

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

КУРСОВА РОБОТА
з «Менеджменту і адміністрування»

на тему: «Культура менеджменту в організації»

Студентки III-го курсу М02-20 групи
першого(бакалаврського) рівня
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Голок Марини Павлівни

Керівник доцент кафедри менеджменту і
маркетингу Данченко Л.Г.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ЄКТС _____

Члени комісії _____

м. КИЇВ – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні аспекти дослідження процесу формування та розвитку культури в організації на прикладі корпоративної культури.....	5
1.1. Корпоративна культура готелю: сутність, складові.....	5
1.2. Чинники впливу на формування та розвиток корпоративної культури.....	11
1.3. Методичні засади оцінювання рівня розвитку корпоративної культури.....	16
РОЗДІЛ 2. Аналіз процесу формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».....	22
2.1. Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».....	22
2.2. Оцінка чинників впливу на формування та розвиток корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».....	28
2.3. Оцінка ефективності методів та форм налаштування корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».....	31
2.4. Програма заходів щодо розвитку корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».....	37
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТОК.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність розгляду корпоративної культури базується на дослідженні різних організаційних моделей культури, що передбачає оцінку ступеня стійкості готелю, його здатність до виживання на ринку, основних стандартів та напрямків управлінських рішень, можливості ефективних результатів на основі напрацьованого досвіду.

Менеджмент на основі лояльності – це не просто чергова теорія про значущість інтелектуального капіталу, це практичний метод, що доказав свою ефективність у напрямку стимулювання підвищення обсягу продажу та прибутку, особливо концептуальний в умовах гострої конкуренції.. Корпоративна культура діє у житті організації як джерело, зразок і стереотип для формування стратегії, прийнятті рішень, розподілі функцій управління, у поведінці персоналу. Сучасні успішні організації для підвищення ефективності своєї діяльності використовують комплексні програми персонал-менеджменту, важлива роль яких відводиться саме культурним засадам організації. Разом з тим, на перший план виходять аспекти усвідомлення, активної підтримки персоналом культури організації, а також управління її змінами.

Дослідження тематики корпоративної проводилось багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, а саме: Ігнат'єва І. А. [2], Селіверстова Л. С. [3], Стеценко В., Березова Ю. [6], Поплавська Оксана, Данилевич Наталія, Рудакова Світлана, Щетиніна Людмила [9], Галина Лопущняк, Н Чала, Оксана Поплавська [17].

Метою курсової роботи є обґрунтування теоретичних аспектів, розробка методичних основ та інструментарію підвищення формування корпоративної культури готелю.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені наступні *завдання*:

1. Визначити економічний зміст сутності корпоративна культура готелю: сутність, складові
2. Дослідити чинники впливу на формування та розвиток корпоративної культури
3. Дослідити методичні засади оцінювання рівня розвитку корпоративної культури
4. Провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»
5. Здійснити оцінку чинників впливу на формування та розвиток корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»
6. Провести оцінку ефективності методів та форм налаштування корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»
7. Розробити програму заходів щодо розвитку корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури підприємства готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні питання визначення корпоративної культури та надання пропозицій щодо поліпшення процесу її формування та розвитку на прикладі готелю.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, статистичні та дані ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».

У процесі дослідження були використані наступні сучасні **методи**: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань курсової роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); багатофакторний аналіз та індексний метод (при розробці шляхів покращення корпоративної культури).

Курсова робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні аспекти дослідження процесу формування та розвитку культури в організації на прикладі корпоративної культури

1.1. Корпоративна культура готелю: сутність, складові

Соціальна відповідальність бізнесу – основа сталого соціально-економічного розвитку країни та одна з найважливіших вимог розвитку економіки та правового простору у країнах Європейського Союзу. Саме тому особливої актуальності набувають економіко-соціологічні дослідження, спрямовані на виявлення, аналіз та зниження комплаєнс-ризиків, які, у свою чергу, впливають на зниження прибутку у зв'язку з можливим недотриманням персоналом та менеджментом як існуючого законодавства та статутів компаній, так і, що важливо, міжнародних та внутрішньоорганізаційних стандартів корпоративної культури (КСВ), а також норм етичного ведення бізнесу.

Важливим завданням є створення ефективних корпоративних систем комплаєнс-контролю, що знижують ризики, пов'язані, у тому числі, з порушенням корпоративних етичних кодексів, норм корпоративної культури та з негативною реакцією суспільства на діяльність готелю чи окремих її представників, що, безсумнівно, позначається на діловій репутації організації загалом. У сучасних умовах ділова репутація готелю багато в чому визначається тим, наскільки бізнес входить у вирішення соціальних проблем [1, 62].

В умовах ринкової економіки держава не здатна самотійно вирішувати соціальні проблеми, особливо ті проблеми, які безпосередньо пов'язані з веденням бізнесу: погані умови праці та безробіття, корупція, різні та все більш серйозні проблеми збереження навколишнього природного середовища, неефективне використання ресурсів та багато іншого. Саме тому бізнесу необхідно включатись у вирішення соціальних проблем і зовсім не лише за

допомогою регулярної виплати податків чи переказів коштів у соціальні фонди. Вирішення соціальних проблем можливе за допомогою ефективної реалізації стратегій КСВ сучасним бізнесом. Проте, в повному обсязі готелю успішно реалізують вже розроблені, власні стратегії КСВ. Ефективність реалізації стратегій КСВ залежить від різних факторів, наприклад: від внутрішньокорпоративної культури, розміру готелю та її положення на ринку, а також від сприйняття КСВ як співробітниками цієї готелю, так і місцевою спільнотою. Беручи до уваги необхідність залучення зацікавлених сторін у реалізацію практик КСВ, участь співробітників готелю у впровадженні таких практик є вкрай важливою. Саме персонал формує імідж готелю. І позитивне сприйняття співробітниками стратегії КСВ та подальших ефектів від реалізації цієї стратегії сприяє покращенню роботи та розвитку готелю [2, с. 7].

У сучасних умовах КСВ стає інструментом просування діяльності компаній, формування позитивного маркетингового образу та отримання додаткових вигод. У дослідженні ставиться мета аналізу та узагальнення світової практики КСВ великого бізнесу (зокрема БНП). В якості авторської гіпотези передбачається, що КСВ на сьогоднішній день є перспективним інструментом розширення сучасного бізнесу та виходу на нові ринки. З цієї причини наявні дані вперше оцінюються з позицій розширення діяльності підприємства, експансії на ринку та зміцнення його конкурентних переваг.

Динаміку розвитку популярності КСВ можна простежити за рівнем зростання публікацій нефінансової звітності (соціальні звіти, екологічні звіти, звіти зі сталого розвитку тощо) [3].

На сучасному етапі розвитку існує низка міжнародних документів, що впливають на відносини у сфері КСВ. До них входять конвенції та декларації Міжнародної організації праці (ILO Conventions, ILO Declarations), Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку для транснаціональних корпорацій (OECD Guidelines for Multinational Enterprises), Норми ООН про обов'язки компаній у сфері прав людини (UN Human Right Norms for Business) та інші нормативні документи. Перші стандарти були

розроблені ще в Англії на рубежі дев'ятнадцятого та двадцятого століть, а в даний час публічна нефінансова звітність підприємств є однією з найважливіших вимог, які пред'являються компаніям громадськістю розвинутих країн [4, с. 1].

У науковій літературі поняття «корпоративна культура» сприймається як добровільна участь бізнесу у розвитку суспільства. Причин стимулюючих підприємців на добровільні інвестиції безліч: це податкові пільги з боку держави та спрощення взаємодії з державними структурами, зміцнення зв'язків з партнерами та залучення додаткових інвестицій, поліпшення іміджу готелю. Різні дослідники дійшли висновку, що інвестиції, створені задля закріплення позитивного образу підприємства міста і розвиток персоналу, забезпечують підвищення прибутку підприємства у майбутніх періодах при невеликих витратах сьогодні [5, с. 38].

На сучасному міжнародному ринку дотримання принципів діяльності компаній у сфері КСВ користується популярністю. Але варто зазначити, що концепція корпоративної культури з'явилася відносно нещодавно, і її виникнення у різних країнах пояснювалося своїми соціально-історичними передумовами. З цих обставин існують різні моделі КСВ: британська, канадська, японська, американська та інші. У більшості країн держава підтримує соціально відповідальні готелю, оскільки впровадження принципів КСВ дозволяє ефективніше вирішувати соціальні, економічні та екологічні проблеми, створює можливості для [6, с. 2]:

- Підвищення якості соціального забезпечення та освіти;
- Боротьби з корупцією, дискримінацією, порушенням прав людини;
- Функціонування у рамках довгострокового сталого соціально-економічного та екологічного розвитку;
- Зниження навантаження на державу під час вирішення суспільних проблем.

Окрім іншого, реалізація соціальних проектів справляє певний вплив на макроекономічні показники держави та ті показники, які оцінюють якість життя та рівень щастя в суспільстві. Прикладом цього є той факт, що з недавнього часу на практиці оцінки розвитку держав дедалі більшу увагу почало приділяти не лише ВВП чи індекс людського розвитку (ІЛР), а й показники, що характеризують рівень щастя. Важливість цих показників виходить із тих передумов, що метою економічного зростання, та й діяльності всієї держави, зрештою має стати добробут та щасливе життя громадян [7].

З цієї причини у 2006 році фондом New Economics Foundation було запропоновано міжнародний індекс щастя (Happy Planet Index), в якому враховується низка факторів, включаючи екологічний добробут, суб'єктивну задоволеність громадян, очікувану тривалість життя тощо. У 2011 році Генеральна Асамблея ООН ухвалила резолюцію з пропозицією до країн оцінювати щастя своїх громадян та орієнтуватися на ці показники у своїй діяльності. Безперечно, у світлі описаних тенденцій слід визнати, що практика КСВ у великому бізнесі може вплинути на розвиток держави та покращення якості життя громадян. При цьому діяльність КСВ, спрямована на допомогу громадянам та створення більш комфортних умов для їх існування, впливає на показник задоволеності та щастя у суспільстві. Крім того, при виборі варіантів інвестування в тій чи іншій країні великі інвестори враховують різні дані, і високий індекс щастя може зіграти свою роль у цьому виборі.

Ефективність реалізації стратегій КСВ багато в чому залежить від зацікавленості персоналу підприємств. Організаційна ідентичність являє собою один з різновидів соціальної ідентичності, що виявляється у формі стійкого становища працівника в організації, асоціації себе з нею та планування свого майбутнього в ній, вираження лояльності та прихильності даної організації, інтеріоризації корпоративних цілей, цінностей, норм і правил, прийняття рішень у відповідно до інтересів організації [8].

Щоб мати можливість будь-яким чином оцінити організаційну ідентичність в рамках даного дослідження, пропонується ряд параметрів-

характеристик ідентичності персоналу, які включають: робочу мотивацію, включеність у роботу, плинність кадрів, задоволеність роботою, кваліфікацію, солідарність колективу, місію, мету та цінності організації, і навіть такі показники організаційного середовища, як імідж і статус організації. Такий параметр як задоволеність роботою, також включає ряд показників: наскільки цікава робота, яку виконує співробітник, кар'єрні перспективи, розвиток і навчання персоналу (підвищення кваліфікації), можливість самореалізації, задоволеність заробітною платою, прийняття стилю управління, задоволеність відносинами з керівником і справедливість керівника у прийнятті різних кадрових рішень. Організаційна ідентичність визначається особливостями внутрішньокорпоративної культури праці. З одного боку, певний тип корпоративної культури може проводити сприйняття персоналом практик КСВ у створенні. З іншого боку, компанія, впроваджуючи практики соціальної відповідальності, може змінити чи навіть зруйнувати існуючу у ній культуру. Отже, природа КСВ має бути узгоджена з організаційною культурою, що сприятиме ефективній роботі готелю. На практики КСВ впливає велика кількість соціальних факторів: структура внутрішньоорганізаційних комунікацій, трудові конфлікти та вміння менеджменту їх вирішувати, наявність системи зворотного зв'язку між менеджментом та персоналом та ін. [9, с. 2]. Наприклад, вплив на практики КСВ надає і такий фактор, як індивідуалізм. Індивідуалізм належить до товариств із вільними зв'язками для людей. Колективізм, з іншого боку, означає ототожнення людей із групами (командами). Команда надає «захист» та стійке становище окремих її членів в обмін на лояльність та дотримання встановлених правил та норм.

У більш індивідуалістичному середовищі проявляється лідерство та дотримання особистих інтересів. Організаційна культура в більшості випадків визначає середовище, в якому розробляється стратегія організації та впроваджуються практики КСВ. Якщо культура організації сприяє відносинам із зацікавленими сторонами, правовим і етичним нормам і моральної поведінки, вона також впливатиме і розвиток КСО. Орієнтована на

відповідальність організаційна культура може стимулювати готовність взяти участь у впровадженні та позитивно оцінити ініціативи КСВ у готелю.

Ідентифікація людини зі своїм місцем роботи є важливим аспектом для будь-якої готелю, особливо при врахуванні сучасних тенденцій, пов'язаних з Цілями сталого розвитку ООН, які виявляються у зазначених стандартах КСВ. Компанія має бути впевнена у своїх співробітниках і в тому, що персонал підтримає її перехід на нову модель корпоративної стійкості. В Україні наявність позитивної корпоративної ідентичності зараз є вкрай актуальною, оскільки більшість компаній перебувають на стадії переходу від моделі КСВ 1.0 до моделі КСВ 2.0, а найбільші вітчизняні готелю, які мають вихід на міжнародні ринки, поступово рухаються до моделі КСВ 3.0. [10, с. 243]

Важливо також наголосити, що організаційна ідентичність не є синонімом корпоративної культури. Але прийняття зразків поведінки, системи символів, цінностей, традицій та ритуалів, що становлять організаційну культуру, та згода з ними, є одним із параметрів формування позитивної корпоративної ідентичності.

Що стосується взаємовпливу корпоративної культури та корпоративної культури, то можна зробити висновок, що ефективність реалізації практик соціальної відповідальності залежить від того, чи є принцип етичності та відповідальності перед заінтересованими сторонами готелю, що переважає в конкретній організаційній культурі. Відповідно, прийняття співробітниками етичної культури, лояльність до соціально-відповідальної діяльності та розуміння необхідності реалізації такої діяльності у сучасних реаліях дозволяє сформувати сильну організаційну ідентичність співробітників із компанією.

Корпоративна культура постає у вигляді меж реалізації відповідальних практик, а на ідентичність персоналу впливають разові заходи з метою заохочення за виконання роботи та різні тренінги, що проводяться HR-відділом, які носять, в основному, формальний характер. В іноземних компаніях спостерігається перехід у нову фазу «комплексності заходів». Тут практикується та діяльність, яка дає позитивні ефекти як у напрямі

позитивного впливу на зовнішнє середовище (на стейкхолдерів готелю), так і у напрямку позитивного впливу на внутрішнє середовище (на співробітників) [11].

Корпоративна культура визначається як моральна цінність і стає невід'ємною частиною корпоративної культури готелю, яка відображається в місії, меті та повсякденній поведінці персоналу. Її роль у формуванні корпоративної ідентичності співробітників іноземних компаній можна визначити як досить високу, на відміну від вітчизняних компаній, де вплив КСВ на персонал низький або наближається до середнього показника .

На жаль, наша країна суттєво відстає від своїх європейських сусідів морально та культурно, проте це не є перешкодою для досягнення більшого, проте для цього потрібно створити адекватне управління на рівні держави [12, с. 51], яке буде направляти вітчизняні компанії в сторону розвитку соціально відповідального бізнесу та побудови високоефективної корпоративної культури.

1.2. Чинники впливу на формування та розвиток корпоративної культури

Корпоративна культура впливає на ефективність діяльності підприємства та підвищення трудового потенціалу, що призводить до зростання компетенцій персоналу та забезпечує зростання прибутку підприємства. Саме корпоративна культура, яка присутня в будь-якій організації та виступає фактором мотивації.

Доцільність вивчення впливу чинників формування корпоративної культури наведена на рисунку 1.1. Адже визначивши основні чинники, які мають вплив на корпоративну культуру підприємства, можна ефективно їх використати для побудови тісних відносин в колективі та розвитку персоналу.

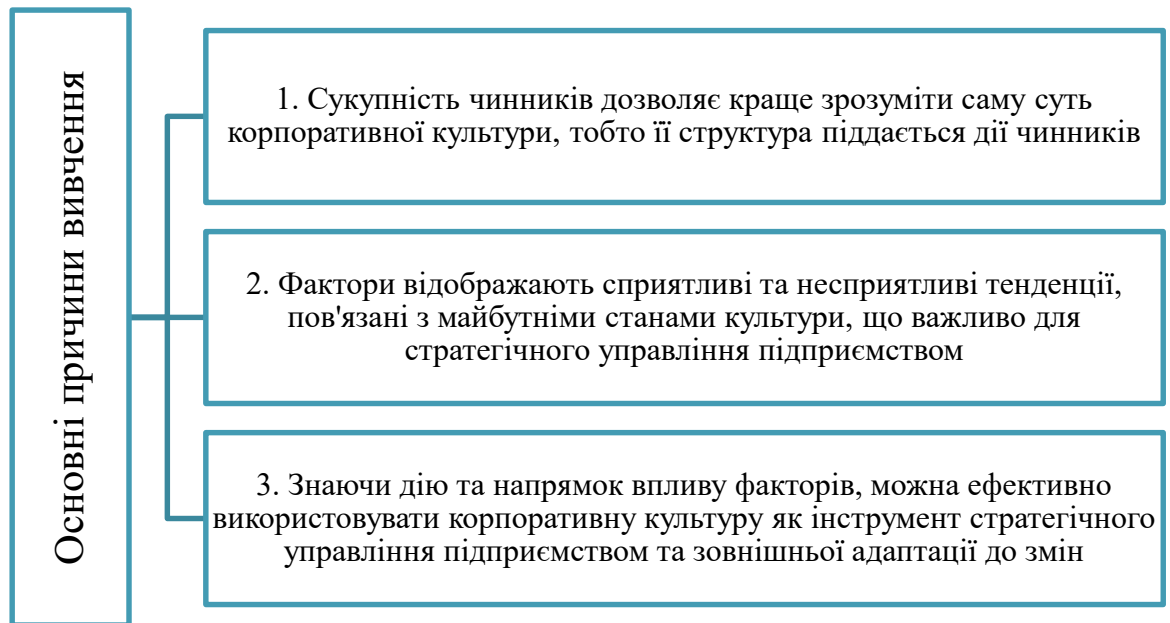


Рисунок 1.1 – Характеристика доцільності вивчення чинників впливу на розвиток корпоративної культури [13]

На основі аналізу праць науковців визначено, що корпоративна культура знаходиться під впливом первинних і вторинних чинників (рис 1.2).



Рисунок 1.2 – Первинні та вторинні чинники впливу на розвиток корпоративної культури [14; 15, с. 17]

При дослідження робіт інших науковців галузі корпоративної відповідальності було сформовано ще одну класифікацій чинників впливу(рис. 1.3)

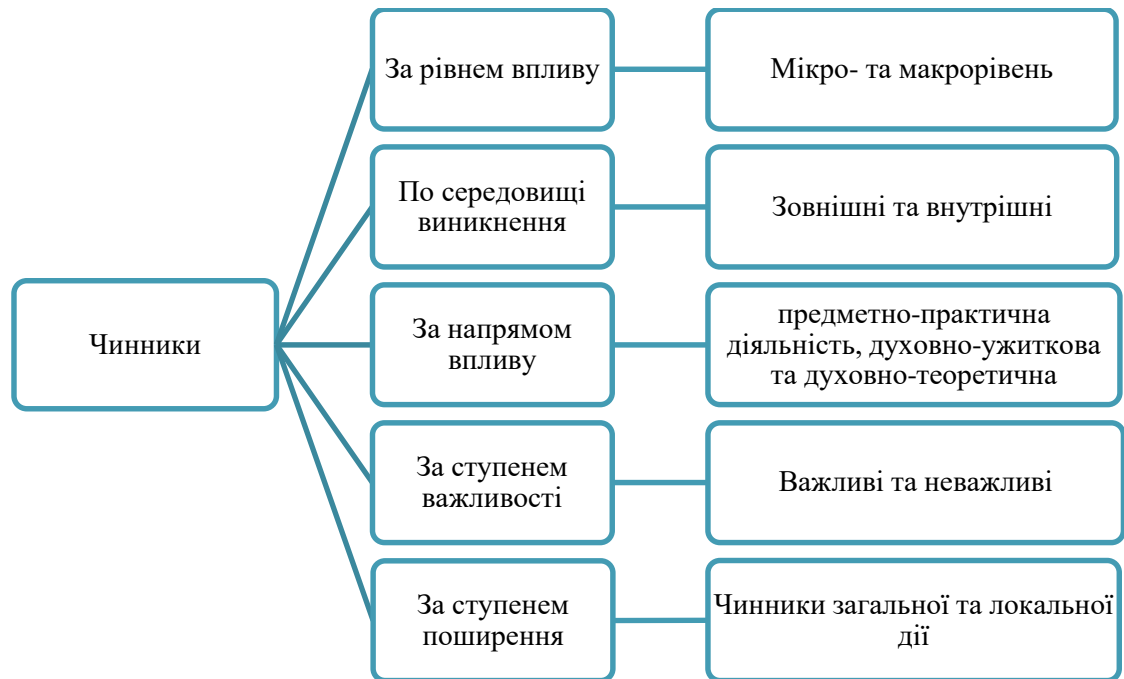


Рисунок 1.3 – Класифікація чинників впливу на розвиток корпоративної культури [16, 17]

Для підприємства у процесі формування та розвитку корпоративної культури важливо враховувати безліч чинників та визначити рівень залежності корпоративної культури від них.

На формування та розвиток корпоративної культури впливають різні чинники, які умовно можна поділити на три групи: особистісно-поведінкові, структурно-нормативні, зовнішні. Особистісно-поведінкові фактори – аспекти та характеристики поведінки керівників та співробітників, які впливають на зовнішні прояви корпоративної культури та формування системи цінностей. Особистість лідера, вплив лідера на корпоративну культуру підприємства в тому, що його переконання, ідеали, принципи, світогляд передаються всім співробітникам готелю і згодом передадуться через покоління працівників.

Структурно-нормативні чинники – чинники, зумовлені структурою, усталеної нормативної практикою, цілями, завданнями підприємства.

Впливаючи на корпоративну культуру, вони закріплюються у свідомості колективу, а надалі стають елементами цієї культури [19, с. 92].

Місія, стратегія, цілі підприємства, проблеми впливу стратегії на корпоративну культуру ретельно розглядаються у стратегічному менеджменті. У формалізованих структурах часто встановлюється бюрократична культура, у гнучких – демократичніша. Структура надалі стає елементом і показником корпоративної культури, що склалася. Фізична структура – розташування приміщень, дизайн – також впливає на корпоративну культуру, створюючи настрій, формуючи та підтримуючи стиль спілкування. Це внаслідок впливає формування та закріплення уявлень працівників про цінності підприємства. Розмір підприємства також впливає на корпоративну культуру. Велику увагу формуванню корпоративної культури приділяють насамперед великі готелю з великою кількістю співробітників.

Принципи стимулювання також відіграють важливу роль. Зрозумівши, за якими принципами відбуваються заохочення та покарання, працівники вибудовують свою діяльність у готелю. При цьому вони стають носіями корпоративної культури.

На розвиток корпоративної культури впливають принципи підбору персоналу, просування, звільнення. Так, базою просування по службі може бути лестощі, бажання догодити керівництву (незалежно від професійних компетенцій) або, навпаки, здатність обґрунтовано заперечити менеджеру, відстоявши свою точку зору на шлях розвитку готелю або конкретного завдання. Зовнішні чинники – економіко-політичні умови, у яких існує підприємство. Ці чинники накладають сильний відбиток ціннісну підсистему корпоративної культури. Агресивна політика конкурентів у більшості випадків провокує підприємство на пошук заходів у відповідь, які будуть, у свою чергу, більш агресивними, формуючи при цьому напіввоєнну культуру [20].

У сучасній ринковій економіці умови диктує споживач. У разі виробництва величезного діапазону продуктів і послуг, схожих за своїми

параметрами, вагомої значимості набуває розробка фірмового стилю, виробництво бренду, стилю комунікацій та інші методи залучення споживачів.

Законодавчі акти також можуть прямо чи опосередковано регламентувати деякі положення корпоративної культури: наприклад, вимоги до організації праці, харчування, місць відпочинку, системи покарання тощо.

Міжнародна політична, соціальна, економічна ситуація впливає корпоративну культуру, формуючи загальні тенденції розвитку підприємств. Дані критерій показує рівень життя людей, особливості умов функціонування підприємства у країні. Ці фактори впливають на корпоративну культуру шляхом формування цінностей, соціальної захищеності трудового колективу, відповідальності підприємства перед працівниками та суспільством.

Тенденції науково-технічного прогресу, що змінюються – від пріоритету технічної спрямованості до телекомунікацій, біотехнологій, інформаційних технологій, генної інженерії – змушують підприємство змінювати акцент у своїй виробничо-господарській діяльності. Про низький рівень корпоративної культури на сьогодні говорить не лише використання фізично та морально застарілих технологій у виробничому процесі, а й «морально застарілі методи управління персоналом, організації технологічних процесів та управління підприємством тощо». [21].

Таким чином корпоративна культура є сильним стратегічним інструментом. Вона дає можливість спрямовувати всіх співробітників організації на загальні цілі та завдання, залучати їх до ініціативності, а також полегшувати спілкування між підрозділами.

1.3. Методичні засади оцінювання рівня розвитку корпоративної культури

Дослідження корпоративної культури та її впливу на економічну ефективність підприємства є популярним науковим напрямом у рамках низки управлінських наук – стратегічного та інноваційного менеджменту,

управління персоналом, якістю та процесами виробництва. Управління виробництвом, управління якістю, управління витратами в результаті зводиться до конкретного співробітника, який виконує певні функції, та від його кваліфікації, напрацьованих компетенцій, розуміння, ставлення до роботи залежить результат управління. Корпоративна культура організації сприяє розвитку особистих та професійних компетенцій, розкриття творчого потенціалу, є сильним чинником мотивації працівників. Отже, у вигляді персоналу корпоративна культура забезпечує самоорганізацію підприємства як соціально-економічної системи [22, с. 2].

Взаємозв'язок корпоративної культури та ключових показників діяльності підприємства, що визнається сучасними концепціями менеджменту, зумовлює актуальність застосування Ємних та ефективних методик її дослідження. Аналіз існуючих практик діагностики та оцінки рівня розвитку корпоративної культури дозволяє виявити переваги та обмеження їх застосування, визначити необхідність розробки нових комплексних підходів до дослідження корпоративної культури конкретного підприємства з урахуванням актуальних тенденцій та потреб, що існують у цій науковій галузі.

У дослідженні корпоративної культури ключовим моментом є визначення методики її діагностики та вимірювання. Традиційно виділяють три групи методів, які використовуються при дослідженні корпоративної культури конкретного підприємства:

- Емпіричні методи (спостереження, сприйняття, збирання інформації);
- Методи системного аналізу (використання методів загальної теорії систем та теорії організації, системний та синергетичний підходи);
- Методи математичного, економічного та статистичного моделювання (метод лінійного програмування, метод пріоритетів [23]).

Застосування різних методик дослідження корпоративної культури дозволяє отримати уявлення про цінності, норми, правила та очікування, що

впливають на поведінку більшості співробітників організації та ефективність її економічної діяльності. Дослідження, присвячені корпоративній культурі, стали проводитися у США у 60-ті роки ХХ століття, а до кінця 80-х років корпоративна культура стала займати одне з ключових місць серед питань організаційного управління у США та Західній Європі.

За час вивчення корпоративної культури сформувалося три школи, що відрізняються розумінням її сутності та напрямом дослідження:

- Поведінкова школа: пошук та аналіз закономірностей створення спільних цінностей, понять, правил та норм поведінки персоналу в процесі робочої діяльності (Р.М.Сайєрт та Дж.Г.Марч; Д.Хемптон);

- Школа ефективності: акцент на вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організацій (Т.Діл та А.Кеннеді; Томас Дж. Пітерс та Роберт Уотерман, та ін.).

- Школа моделювання: вивчення корпоративної культури як самостійного об'єкта дослідження; розробка моделей її формування, методик оцінки, класифікація типів корпоративної культури (Е.Шейн, Ч.Хенді, К.Камерон та Р.Куїнн та ін.) [24].

Вивчення та опис корпоративної культури представниками даних шкіл відбувалося з використанням кількісних та якісних методів дослідження. У цьому параграфі проводиться порівняльний аналіз найпоширеніших методів дослідження корпоративної культури, прийнятих у сучасній світовій науковій практиці, з метою виявлення їх сильних та слабких сторін. Даний аналіз дозволить відповісти на питання про можливість використання аналізованих методик для діагностики корпоративної культури на вітчизняних підприємствах.

Традиційно виділяють кількісні та якісні методики дослідження корпоративної культури підприємств. Якісні методики ґрунтуються на дослідженнях описового характеру та проводяться на основі зібраних в організації первинних даних шляхом аналізу документів, включеного спостереження глибинного інтерв'ю. Як правило, дані методики виявляють

думку співробітників про компанію, перспективи її розвитку та свого професійного зростання, рівень мотивації, формальні та неформальні відносини всередині організації. Співробітники отримують можливість висловити пропозиції щодо вдосконалення роботи, вирішення внутрішніх конфліктів, однак отримані дані не мають кількісного вираження.

У процесі систематизації теоретико-методичних напрацювань виявили п'ять основних методів оцінки ефективності корпоративної культури підприємства, кожна з яких відрізняється своїми характерними особливостями (таблиці 1.1).

Таблиця 1.1 - Методи оцінки ефективності корпоративної культури підприємства [22-24]

Метод	Автор	Сутність
Методика ОСАІ (Organization Culture Appreciation Instrument)	К. Камерон, Р. Квін	Завдяки спеціальним анкетам дозволяє оцінити внесок п'яти найважливіших параметрів у існуючу культуру: найважливіші характеристики підприємства, стиль лідерства, управління підлеглими, бачення підприємства та стратегічні напрями діяльності. Через війну можна визначити, якого типу культури належить досліджувана: до адхократичної, кланової, бюрократичної чи ринкової.
Психологічні виміри культури	Г. Хофстеде	Характеризує вплив культури суспільства на індивідуальні цінності його членів, а й те, як ці цінності зумовлюють їх поведінку. Проводиться аналіз шести напрямків: дистанція керівництва, незалежність, мужність – жіночність, уникнення невизначеності, стратегічна ініціатива, припущення (індульгенція).
Анкета корпоративної культури (Corporate culture survey)	Р. Гласер	У спеціальній анкеті зібрано 29 суджень, вибраних на основі узагальнення досвіду керівників середніх та вищих рівнів управління. Усі судження значимі, тому дуже низький показник у якомусь їх показує кризову тенденцію за відповідним напрямом. Усі показники згруповані у 4 секції: робота, комунікації, управління, мотивація.
Методика ОСІ (Organizational culture inventory)	Р. Кук, Дж. Лафферті	Допомагає контролювати поведінку та взаємодії між співробітниками підприємства, оцінюючи загальні поведінкові норми всередині підприємства та порівнюючи їх з еталонними.

Описані вище методики мають як переваги, так і недоліки [22-24]:

1. ОСАІ характеризує цінності культури підприємства, що дозволяє віднести досліджувану культуру до конкретного типу та оцінити її силу, крім того, методика реалізується у вигляді діаграми, що підвищує наочність. Однак вона не дає змоги отримати незалежні результати.

2. Метод психологічного виміру культури дозволяє досліджувати культуру у вигляді вивчення її структурних елементів, отже, проста у застосуванні. Проте більшою мірою підходить для виміру національних культур.

3. Метод «Анкета корпоративної культури» та методика ОСІ забезпечують точність, структурованість та наочність результатів дослідження, однак не можуть гарантувати достовірність результатів, оскільки немає впевненості в тому, що респонденти відповідали на поставлені твердження щиро.

Найбільш доцільнішою на наш погляд є методика ОСАІ, яку ми пропонуємо більш детально вивчити. ОСАІ – це тест, що складається із шести питань, на кожне з яких дано чотири альтернативи. Тест, що проходить, необхідно розподілити бали 100-бальної оцінки між чотирма відповідями в тому ваговому співвідношенні, яке більшою мірою відповідає організації, обраній для аналізу. Найбільшу кількість балів треба дати тій альтернативі, яка більше за інших нагадує організацію, що вивчається. Колонка балів розділена на два підрозділи – «Поточний стан» та «Очікуваний стан». Це означає, що спочатку треба оцінити компанію такою, якою вона є в даний час, а потім – якою вона має бути на думку респондента, щоб опинитися на вершині успіху.

Інструмент ОСАІ призначений для оцінки шести ключових вимірів організаційної культури. Виконавши оцінку з допомогою цього інструмента, можна одержати картину того, як працює дана організація і якими цінностями вона характеризується. Відповіді на запропоновані альтернативи не можна назвати ні правильною, ні помилковою, адже не існує істинної чи неправильної культури. Кожна компанія матиме свій унікальний набір відповідей на кожну з альтернатив, характерний саме для неї. Отже, щоб

діагностика корпоративної культури була максимально точною, потрібно відповідати на запитання гранично чесно, уважно та по можливості об'єктивно», – так описують свою методику дослідники Р. Куїн та К. Камерон [25].

Проведення оцінки з ОСАІ вимагає наступного розрахунку. На першому кроці необхідно скласти бали всіх відповідей А в колонці «Поточний стан», а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку альтернативи А. Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D.

Другий крок полягає у складанні балів всіх відповідей А в колонці «Очікуваний стан» і поділ суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка за альтернативою А, але для колонки «Очікуваний стан». Далі слід скласти бали всіх відповідей і розділити суму на 6. Повторити ці обчислення для альтернатив С і D [25].

Інструмент оцінки ОСАІ базується на теоретичній моделі, що отримала назву «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей» (див. рис. 1.4).

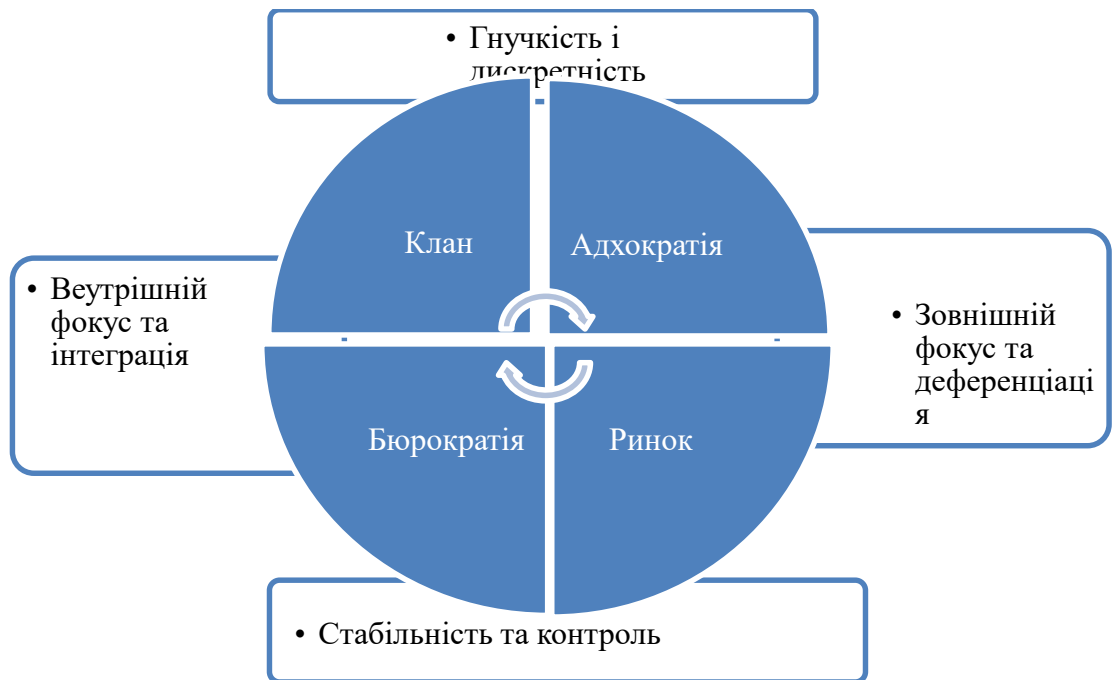


Рисунок 1.4 – Рамкова конструкція конкуруючих цінностей [24]

В її основі лежать дві шкали, що відображають критерії ефективності організації. З діагностики ступеня домінування тих чи інших усвідомлюваних

цінностей співробітників компанії визначається і зображується графічний профіль організаційної культури.

Описані інструменти діагностики та аналізу корпоративної культури мають суттєві відмінності, проте на нашу думку саме за допомогою тесту Камерона – Куїна можна комплексно оцінити корпоративну культуру та на основі виявлених недоліків побудувати більш ефективнішу культуру в компанії.

РОЗДІЛ 2. Аналіз процесу формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» - мережа готельних комплексів, розташованих в унікальних локаціях, з індивідуальним сервісом, створена передбачати потреби гостей. Це п'ять готелів категорій 3-5 зірок, які щорічно приймають у себе понад 30 тисяч гостей з різних куточків світу, які приїжджають на відпочинок або бізнес в Україну [26].

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» є підприємством, яке знаходиться за адресою – місто Київ, вулиця Велика Житомирська, Україна.

Керівник:

Осташевська Валентина Вікторівна - директор

Головний бухгалтер:

Кучеренко Людмила Федорівна.

Так як дане товариство є підприємством, воно зареєстровано у Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (ЄДРПОУ). На основі цього йому видана довідка із статистики, де зазначено класифікаційні дані підприємства за КВЕД, СПОДУ, ДКУД.

Основний вид діяльності: 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

Інфраструктура ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» складається:

1. Вестибюльна група приміщень
2. Житлова частина
3. Приміщення побутового обслуговування
4. Службові та побутові приміщення
5. Приміщення спортивно-оздоровчого та культурно-масового обслуговування.

Житлова група приміщень ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» складається з коридорів, холів, вітальні, номерів різних типів та категорій та приміщень для обслуговування персоналу.

Приміщення для відвідувачів готелі представлено просторим холлом з трьома зручними диванами та гардеробною, які доповнює велика кількість вазонів.

Приміщення для харчування відвідувачів та гостей ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» представлені рестораном на 60 місць, а також невеликим баром на 10 місць, розташованим у ресторанному залі. Щодня в залі ресторану для гостей готелю сервірується сніданок за системою “шведський стіл”. Меню: європейська, українська, польська кухні

Що стосується організації розвитку ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» то чинна організаційна структура управління готелем розкриває усі повноваження і обов'язки, які виконують працівники підприємства готельного господарства (див. рис. 1.1).

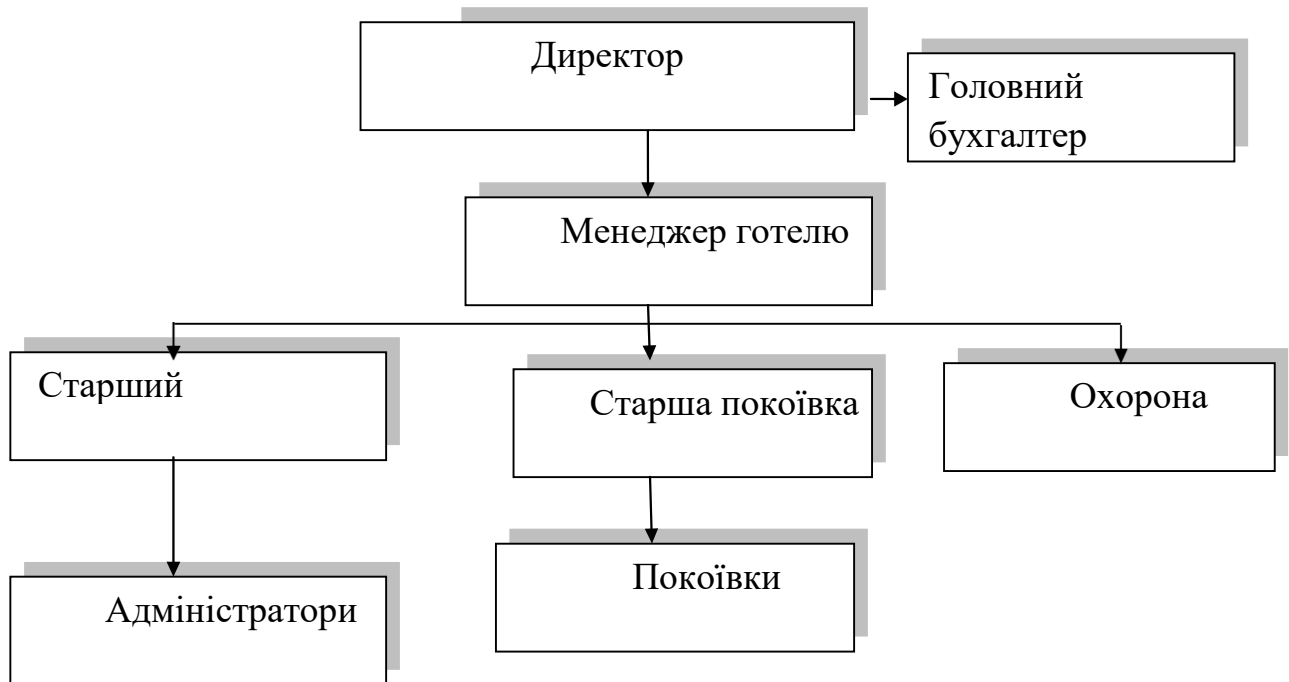


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» [26]

Основні функціональні обов'язки керівної ланки ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» ґрунтуються на потребах задовольняти бажання споживачів готельних послуг. При цьому враховуються власні можливості підприємства та існуючі ресурси. Аналіз роботи ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» показав, що організація розвитку підприємства відбувається з урахуванням чітко зафіксованої управлінської ієрархії. Саме вища ланка управління відповідає за прийняття загальних рішень щодо організації розвитку підприємства, що відбивається на ефективності його роботи.

У ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» керівником вищої ланки є директор, який разом із власником обирає напрями діяльності та розвитку підприємства з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [27, с.15], визначає стратегічні цілі діяльності та розвитку готелю, організовує

стратегічне планування, прогнозує роботу підприємства на тиждень, місяць, квартал, рік, а також робить прогноз щодо результатів ефективної діяльності та розвитку готелю, формує систему мотивації і контролю управління розвитком.

Пропонуємо провести аналіз наданих послуг у розрізі асортименту (див. табл. 2.1)

Таблиця 2.1 - Аналіз надання послуг у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у розрізі асортиментних груп за 2020–2021 роки

№ з/п	Найменування послуг	Обсяг надання послуг , тис. грн		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1	Надання послуг з харчування	23900	33596,1	9696,1	140,57
2	Надання послуг із розміщення	42064	53504,9	11440,9	127,20
3	Надання організаційних послуг	29636	37329	7693	125,96
	Разом	95600	124430	28830	130,16

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Отож ми бачимо , що ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» збільшив обсяг своїх послуг у грошову еквіваленті у 2021 році, що свідчить про покращення його діяльності та збільшення кількості відвідувачів готелю

Аналізуючи фінансові результати ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» (табл. 2.2) протягом досліджуваного періоду, спостерігається суттєве підвищення собівартості продукції на фоні зростання обсягів збуту продукції через збільшення транспортних витрат, витрат на оплату праці, рекламу, обладнання тощо. За цей період обсяг реалізації продукції у 2021 зріс у 1,3 рази порівняно з 2020 роком. Позитивною динамікою характеризується чистий фінансовий результат чистий прибуток, які протягом досліджуваного періоду були прибутковими.

Таблиця 2.2 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за період 2019-2021 рр

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Чиста виручка від реалізації продукції товарів, тис. грн.	124514	88000,8	116205	-36514	28204,3	70,68	132,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	118293	83065,2	107112	-35228	24046,4	70,22	128,95
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, тис. грн.	6221,4	4935,6	9093,5	-1285,8	4157,9	79,33	184,24
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	4572,8	4035,2	1203,3	-537,6	-2831,9	88,24	29,82
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	4572,8	4035,2	986,7	-537,6	-3048,5	88,24	24,45
Дебіторська заборгованість за послуги на кінець року, тис. грн.	1791,1	2907,5	1497	1116,4	-1410,5	162,33	51,49
Кредиторська заборгованість за продукцію на кінець року, тис. грн.	6823,1	2556,2	1567,9	-4266,9	-988,3	37,46	61,34
Продовження табл. 2.2							
Нерозподілений прибуток(+), непокритий збиток(-), тис. грн.	12429	16464,2	15260,9	4035,2	-1203,3	132,47	92,69

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Наступним дослідимо основні показники прибутковості ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за останні 3 роки (див. табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Динаміка прибутковості ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за період 2019-2021 рр

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп росту, %
	2019	2020	2021		

				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	124514	88000,8	116205	-36513,5	28204,3	70,68	132,05
Собівартість реалізованої продукції	118293	83065,2	107112	-35227,7	24046,4	70,22	128,95
Валовий прибуток	6221,4	4935,6	9093,5	-1285,8	4157,9	79,33	184,24
Інші операційні доходи	1894,4	64,4	1211,8	-1830	1147,4	3,40	1881,68
Адміністративні витрати	12719,4	8909,2	9095,5	-3810,2	186,3	70,04	102,09
Фінансовий результат до оподаткування	4572,8	4035,2	1203,3	-537,6	-2831,9	88,24	29,82
Чистий фінансовий результат	4572,8	4035,2	986,7	-537,6	-3048,5	88,24	24,45

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Оцінюючи показники прибутковості ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ», ми бачимо, що в цілому підприємство здійснює прибуткову діяльність і не зважаючи на втрати та кризу в 2020 році, в 2021 відновило свої показники діяльності, при цьому збільшилася виручка від реалізації та скоротилась собівартість.

Ділова активність може характеризуватись динамікою показників ефективності виробничо-господарської діяльності в цілому. Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства [31]. Пропонуємо розглянути основні показники рентабельності та ділової активності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 - Показники рентабельності та ділової активності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Рік			Абсолютне відхилення, ±	Відносне відхилення, %
	2019	2020	2021		
				2019	2020

Рентабельність сукупного капіталу	0,67	0,50	0,55	-0,12	81,97
Рентабельність власного капіталу	0,11	0,10	0,03	-0,08	24,13
Коефіцієнт оборотності активів	0,03	0,03	0,01	-0,03	23,30
Коефіцієнт фондівдачі	6,44	7,62	10,06	3,62	156,14
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,05	0,77	1,15	0,10	109,41
Період обороту обігових коштів	342,61	466,86	313,15	-29,46	91,40
Коефіцієнт оборотності запасів	61,09	68,86	23,07	-38,02	37,76
Період одного обороту запасів (днів)	5,89	5,23	15,60	9,71	264,83
Коефіцієнт оборотності деб. Заборгованості	3,56	1,92	3,23	-0,33	90,79
Тривалість погашення деб. Заборгованості	101,07	187,54	111,32	10,25	110,14

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

За підсумками року підприємство зменшило всі коефіцієнти рентабельності, найменшим був показник рентабельності власного капіталу, яка зменшилась на 75,87 % за рахунок значного збільшення вартості власного капіталу. Тим не менш, рентабельність власного капіталу перевищує мінімальне нормативне значення ($>0,2$), як і інші показники рентабельності. Таким чином, на підприємстві відбулось підвищення рівня ресурсних показників рентабельності, що є позитивним явищем.

2.2. Оцінка чинників впливу на формування та розвиток корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

На формування корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» має вплив кадрова система готелю, яку ми пропонуємо оцінити в цьому підрозділі.

Розпочнемо з аналізу основних показників руху персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4 - Показники руху персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за період 2019-2021 рр

Показники	Період			Відхилення (+/-) від попереднього періоду, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
1. Чисельність працівників, чол.	35	34	35	-1	1
2. Прийнято на роботу, чол.	1	0	1	-1	1
3. Вибуло працівників, чол.:	0	1	0	1	-1
а) за власним бажанням, прогули та порушення трудової дисципліни, чол.	0	1	0	1	-1
4. Коефіцієнт обороту за прийомом, %	2,86	0,00	2,86	-2,86	2,86
5. Коефіцієнт обороту за звільненням, %	0,00	2,94	0,00	2,94	-2,94
6. Коефіцієнт загального обороту, %	2,86	2,94	2,86	0,08	-0,08
7. Коef. плинності кадрів, %	0,00	2,94	0,00	2,94	-2,94

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

На основі проведено аналізу руху персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» ми бачимо, що в цілому за три досліджувані роки плинність кадрів є невисокою, звільнився тільки один працівник у 2020, у зв'язку з виїздом закордон.

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» має свій соціальний пакет для співробітників, він складається з: добровільного медичного страхування, оплати транспортних витрат і мобільного зв'язку менеджерам готелю, надання особистого водія керівному складу організації та додаткових днів до визначеного відпустці.

Пропонуємо розглянути витрати готелю на соціальний пакет для працівників (див. рис 2.5).

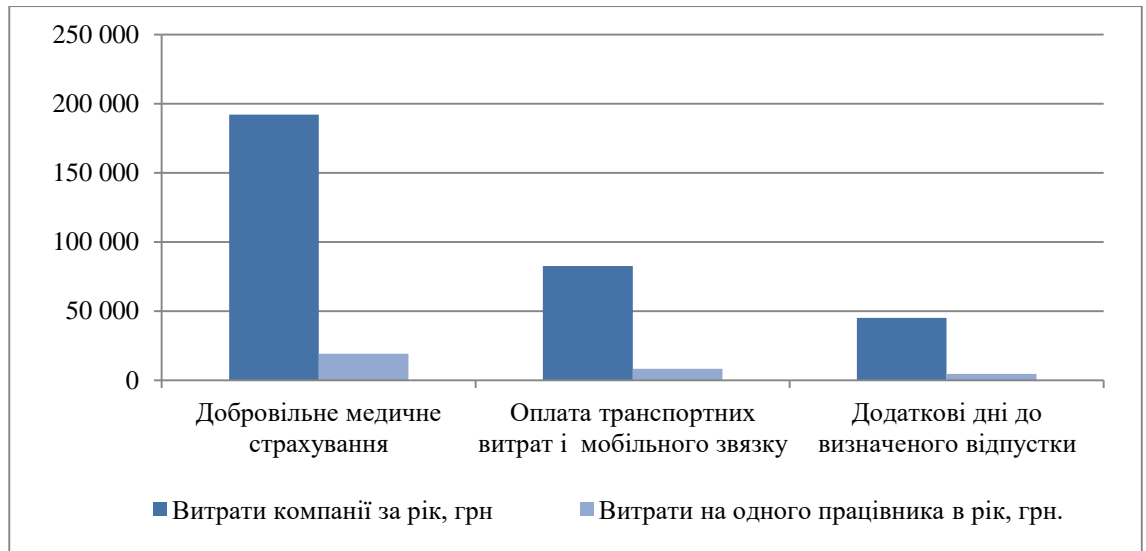


Рисунок 2.5 - Витрати готелю ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» на фінансування соціального пакета співробітників за 2021 рік, тис грн.

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Компанія має сприятливі умови праці. Дотримуються гігієнічні норми і умови безпеки життєдіяльності. При прийомі на роботу, співробітник відділу кадрів ознайомлює нового співробітника з правилами по техніці безпеки. Також ці правила нагадуються начальниками відділів раз на півроку. Щомісяця компанія проходить перевірку щодо дотримання санітарно-гігієнічних, технічних та естетичних норм.

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» велику увагу приділяє взаєминам в колективі. Існує кілька заходів, які мають особливе значення для готелю (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Заходи, що проводяться для співробітників ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Місяць проведення	Захід	Склад
Березень	Восьме березня	Всі працівники
Червень	День народження готелю	Всі працівники
Серпень	Літній корпоратив	Всі працівники
Жовтень	День захисника України	Всі працівники
Грудень	Новорічний корпоратив	Працівники офісу

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» має деякі бонуси, які розвивають соціальну інфраструктуру. Карти знижок на харчування в їдальні, оплачується абонемент в тренажерний зал, квитки зі знижками в кінотеатр.

Таблиця 2.6 - Бонуси, що надаються співробітникам ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

К-ть в рік	Бонус
Щомісячно	Карти знижок на харчування в їдальні
2 рази в рік	Абонемент в тренажерний зал
3 рази в рік	Абонемент в спортивний зал
1 раз в рік	Знижкові квитки в кінотеатр
Щомісячно	Купівля товарів зі складу співробітниками за оптовими цінами

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

З метою раціоналізації процесу набору і підбору персоналу, а також аналізу причин звільнень, був проведений моніторинг звільнень за період березень - вересень 2021 в готелю ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» .

Отож, визначено, що на формування ефективної корпоративної культури ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» має вплив загальний тренд в Україні, який породила пандемія Коронавірусу та ставлення керівництва до персоналу. Керівник ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» постійно працює над тим, що працівники були задоволені своєю роботою та впроваджує ряд бонусів та заохочень, які не тільки створюватимуть позитивну атмосферу в готелі, але й стимулюватимуть самого працівника досягати максимум результатів для готелю.

2.3. Оцінка ефективності методів та форм налаштування корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Для оцінки корпоративної культури застосовувалися методи вибіркового анкетування та опитування співробітників, вивчення

організаційних документів, локальних нормативних актів, діалогу із співробітниками ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» , що забезпечує високий рівень їхнього професіоналізму. На підставі проголошеної місії відносини Готелю та його співробітників характеризуються повагою, довірою [34].

Метод ОСАІ зарубіжного дослідника К.Камерона, який був досліджений нами у попередньому розділі, пропонує шість ключових напрямів аналізу системи корпоративної культури:

- найважливіші характеристики готелю;
- фірмовий стиль готелю;
- управління персоналом готелю;
- стратегічні цілі;
- критерій успіху;
- інтеграційні процеси.

Методика ОСАІ викладена у табличній формі в таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – Методика оцінки корпоративної культури ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Код	Компоненти корпоративної культури	Поточний стан	Очікуваний стан
Найважливіші характеристики готелю;			
А	Готель є унікальним по своїх відносин з персоналом і буде такі стосунки, що весь колектив як одна велика сім'я	90	100
В	Готель динамічно розвивається і люди готові робити жертви та ризикувати задля досягнення єдиного результату	10	0
С	Готель орієнтований на результат, головна турбота - досягнути виконання всіх покладених завдань. Персонал орієнтований на суперництво та досягнення цілей	0	0
Д	Готель жорстко структурований і строго контролює свій персонал.	0	0
Сума балів		100	100
Фірмовий стиль готелю			
А	Комунікаційний стиль в готелі представлений в бажанні допомогти чи навчити	90	100

B	Загальний стиль готелю як приклад підприємництва, новаторства та прихильності ризику	10	0
C	Стиль управління передбачає агресивність та орієнтацію на результат	0	0
D	Загальний стиль управління є прикладом координації та чіткого розподілення завдання	0	0
Сума балів		100	100
Управління персоналом готелю			
A	Стиль управління характеризується заохоченням, єдинством та спільним прийняттям рішення	95	90
B	Стиль управління характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства та свободи	5	0
C	Стиль управління передбачає високу вимогливість та жорстку конкуренцію між працівниками	0	0
D	Стиль управління характеризується гарантією зайнятості, потребою підпорядкування та стабільністю у стосунках	5	10
Сума балів		100	100
Інтеграційні процеси			
A	Готель зв'язує в єдине ціле відданість та взаємна довіра та її його обов'язки перед персоналом є високими	95	100
B	Готель зв'язує в єдине ціле відданість новаторству і вдосконаленню, акцент робиться на необхідності бути першим	0	0
C	Готель зв'язує в єдине ціле акцент на досягнення цілей та виконання завдань, загальноприйнятим є агресивність та свобода	0	0
D	Готель зв'язує в єдине правила та офіційну політика	5	0
Сума балів		100	100
Критерії успіху			
Продовження табл. 2.7			
A	Готель загострює увагу на гуманному розвитку, притримується курсу на довіру, відкритість та спільну участь	90	100
B	Готель акцентує увагу на отриманні нових ресурсів та вирішенні нових проблем, цінується апробація нового та пошук можливостей	5	0
C	Готель акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях, домінує цільова напруга та бажання перемогти	5	0
D	Готель акцентує увагу на стабільності, найважливішим є рентабельність, контроль і плавність всіх операцій	10	0
Сума балів		100	100
Стратегічні цілі			
A	Готель визначає свій успіх на основі розвитку людських ресурсів, спільної роботи, задіяності всіх працівників та турботою про них	100	100
B	Готель визначає свій успіх на основі володіння унікальними послугами, як один із новаторів на ринку	0	0
C	Готель визначає свій успіх на основі перемоги на ринку і випередженні конкурентів, ключ до успіху - конкурентне лідерство на ринку	0	0
D	Готель визначає свій успіх на основі рентабельності, при орієнтації на мінімальних витратах та максимальних доходах	0	0

Сума балів	100	100
------------	-----	-----

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Насамперед визначається кваліфікаційна приналежність корпоративної культури ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» .

Співробітники готелю відрізняються професіоналізмом (це фахівці, які мають досвід роботи), що зумовлює ефективність діяльності готелю. При вирішенні певного завдання кожен співробітник готелю робить свій професійний внесок на різних етапах вирішення завдання, стаючи таким собі тимчасовим лідером команди.

Керівник готелю у процесі розв'язання завдання виконує ролі інформатора, координатора дій співробітників, контролера за дотриманням правил та процедур і стає безпосереднім лідером при внесенні свого професійного внеску у межах областей своєї ерудиції.

При здійсненні контролю групові норми корпоративної культури ніколи не бувають суттєво порушені: контроль має хоч і постійний, але поверхневий і ненав'язливий характер. Більшість рішень ухвалюються спільно.

Результат діяльності готелю при виконанні покладених на нього завдань залежить від колективних зусиль, тому колективні інтереси в ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» завжди важливіші за особисті. Основна увага у корпоративній культурі готелю приділяється своєчасному та якісному виконанню роботи. Успішність діяльності повністю залежить від можливості колективу підвищити ефективність роботи та об'єднати особисті цілі співробітника з цілями готелю.

Усі дії керівника ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» в організаційному ключі спрямовані на такі позиції:

- Забезпечення більш ефективного об'єднання персоналу для досягнення спільної мети через раціональну організацію комунікацій;

- Забезпечення умов, необхідних для розкриття трудового та особистісного потенціалу співробітників;
- Створення умов для прояву ініціативи.

Оцінка діяльності працівників залежить від загального результату та особистого внеску. Значне збільшення вкладу кожного з працівників не залишається непоміченим менеджментом готелю [35].

Корпоративна культура готелю характеризується продуктивними та легкими відносинами між співробітниками, незалежно від віку та гендерних характеристик.

У корпоративній культурі ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» слід виділити властивості, що створюють і негативне поле:

1. Проблеми в управлінні при нестачі персоналу.

Якщо людські ресурси стануть менш доступними (у разі гострої нестачі персоналу або зниження забезпеченості персоналом менше 90%), керівник почне відчувати гостру необхідність особисто контролювати роботу та результати, негативно впливаючи при цьому на культурні цінності. Мораль групи в цьому випадку падатиме, персонал функціонуватиме у своїх особистих інтересах. Це зробить необхідним встановлення стандартів та процедур роботи. У цьому випадку може виникнути тенденція переходу від культури завдання до ролівої культури чи культури влади.

2. Стоп-фактори у досягненні та підтримці професіоналізму.

У зв'язку з цим особлива роль відведена самостійній освіті співробітників, що вимагає від них певних якостей та навичок, а також забезпечення умов для самостійної освіти. Необхідно узгодити культуру із сучасними тенденціями до адаптації, індивідуальної свободи та низької відмінності статусу.

До позитивних аспектів діяльності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» належать [36]:

1. Висока швидкість прийняття рішень.

Дане властивість діяльності готелю обумовлено тим, що практично всі рішення приймаються одноосібно керівником або невеликою групою людей, що, у разі їх ефективності і правильності, позитивно позначається на діяльності готелю.

2. Чітка регламентація діяльності працівників.

Даний аспект діяльності готелю має позитивний характер через те, що ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» функціонує в реальному часі та рішення приймаються живими людьми. Особлива віддача досягається при невеликій ініціативності та низькій потребі у висловленні своєї думки.

За рівнем спільності корпоративна культура ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» належить до домінуючої корпоративної культури, хоча правильніше було б визначити її як тотальну через відсутність субкультур. Співробітники, які не поділяють цінності корпоративної культури готелю, рано чи пізно залишають його.

Для визначення належності культури готелю за рівнем підтримки цінностей слід проаналізувати її за кількома критеріями [37]:

1. «Глибина» культури, яка визначається кількістю та стійкістю найважливіших переконань, що поділяються працівниками.

Корпоративна культура готелю через тривалий термін діяльності (понад 10 років) встигла вкоренитися в уявленнях і поглядах співробітників, як на поверхневому рівні (зовнішній імідж, стиль одягу та поведінки), так і на внутрішньому (загальні цінності, девізи, заходи).

2. Ступінь поділу культури членами організації.

У зв'язку з цим, як було зазначено раніше, можна стверджувати повне прийняття всіх аспектів корпоративної поведінки всіма співробітниками, і, як наслідок, відсутність субкультур.

3. Ясність пріоритетів, створювана керівником.

Культура завдання, до якої належить культура готелю, передбачає здійснення постановки цілей і завдань топ-менеджером для подальшого їх вирішення всім колективом, що вимагає надання співробітникам ТОВ

«ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» повної інформації з питань, що розглядаються, і розмежування пріоритетів діяльності. Залучення співробітників до організаційного процесу на всіх стадіях роботи готелю.

Таким чином, виходячи з аналізу факторів «сили», культура ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» належить до помірно сильного типу, якому властиві вкорінені, підтримувані та поширені цінності.

Відомо, що недоліком сильної культури є опір нововведенням. Але це явище у структурі готелю немає, що з її побудовою на кшталт культури, завдання та цінності якої припускають відкритість всьому новому.

За характером впливу культури на результати діяльності, система надає позитивний вплив та стимулюючий вплив на діяльність готелю.

Корпоративну культуру ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» можна характеризувати як особистісно-орієнтовану (стимулюючу розкриття потенціалу особистості рамках колективних інтересів), інтегративну (приймає кращі практики ефективних організацій) і стабільну (розділювану усіма співробітниками і періодично, що трансформується під впливом адаптації до зовнішнього середовища).

Таким чином, чітко сформована місія та стратегія діяльності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ», колектив має єдине бачення цілей, також вироблено оптимальну організаційну структуру – все це допомагає ефективно працювати за обраними напрямками. Для співробітників надзвичайно важливо спостерігати, як позиціонує себе готель у важкі для всієї нації часи. Так, ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» виділив кошти на підтримку своїх співробітників через «COVID-19», які буди змушені залишатися вдома через закриття готелю, яке було пов'язане з карантинними заходами.

Корпоративна культура в готелю тісно пов'язана із загальною стратегією розвитку та бізнес-цілями. Тому співробітники зацікавлені в організаційних досягненнях та пов'язують власні сподівання з розвитком готелю.

2.4. Програма заходів щодо розвитку корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Виходячи із запропонованих напрямів вдосконалення розвитку персоналу та корпоративної культури ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» було виділено такі необхідні заходи до впровадження:

Медичне страхування. Розширення соціального пакету для працівників ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» є актуальною потребою для роботодавців, які хочуть утримувати цінні кадри та мотивувати працівників до продуктивної роботи.

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

Утворення зелених груп. Створити у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ», мережі послів КСВ, а саме "зелених команд", що позитивно вплине на корпоративної культури. Такі команди працюють, наприклад, в компаніях e-Bay, Intel або Yahoo. Популярність "зелених команд" продовжує зростати як ефективний інструмент для підвищення обізнаності працівників та демонстрації їх зобов'язань перед компанією. Інша тенденція, що динамічно розвивається, полягає у залученні працівників до діяльності зі сталого розвитку поза робочим місцем.

Організації волонтерських ініціатив від працівників готелю. На тлі подій, що відбуваються у нашій країні, українці об'єднуються та за власною ініціативою намагаються поліпшити довкілля, територію, де живуть,

допомагають військовим, вдосконалюють власну країну. Тому і в ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» необхідно запровадити традиції із реалізації волонтерських ініціатив працівників, що не тільки допоможе довкіллю, а й підвищити корпоративну культуру. Готелю необхідно надавати один робочий день у місяць для участі у волонтерських активностях, наприклад, прибирання або ремонт у медичних центрах, збір їжі, речей та предметів першої необхідності для непрацездатних людей, благодійні ярмарки, облагороджування зон відпочинку та прибудинкових територій у закладах, які цього потребують найбільше тощо.

Правильне харчування працівників. Запровадження циклів тренінгів, щодо управління власним здоров'ям, правил здорового харчування тощо. В ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» є власний ресторан у якому харчуються працівники, тому доцільно було б запровадити «День правильного харчування» та інше.

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

Заощадження використання паперу. Використання паперу щороку зростає на 35 %, при цьому 45 % з них викидається у той же самий день, тому сьогодні є дуже поширеним перехід бізнесу на електронний документообіг та зменшення операцій з паперовими документами, для цього був створений онлайн-сервіс.

Нові стандарти 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 готелю 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.

Видача багаторазового посуду або зменшення використання одноразового посуду працівниками. Сьогодні є дуже поширеними практики виробництва орендованого багаторазового посуду. У ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» слід запровадити практику видачі працівникам склянок для пиття води та термочашок, що значно скоротить використання одноразового посуду та покращить корпоративну культуру. Відповідні дії забезпечать соціальну відповідальність працівників через турботу про навколишнє середовище та дисциплінують працівників на зменшення використання шкідливих для середовища відходів.

Корпоративний університет. ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» має велику кількість співробітників, яку необхідно постійно навчати та вдосконалювати їх знання, відповідно до постійного оновлення технологій та запровадження інновацій.

Портал он-лайн навчання. Сьогодні самонавчання через інтернет стає все більш популярним, тому завданням ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» є створення власної платформи, яка б направляла і давала ті знання для кожного працівника, відповідно до його індивідуального плану розвитку, які йому необхідно здобути, як у межах його професійної діяльності, так і для покращення корпоративної культури.

Отже запропоновані заходи з удосконалення корпоративної культури в ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» повинні дати позитивний економічний ефект на його діяльність та підвищити корпоративну культуру готелю.

ВИСНОВКИ

У ході написання курсової роботи нами був проведений комплексний аналіз формування корпоративної культури ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» та запропоновані шляхи щодо її підвищення.

В першому розділі нами досліджені теоретико-методичні аспекти дослідження процесу формування та розвитку корпоративної культури

Визначено, що корпоративна культура є продуктом тісної взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для того, щоб запропонувати реальні напрями формування корпоративної культури та забезпечити ефективний механізм її функціонування та розвитку, доцільно систематизувати фактори впливу на корпоративну культуру з подальшим дослідженням тенденцій такого впливу.

Виділені чинники за своєю сутністю дуже неоднорідні, які впливом геть формування та розвитку корпоративної культури перестав бути постійної величиною. Моніторинг впливу цих факторів дозволить підвищити рівень розвитку корпоративної культури, що сприятиме зростанню ключових показників діяльності підприємства.

Отже, ефективність корпоративної культури досить важко виміряти напряму. Для того, щоб цей процес став можливим, а результати достовірними, необхідно розробляти відповідні комплексні методики, які враховують як кількісні аспекти, так і якісні ефекти. Такі методики є більш ефективні порівняно з «точковими», оскільки дозволяють залучати до досліджень усі рівні менеджменту та враховують усі сфери діяльності підприємства, аж до самих низів; оцінюють різноманітні аспекти життєдіяльності підприємства; пов'язують рівень розвитку корпоративної культури з конкретними результатами діяльності підприємства за допомогою математичних моделей, що забезпечує базис для прогнозування різних тактичних та стратегічних перетворень. Крім цього, за рахунок залучення власних працівників з усіх сфер діяльності можуть проводитися самостійно з'ясуванням істинних, дійсних причин тих чи інших подій.

В другому розділі курсової роботи був здійснений аналіз процесу формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».

Аналізуючи фінансові результати ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» протягом досліджуваного періоду, спостерігається суттєве підвищення собівартості продукції на фоні зростання обсягів збуту продукції через збільшення транспортних витрат, витрат на оплату праці, рекламу, обладнання тощо. За цей період обсяг реалізації продукції у 2021 зріс у 1,3 рази порівняно з 2020 роком. Позитивною динамікою характеризується чистий фінансовий результат чистий прибуток, які протягом досліджуваного періоду були прибутковими.

Визначено, що на формування ефективної корпоративної культури ТОВ

«ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» має вплив загальний тренд в Україні, який породила пандемія Коронавірусу та ставлення керівництва до персоналу. Керівник ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» постійно працює над тим, що працівники були задоволені своєю роботою та впроваджує ряд бонусів та заохочень, які не тільки створюватимуть позитивну атмосферу в готелі, але й стимулюватимуть самого працівника досягати максимум результатів для готелю.

Досліджено, що ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» – організація, в якій поважають особистість за те, як вона виконує роботу, цінують найкращі людські якості та риси. ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» можна вважати досить демократичним, оскільки приділяється увага соціальної політики та тиск керівника на підлеглих не відчувається.

Визначено, що розвиток корпоративної культури ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» має відбутися через вдосконалення його корпоративної відповідальності, яку ми пропонуємо покращити за допомогою вдосконалення розвитку персоналу та покращити його умови праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний університет «Запорізька політехніка», Запоріжжя; Запорізький національний університет, Запоріжжя, 2019.

2. Грицарук Ілля Олегович Соціальна відповідальність підприємництва: формування та реалізація в національній економіці <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40510/3/%D0%93%D1%80%D0%B>

[8%D1%86%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA.pdf](#) (дата звернення 10.01.2023)

3. Олена Зубарева (2020) Нефінансова звітність. Із тренда — у класику <https://biz.nv.ua/ukr/experts/shcho-take-nefinansova-zvitnist-prikladi-v-ukrajini-ostanni-novini-50123905.html> (дата звернення 10.01.2023)

4. Васильчук І.П (2015) Нефінансова звітність як інструмент управління сталим, Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету

5. Каленська В. П. Система інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств на радіаційно забруднених територіях. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2021.

6. Лункіна Т. І. (2021) Особливості формування корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі економіки: фінансові аспекти <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/20-2020/lunkina.pdf> (дата звернення 10.01.2023)

7. Менеджмент персоналу [Текст] : практикум / [В. М. Петюх та ін.] ; за наук. ред. канд. екон. наук, доц. О. О. Герасименко ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Ін-т бізнес-освіти. - Київ : КНЕУ, 2014. - 380 с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 363-366. - 300 прим. - ISBN 978-966-483-809-9

8. Oksana Poplavska, Nataliia Danylevych, Svetlana Rudakova, and Liudmyla Shchetinina (2020) Distance technologies in sustainable education: the case of Ukraine during the coronavirus pandemic , Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Department of Personnel Management and Labor Economics, 54/1 Prospect Peremogy, 03057 Kyiv, Ukraine. URL: <https://www.e3s->

conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/31/e3sconf_iscmee2021_01040.pdf

(дата звернення 04.01.2023)

9. Березняненко Т.В. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ, Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 30/2021 172 <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5979651> (дата звернення 10.01.2023)

10. From Corporate Social Responsibility to Corporate Sustainability: Features of Financing Sustainable Development Vasylchuk, I P. Problemy Ekonomiky; Kharkiv Изд. 1, (2018): 243-250.

11. Відповідальний бізнес: як компанії підтримували одна одну та суспільство. URL: <https://grc.ua/article/27119> (дата звернення 04.01.2023)

12. Вонберг Т.В. (2020) ПЕРЕШКОДИ НА ШЛЯХУ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА https://kneu.edu.ua/userfiles/fupstap/F_soc_Golovnij_Novij_ZbD196mik_konferencD196D197_31_bereznaya_2020.pdf#page=49 (дата звернення 10.01.2023)

13. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Твердохліб Ю.В., Турова К.С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. №11 (234). С. 79-87.

14. Halyna Lopuschnyak, N Chala, Oksana Poplavska (2021) Socio-economic determinants of the ecosystem of sustainable development of Ukraine, IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=Qt3P4zIAAAAJ&citation_for_view=Qt3P4zIAAAAJ:KxtntwgDAa4C (дата звернення 04.01.2023)

15. Дишкант Юля С. Механізм формування організаційної культури закладу охорони здоров'я. – Рукопис. Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

- Тернопільський Західноукраїнський національний університет. - Тернопіль 2020р.

16. Приймак Н.С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. ВІСНИК ЖДТУ. 2019. № 2 (88) С. 91-97

17. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. №2. С. 114–120. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view>.

18. Л. В. Сікорська, О. Й. Лесько (2019) Формування корпоративної культури підприємства ІВінницький національний технічний університет, УДК 174:005

19. Gail, C. (2021). Team communication: Effective group collaboration & teamwork. Crystal - The personality platform for growing businesses. URL: <https://www.crystalknows.com/blog/teamcommunication> (дата звернення 04.01.2023)

20. Gardner, R. (2021, July 19) 12 types of organizational culture and HR's role in shaping it. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/types-of-organizational-culture/> (дата звернення 04.01.2023)

21. Hastwell, C. (2020, December 1). The 6 elements of great company culture. Great Place to Work. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/6-elements-of-great-companyculture>(дата звернення 04.01.2023)

22. Баркова Катерина Олександрівна (2020) МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ , Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, Україна <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23573/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення 10.01.2023)

23. Li Kai, Feng Mai, Rui Shen, and Xinyan Yan. 2020. Measuring Corporate Culture Using Machine Learning. Review of Financial Studies 34: 3265–315.

24. Панасенко Ю. А., Ташенко А. Ю. Вплив міжособистісних відносин як складника корпоративної культури на організаційну ефективність. Актуальні проблеми філософії та соціології : Науково-практичний журнал. 2021. Вип. 30. С. 71–77. <https://doi.org/10.32837/apfs.v0i30.980> (дата звернення 10.01.2023)

25. Ю. А. ПАНАСЕНКО (2022) СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СУЧАСНОМУ УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ УДК 316.723+316.023.5 DOI <https://doi.org/10.32840/2707-9147.2022.94.8> (дата звернення 10.01.2023)

26. ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ (2022) URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36413399/ (дата звернення 05.01.2023)

27. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 75 с.

28. Кондратенко Н. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Н. О. Кондратенко, К. О. Великих; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 166 с.

29. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та інші ; за заг. ред. І. О. Школьник. — К. : Центр учбової літератури, 2019. — 368 с

30. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз. Навчально-методичний посібник для практичних занять і самостійної роботи (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання ступеня вищої освіти Бакалавр освітньо-професійної програми Облік і оподаткування спеціальності 071 Облік і оподаткування). Полтава: ПДАУ, 2021. 99 с.

31. Савельєва А.О. Фінансова стійкість підприємства та фактори, що впливають на неї. Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів

ВНТУ, Вінниця, 14–23 березня 2019 р. URL:
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/allfm-2018/paper/view/3806>

(дата звернення 05.01.2023)

32. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко ; Львівський державний університет внутрішніх справ. - Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.

33. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших] ; головний редактор Г.Г. Савіна ; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. - Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. – 129 с.

34. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудова відносин. Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

35. Гузар У.Є. (2020) ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УДК 338.488.2:640.43 DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-27>

Додаток А

ПРАВИЛА РОБОТИ ГОТЕЛІВ, ХОСТЕЛІВ, БАЗ ВІДПОЧИНКУ ПІД ЧАС КАРАНТИНУ

Для працівників

- проведення температурного скринінгу відвідувачів
- наявність захисного екрана між персоналом та відвідувачами
- регулярне миття рук та обробка антисептиками що три години або частіше
- вологе прибирання місць великих скупчень людей
- недопущення черг у місцях скупчення та нанесення тимчасового маркування для дотримання дистанції у 1,5 м
- носіння персоналом захисних щитків або окулярів
- дезінфекція поверхонь кожні 3-4 години
- централізований збір використаних ЗІЗ
- розміщення додаткових контейнерів для збору використаних ЗІЗ
- обмеження масових зборів працівників у закритих приміщеннях
- тимчасове усунення від роботи осіб з груп ризику



Для відвідувачів



обов'язкова ізоляція осіб з ознаками респіраторного захворювання



харчування в номерах, ресторанах та обідніх залах за системою замовлень



допуск відвідувачів у місця спільного перебування (поза номерами) у респіраторах або масках

Для зон перебування та відпочинку

- розміщення пляжного обладнання з дотриманням соціальної дистанції
- наявність п'ятиденного запасу ЗІЗ та обов'язкове використання їх працівниками
- наявність рідкого мила, антисептиків та паперових рушників у санвузлах
- організація місць для дезінфекції рук
- наявність на вході у приміщення інформаційних матеріалів щодо профілактики COVID-19

Рисунок А.1 – Загальні правила роботи в готелі