А. Бізнес-культура, сутність та основні характеристики. Ефективна економіка. 2018. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6485> (дата звернення: 22.02.2025).
2. Гузар У., Дубик Н., Малічевська Х. Корпоративна культура в системі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Херсон, 16–18 жовтня 2019 р. Херсон: вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 402–404.
3. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25\\_2020/29.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/29.pdf) (дата звернення: 22.02.2025).
4. Бала О.І. (2006), Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура», Видавництво НУ «Львівська політехніка», Львів, Україна.
5. Замковий О.І. (2018), Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності, Видавництво НТУ «ДП», Дніпро, Україна.
6. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf) (дата звернення: 22.02.2025).
7. Синицька О.І., Білецька О.О. (2011), Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять, Економічні науки, №5, URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/099-102.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf) (дата звернення: 22.02.2025).
8. Бурдияк А.В. Роль персонала в обеспечении качества гостиничных услуг /А. В. Бурдияк, С.Г. Нездойминов // Економіка, управління, фінанси: теорія і практика. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м.

Вінниця, 9-10 жовтня 2015 року). – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – С.

9. Ільєнкова С.Д. Управління якістю.-М.: Банки і біржі, 2008.

10. Білошапка В. А. Культура результативного менеджменту : [монографія] / В. А. Білошапка. – К. : Компас, 2014. – 255 с.

11. Барков С.А. Управління персоналом. К.: Юрист, 2021.

12. Порівняння методологічних підходів до оцінки. URL: <http://eprints.zu.edu.ua8425/1/> (дата звернення: 26.02.2025).

13. Оксана Апостолюк. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/256/209> (дата звернення: 01.03.2025).

14.

Корпоративна культура, її вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. URL: [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=ru&user=TM6asIgAAAAJ&citation\\_for\\_view=TM6asIgAAAAJ:7PzIFSSx8tAC](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=TM6asIgAAAAJ&citation_for_view=TM6asIgAAAAJ:7PzIFSSx8tAC) (дата звернення: 02.03.2025).

15. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Х. Стамбульська, Х. С. Передало. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf) (дата звернення: 03.03.2025).

16. Опис бізнесу - ПрАТ "Тернопіль-готель". URL: <https://ternopilhotel.pat.ua/emitents> (дата звернення: 03.03.2025).

17. Федорченко В.К., Мініч І.М. Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг. – К.,2000. – 298 с.

18. Оцінка фінансового стану підприємства. URL: <https://buklib.net/books/29156/> (дата звернення: 02.03.2025).

19. Джерело: Кобилецький В. Р., Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis

online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya> (дата перегляду: 23.03.2025)

20. Що таке темп зростання? URL: <https://payproglobal.com/uk> (дата звернення: 04.03.2025).

21. Ряди динаміки. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 06.03.2025).