

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»  
Факультет суспільних та прикладних наук  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
на тему: «Корпоративна культура підприємств готельно-ресторанної  
сфери на прикладі готельно-ресторанного підприємства  
«Radisson Blu Resort Bukovel»

за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»  
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Студентки 4 курсу ГРСз-20 групи

Капусняк Христини Петрівни

(прізвище, ім'я, по бацькові)

Керівник Горішевський П.А.

Викладач кафедри туризму та

готельно-ресторанної справи

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала 4

Кількість балів: 10 оцінка: ECTS B

Члени комісії

Горішевський П.А.

Тодик М. Г.

Горішнік М. Г.

Сидьмова О. Г.

Григор. М. З.

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
**«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**

Факультет суспільних і прикладних наук

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри туризму  
та готельно-ресторанної справи

 Христина ТЕРЛЕЦЬКА  
« 06 » лютого 2024 року

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Капусняк Христини Петрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Корпоративна культура підприємств готельно-ресторанної сфери на прикладі готельно-ресторанного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel»

Керівник роботи: Горішевський Павло Анатолійович, викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від 12.03.2024 р. №19/1

2. Строк подання студентом роботи 23.05.2024

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

охарактеризовано сутність та характеристика принципи формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах конкуренції;

визначено роль корпоративної культури в управлінні підприємствами готельно-ресторанної сфери;

проведено загальну характеристику та досліджено основні елементи основні елементи корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»;

проаналізовано проблемні аспекти та представлено рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel»;

розроблено пропозиції та рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури в ресторані «MontBlanc» готелю.

4. Дата видачі завдання 06.02.2024

### Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	05.12. 2023	виконано
2	Затвердження індивідуального завдання	06.02.2024	виконано
3	Підбір літературних джерел	09.02.2024	виконано
4	Складання плану кваліфікаційної роботи	12.02.2024	виконано
5	Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи	28.02.2024	виконано
6	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	15.03.2024	виконано
7	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	28.03.2024	виконано
8	Підготовка текстового варіанту роботи для попереднього захисту на засіданні кафедри	23.05.2024	виконано
9	Представлення роботи для перевірки на академічну доброчесність	27.05.2023	виконано
10	Написання відгуку наукового керівника на кваліфікаційну роботу	03.06.2024	виконано
11	Рецензування кваліфікаційної роботи	04.06.2024	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК	13.06.2024	виконано

Студент.



(підпис)

Христина КАПУСНЯК.

Науковий керівник



(підпис)

Павло ГОРШЕВСЬКИЙ

(прізвище, ім'я, по батькові)

## **АНОТАЦІЯ**

Метою дослідження є виявлення ключових аспектів корпоративної культури підприємств готельно-ресторанної сфери.

В першому розділі розглянуто теоретико-методологічні аспекти формування корпоративної культури підприємства.

В другому розділі проведено аналіз ефективності стану корпоративної культури підприємства готельно-ресторанної сфери.

В третьому розділі представлено проблеми та перспективи удосконалення стану корпоративної культури підприємства готельно-ресторанної сфери.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ПІДПРИЄМСТВО, СФЕРА.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та характеристика корпоративної культури.....	6
1.2. Принципи формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах конкуренції .....	11
1.3. Роль корпоративної культури в управлінні підприємствами готельно-ресторанної сфери.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	22
2.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» .....	22
2.2. Дослідження основних елементів корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».....	28
2.3. Аналіз проблемних аспектів корпоративної культури в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» .....	37
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	41
3.1. Розробка пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення корпоративної культури в ресторані «MontBlanc» готелю.....	42
3.2. Рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel».....	48
ВИСНОВКИ .....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** зумовлена тим, що протягом останніх років спостерігається активний розвиток готельно-ресторанної галузі. В умовах розвитку інформаційних процесів дедалі важливішу роль грають чинники інституційного характеру, що стосуються відносин для людей. У трудовому колективі відносини людей як структурних одиниць організації не піддаються стандартним регламентам, а формуються роками завдяки традиціям і цінностям, що склалися, що утворюють корпоративну культуру. Рівень її розвитку вважається серйозним стратегічним чинником, що дозволяє інтегрувати всі структурні одиниці та підрозділи у складі виробничої організації задля досягнення бажаного результату готельним підприємством.

В середині підприємства з урахуванням принципів її культури формується стиль роботи. На ньому базуються правила поведінки та ритуали, норми співробітництва та звернення керівників з підлеглими, загальне ставлення всіх учасників бізнесу до його сильних та слабких сторін, можливостей та ресурсів [1].

Саме тому, щоб визначити пріоритетні напрями розвитку корпоративної культури, необхідно брати до уваги взаємозв'язок матеріального та духовного потенціалу готелю.

Формування ефективної корпоративної культури структури на підприємстві у певній мірі визначає загальний стан та позиції підприємства на ринку. Управління підприємством включає у себе такі процеси, як планування, організацію, мотивацію та контроль, які є необхідними для формування і досягнення цілей підприємства.

Крім того, корпоративна культура повинна бути розроблена відповідно до норм та повноцінно задовольняти потреби соціально-культурного

середовища готельно-ресторанного підприємства, адже саме така відповідність має прямий вплив на розподіл функціональних обов'язків, повноважень, відповідальності, ступеня самостійності та контролю керівників [9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанної сфери безліч наукових праць таких дослідників як О. Андросова [4], У. Гузар [7], М. Овчаренко [23], В. Редько [31], М. Семикіна [36] та інші.

**Мета і завдання дослідження** - виявлення ключових аспектів корпоративної культури підприємств готельно-ресторанної сфери, особливостей та принципів її формування та її вплив на економічний розвиток підприємства.

Завдання дослідження:

- охарактеризовано сутність та характеристика корпоративної культури;
- описано принципи формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах конкуренції;
- визначено роль корпоративної культури в управлінні підприємствами готельно-ресторанної сфери;
- проведено загальну характеристику діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»;
- досліджено основні елементи корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»;
- проаналізовано проблемні аспекти корпоративної культури в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel»;
- розроблено пропозиції та рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури в ресторані «MontBlanc» готелю;

– представлено рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel».

**Об’єктом дослідження** є корпоративна культура готельно-ресторанного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel».

**Предметом дослідження** є визначення характерних особливостей корпоративної культури готельно-ресторанного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel» та принципів її моделювання.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано такі **методи** як теоретичний; аналізу та синтезу; узагальнення наукових джерел та систематизація теоретичного матеріалу; емпіричні методи та ін.

**Наукова цінність одержаних результатів.** Вперше було розроблено рекомендації щодо ефективного формування корпоративної культури готельно-ресторанного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel» з метою забезпечення ефективного господарювання.

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблено рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури для практичного використання у діяльності досліджуваного підприємства.

**Апробація результатів дослідження.**

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, основної частини, що складається з трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (45 найменувань). Робота проілюстрована 12 рисунками та 2 таблицями. Загальний обсяг курсової роботи становить 62 сторінки.



# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1. Сутність та характеристика корпоративної культури**

Діяльність кожного господарюючого суб'єкту підпорядковується будь-якій системі формальних та неформальних правил. Формальні правила - це правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються зовнішнього вигляду співробітників, професійного сленгу, взаємин між підлеглими та керівництвом. Формальна система правил спирається на організаційну структуру підприємства, неформальна система - це та, яку ми називаємо «організаційною», або «корпоративною культурою» [22].

Ефективне управління будь-яким підприємством, насамперед, залежить від чітко сформованої та закладеної корпоративної культури та її відповідності цілям та цінностям підприємства. Корпоративну культуру визначають, як упорядковану сукупність взаємопов'язаних між собою структурних елементів, що мають сталий зв'язок та забезпечують належне функціонування та розвиток підприємства в цілому. Отже, формування корпоративної культури є найоптимальнішим способом правильного розподілу роботи та функціональних обов'язків, прав та можливостей колективу, а також форм взаємодії між працівниками підприємства.

Головною метою корпоративної культури підприємства є сприяння сталому розвитку соціально-економічної галузі шляхом створення, збереження та удосконалення методів та способів взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища з усіма структурними елементами [7].

Корпоративна культура існує у кожній організації незалежно від її віку, розмірів та сфери діяльності. Це можна пояснити тим, що у будь-якій спільноті є свої норми, принципи, правила, порядки та ритуали, якими керуються члени групи. Корпоративну культуру доцільно розглядати як багаторівневу систему, яка складається із певних елементів: традиції, цінностей, звичаїв, норм поведінки, символів, філософії та кодексу честі [10].

Корпоративна культура являє собою сукупність цінностей, норм, практик і звичаїв, що характеризують спосіб діяльності та взаємодії працівників у межах підприємства. Представимо ключові аспекти, які характеризують корпоративну культуру сучасних підприємств [12]:

- цінності та місія. Це основні переконання та цілі організації, які визначають, чого вона прагне досягти та яким чином. Наприклад, деякі компанії ставлять на перше місце інновації, інші - етику виробництва чи здоровий спосіб життя;

- лідерство. Спосіб, за допомогою якого керівництво взаємодіє зі співробітниками та впливає на їхню поведінку. Лідери встановлюють тон та приклад для підтримки корпоративної культури;

- комунікація. Форма здійснення обміну інформацією всередині організації. Відкрита та ефективна комунікація сприяє розумінню цілей та відчуттю зв'язку між співробітниками;

- структура та організація. Порядок організації ролей та відносини всередині організації. Гнучкі та ефективні структури допомагають сприяти інноваціям та зростанню;

- призначення та розподіл ресурсів. Порядок розподілу фінансових, людських та інших ресурсів в організації. Справедливий та прозорий процес може забезпечити високий рівень мотивації співробітників;

– підтримка співробітників. Як колектив ставиться до своїх працівників. Забезпечення можливостей для навчання, розвитку та підтримка балансу між роботою та особистим життям може позитивно впливати на відчуття працівників щодо компанії;

– ритуали та символи. Обряди, традиції та символи існують у компанії, які підтримують та відображають її цінності та ідентичність.

Ефективно сформована корпоративна культура може сприяти ефективності, задоволенню співробітників та здатності компанії адаптуватися до змін у світі бізнесу.

Щодо корпоративної культури українських підприємств то вона покликана забезпечувати виконання таких завдань [7]:

- координувати усіх функції менеджменту на підприємстві;
- визначати та встановлювати повноваження та міри відповідальності управлінців на усіх рівнях;
- визначати стиль управління, організаційної культури та ефективності діяльності працівників компанії загалом.

Складовими компонентами корпоративної культури підприємств є:

- управлінські служби та окрема працівники відповідних відділів;
- зв'язки між функціональними підрозділами підприємства, її рівнями управління, які формуються шляхом функцій підприємства;
- сукупність прав та обов'язків, які відіграють значну роль у ієрархічній структурі організації.

Таким чином, можна визначити елементи корпоративної культури, які визначаються, як працівники, відділи, складові керуючого апарату, а взаємовідносини між ними підтримуються внаслідок зв'язків, які зображено на рис. 1.1.

Рис. 1.1 Зв'язки корпоративної культури [6]

Відповідно до функціональних зв'язків можна сформувати відповідні повноваження осіб [15]:

- повноваження лінійного керівника, який отримує право вирішувати всі задачі щодо довіреного підприємства або відділу та надавати розпорядження підлеглим працівникам, які підлягають обов'язковому виконанню іншими членами підприємства;
- повноваження штабного персоналу, отримують право на планування, рекомендацію та допомогу, але не наділені правом щодо наказів іншим членам колективу;
- функціональні повноваження, надають право для конкретного працівника керуючого апарату щодо прийняття рішень та їх реалізації, які зазвичай виконуються лінійними менеджерами.

Складові корпоративної культури є взаємопов'язаними між собою за такими чинниками, як зміна кожного відповідно до рівнів та кількості, які визначають необхідність перерозподілу та узгодження.

Визначення нових компонентів корпоративної культури (робота з новим сегментом туристів, розширення рекламної діяльності, освоєння нового туристичного регіону) потребує вирішення таких завдань [15]:

- формування необхідного спеціалізованого підрозділу (за необхідності);
- визначення керуючого відділом;
- необхідна чисельність персоналу;
- функціональні обов'язки та підпорядкування;
- взаємовідносини з іншими підрозділами підприємства.

Внаслідок збільшення кількості елементів та рівнів у структурі корпоративної культури підприємства може призвести до активного збільшення кількості та складності зв'язків, які виникають у процесі прийняття управлінських рішень. Внаслідок цього може відбуватися заторможення управлінського процесу, який означатиме погіршення якості менеджменту на підприємстві.

Сучасні підприємства визначаються як організована діяльність щодо надання продукції чи послуг населенню. Споживчий ринок характеризується великою кількістю суб'єктів виробництва і просування товарів чи послуг, які мають між собою логічний взаємозв'язок на всіх функціональних рівнях.

Основними вимогами до корпоративної культури підприємств відповідно до загальноекономічних та організаційних факторів є [6]:

- визначення та слідування меті і завданням підприємства відповідно до виробничо-обслуговуючої діяльності;
- раціональний розподіл праці між управлінським апаратом та персоналом, який відповідає за характер роботи та навантаження;



- взаємозв'язок кожного підлеглого, на якого покладено певні повноваження і відповідальність та керуючого апарату внаслідок реалізації вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;
- відповідність між повноваженнями та обов'язками;
- соціально-культурний клімат у колективі;
- керуючий апарат повинен гарантувати достовірність передачі інформації, не допускати викривлення управлінських команд, забезпечувати безперебійний зв'язок у системі управління;
- пристосованість до умов зовнішнього середовища;
- економічність, тобто досягнення запланованого ефекту від функціонування структури за мінімальних витрат на управлінський апарат.

Корпоративна культура підприємств дає змогу виявити та упорядкувати сукупність взаємопов'язаних між собою компонентів на внутрішньому ринку. У такому випадку, управління організаційною структурою підприємства передбачає розподіл завдань та обов'язків між структурними підрозділами і працівниками, надання їм повноважень для реалізації діяльності підприємства або діяльності із забезпечення функціонування компанії.

## **1.2. Принципи формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах конкуренції**

В умовах сучасного туристичного ринку колективні засоби розміщення є одним із головних чинників його розвитку та вагомою складовою туристичної індустрії. У свою чергу, індустрія гостинності є складною багатогалузевою системою, у якій задіяно безліч підприємств, що здійснюють діяльність різного профілю. Готельні послуги все частіше пропонуються

споживачам у формі комплексної пропозиції – готельного продукту, який забезпечує туристу необхідний рівень задоволення його найрізноманітніших потреб шляхом створення зручностей, атмосфери дружелюбності та привітності [3].

Останнім часом все більше уваги менеджмент готельно-ресторанної індустрії у процесі розробки стратегії сталого розвитку став приділяти питанням управління формуванням та підтримкою корпоративної культури.

Сьогодні активно поширюється вивчення та практикування корпоративної культури сучасними підприємствами готельно-ресторанного господарства[2]. Для багатьох компаній саме корпоративна культура є основним стимулюючим фактором.

Сучасні підходи готельного менеджменту розглядають персонал готелю чи ресторану як найцінніший актив, здатний забезпечити клієнтоорієнтований підхід до кожного гостя. Першокласний готельний сервіс починається з правильної постановки роботи персоналу закладу, що взаємопов'язано з кадровою політикою та запровадженням відповідних сервісних стандартів у практику обслуговування.

Вона є сукупністю цінностей, підходів та стандартів, які визначають, як працівники готелю поведуться між собою, взаємодіють з гостями та ведуть себе під час виконання своїх обов'язків. Основні принципи корпоративної культури підприємств туристичної індустрії наведено на рис. 1.2.

Рис. 1.2. Принципи корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного галузі [22]

Ці елементи сприяють створенню позитивної робочої атмосфери та сприяють досягненню успіху готелю в галузі готельно-ресторанного підприємництва.

Сучасний міжнародний туристичний менеджмент виходить із того, що корпоративна культура служить найважливішим елементом успішності готельно-ресторанного бізнесу, а також є джерелом стабільності та наступності в організації роботи персоналу. Вона необхідна будь-якому підприємству з перших днів існування.

Корпоративні норми як формалізоване склепіння правил корпоративної культури (зазвичай об'єднані у корпоративному кодексі готельного підприємства) стимулюють самосвідомість та відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання.

Ефективність господарювання готелю чи ресторану потребує аналізу та практичних навичок щодо формування міжособистісних комунікацій між персоналом. За таких умов актуалізується необхідність формування належної корпоративної культури відповідно до потреб галузі, цінностей та місії підприємства.

На основі проведеного аналізу можемо виокремити найбільш впливові складові, які впливають на ступінь формування корпоративної культури готельно-ресторанних підприємств (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Складові корпоративної культури готельно-ресторанних підприємств [8]

Корпоративна культура є важливою для забезпечення цілеспрямованого та дієвого функціонування закладу гостинності, формує його конкурентні переваги, визначає якісні характеристики сервісу та сприяє формуванню клієнтопотуку.

Слід зазначити, що формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах готельно-ресторанного бізнесу відбувається за такими напрямками (рис..1.4):

Рис. 1.4. Шляхи формування корпоративної культури готельно-ресторанного підприємства

*Джерело: складено автором*

З позицій інструменту готельного менеджменту виділяють формальну та неформальну систему цінностей корпоративної культури готельно-ресторанного підприємства. Формальна система цінностей корпоративної культури – це те, що лінійний керівник у взаємодії з топ-менеджментом закладу може зробити, розробляючи певні посадові інструкції та стандарти обслуговування гостей. Неформальна система цінностей корпоративної культури базується на використанні соціально-психологічних знань у галузі управління персоналом та дозволяє менеджменту правильно встановити призначення та місце кожного співробітника у трудовому колективі.

Таким чином, існує тісний взаємозв'язок між ефективним функціонуванням підприємства та рівнем корпоративної культури. Значна частка управлінців відзначають потребу в раціональному формуванні корпоративної культури, визначенні цілей та ідеалів готелю.

### **1.3. Роль корпоративної культури в управлінні підприємствами готельно-ресторанної сфери**

Процес формування корпоративної культури охоплює всі рівні управління готельно-ресторанним підприємством, а його учасниками є весь трудовий колектив закладу. Ключові корпоративні цінності об'єднують етичні стандарти персоналу готелю у звані постулати віри. Під етичними стандартами розуміється чесність персоналу та дотримання ним чинного трудового законодавства, а також внутрішніх розпорядчих документів та регламентів готелю чи ресторану.

У процесі управління підприємством готельно-ресторанної сфери корпоративна культура виконує ряд функцій [28]:

- інтегруюча функція корпоративної культури поєднує персонал підприємства навколо базових корпоративних цінностей закладу, підтримує необхідний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, формує почуття гордості за приналежність до готельно-ресторанного співтовариства та ототожнення себе з ним, а також полегшує вирішення кадрових проблем готельно-ресторанного підприємства, залучаючи нові кадри до роботи у сфері гостинності;

- регулююча функція корпоративної культури забезпечує дотримання всіма працівниками готелю та ресторану правил та норм етикету, прийнятих в індустрії гостинності, у тому числі у взаєминах з гостями та у трудовому колективі кожної чергової зміни, полегшує орієнтацію персоналу в процесі прийняття оперативних рішень, пов'язаних з складними ситуаціями, які у процесі обслуговування гостей. При цьому (за наявності відповідних корпоративних стандартів) знижується можливість непередбачених конфліктів з гостями щодо з приводу якості наданих послуг;

- комунікативна функція корпоративної культури забезпечує встановлення конструктивних міжособистісних професійних контактів між менеджерською ланкою та лінійним персоналом закладу, що прискорює обмін



інформацією та економить управлінські витрати з доведення прийнятих рішень топ-менеджменту до всього трудового колективу;

– адаптивна функція корпоративної культури. Шляхом активного засвоєння загальнокорпоративних норм готельно-ресторанного підприємства сприяє успішній адаптації нових працівників, які прийняті на роботу, у трудовому колективі закладу;

– організаційна функція корпоративної культури передбачає те, що в результаті прийняття управлінських рішень топ-менеджменту закладу, відповідно до норм корпоративної культури, відбувається напрям діяльності персоналу в потрібному організаційному руслі, що надає загального усвідомленого сенсу їхньої поведінки у вирішенні поточних та перспективних завдань у процесі обслуговування гостей закладу;

– мотиваційна функція корпоративної культури створює необхідні об'єктивні стимули для цілеспрямованих дій персоналу щодо покращення якості готельно-ресторанного сервісу та суворого дотримання прийнятих корпоративних стандартів обслуговування гостей;

– виховна функція корпоративної культури формує мотиваційні зразки поведінки персоналу закладу, спираючись на емоційно привабливі людям якості готельно-ресторанного сервісу, тим самим створюючи та розвиваючи внутрішній стрижень корпоративної культури закладу;

– іміджева функція корпоративної культури створює емоційно забарвлений образ готельно-ресторанного підприємства у почуттях та відчуттях гостей, за рахунок внутрішньої атмосфери, що панує неповторного готельного сервісу та пов'язаних з цим інших елементів корпоративної культури в єдине ціле, що надає позитивний вплив на їх емоції і передається оточуючим.

Крім того, роль корпоративної культури в управлінні підприємствами готельно-ресторанної сфери проявляється у тому, що рівень сервісу та ступінь задоволеності гостей під час та після перебування в готелі чи ресторані є індикатором клієнтоорієнтованості корпоративної культури. Сучасні підходи міжнародного готельного менеджменту розглядають корпоративну культуру як фактор мотивації персоналу закладу. Клієнтоорієнтований підхід повинен лежати в основі всього: від найму персоналу на вакансії і просування по кар'єрних сходах всередині готелю, до системи заохочення та принципів організації внутрішньо корпоративних тренінгів для співробітників.

Корпоративна культура підприємства має безпосередній вплив на обслуговування в готелях, так як налагоджена робота в колективі позначається на роботі персоналу загалом [5].

Таким чином, в умовах динамічної та швидко зростаючої конкуренції в індустрії туризму та гостинності одним з основних інструментів підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств є їх корпоративна культура.

Загалом, роль корпоративної культури для підприємств готельно-ресторанного бізнесу є надзвичайно важливою з декількох причин. Серед них [5]:

- сприяє єднанню колективу. Корпоративна культура встановлює спільні цінності та ідеали, які об'єднують співробітників в одну команду. Це допомагає знижувати конфлікти і підвищує ефективність роботи;

- приваблює талановитих працівників. Якщо підприємство має привабливу корпоративну культуру, це стає важливим фактором для талановитих фахівців, які шукають роботу. Люди більше схильні працювати в компанії, де вони відчують себе комфортно та поділяють цінності закладу;

- підвищує залученість працівників. Корпоративна культура може стимулювати працівників до більшої залученості в життя компанії, що призводить до більшої продуктивності та відданості;
- формує ідентичність закладу. Корпоративна культура визначає те, що робить підприємство унікальним. Це може бути специфічний спосіб роботи, підхід до клієнтів або ставлення до інновацій;
- стабілізує діяльність закладу. Міцна корпоративна культура є важливим фактором стабільності організації. Вона допомагає компанії залишатися вірною своїм цілям і стратегії навіть у складних часах.

В цілому, корпоративна культура впливає на усі аспекти діяльності підприємства, від найменших щоденних рутин до стратегічних рішень, і може бути вирішальним чинником у його успіху чи невдачі.

Самобутня та унікальна корпоративна культура дозволяє залишити яскраві емоції та спогади у свідомості потенційних відвідувачів закладу, що виступає дієвим способом встановлення міцних та довгострокових відносин, підвищення споживчої лояльності тощо.

Зауважимо, що корпоративна культура готельно-ресторанного підприємства є стратегічним інструментом, яка дає можливість фокусувати персонал та функціональні підрозділи на одній меті, покращувати ініціативність та забезпечувати сприятливий мікроклімат.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що корпоративна культура, що відтворюється, дозволяє відрізнити одне готельно-ресторанне підприємство від іншого, створює атмосферу ідентичності для членів трудового колективу, генерує відданість цілям індустрії гостинності, що зміцнює соціальну стабільність у трудовому колективі, служить контролюючим механізмом готельно-ресторанного менеджменту, який спрямовує та формує виробничі відносини та клієнтоорієнтована поведінка

працівників закладу при вирішенні операційних завдань технологічного процесу обслуговування гостей.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»**

Radisson Hotel Group - провідна компанія гостинності, яка виступає справжнім господарем та найкращим партнером для гостей, власників, ділових партнерів та талантів. Сім унікальних готельних брендів пропонують нагороди та винятковий досвід у готелі, що впливає з нашої сильної скандинавської спадщини дизайну та інновацій. Готелі Radisson Hotel Group

присвячено керівництву гостинності, щоб відповідати мінливій туристичній галузі та задовольнити потреби гостей.

Зручно розташований у «Radisson Blu Resort Bukovel» є прекрасною базою для вивчення гірськолижного курорту. Radisson Blu Resort Bukovel — популярний готель, розташований у мальовничих Карпатах в Україні. Він відомий своїми розкішними зручностями та приголомшливим оточенням, що робить його популярним місцем як для любителів відпочинку, так і для шукачів пригод. Завдяки своїй близькості до гірськолижних схилів Буковелю, це ідеальний вибір для любителів зимових видів спорту. На курорті пропонуються комфортабельні номери, вишукані заклади харчування, спа-центр і різноманітні розважальні заходи, щоб забезпечити гостям незабутнє перебування. Незалежно від того, чи хочете ви покататися на схилах, відпочити в спа-салоні або просто насолодитися захоплюючими видами, Radisson Blu Resort Bukovel прагне забезпечити незабутні враження для всіх своїх гостей.

Відвідувачі мають змогу оцінити близькість до витягів та центру розваг ГК «Буковель».

Готель «Radisson Blu Resort Bukovel» пропонує гостям першокласні, нещодавно оновлені номери та люкси із сучасним дизайном. Турист неодмінно оцінить неймовірний рівень комфорту, мінімалізм та функціональність номерів, а також такі сучасні зручності, як безкоштовний Wi-Fi. Готель Radisson Blu Resort Bukovel налічує 252 номери для гостей, які приїжджають на відпочинок. У кожному номері є безкоштовний Wi-Fi та приладдя для приготування чаю та кави, а також деякі номери оснащено додатковим посудом для приготування їжі.

Таблиця 2.1



Номерний фонд готелю Radisson Blu Resort Bukovel та цінова політика

Тип номеру	Площа номеру, м.кв.	Місткість, ос.	Зручності	Ціна, грн
Покращений	21	3	Wi-Fi, праска, приладдя для приготування чаю, сейф,	5338-8800
Покращений з балконом	21	3	телевізор, фен, індивідуальна система кондиціонування	5720-9185
Преміум	75	4	Wi-Fi, праска, приладдя для приготування чаю, сейф, телевізор, фен, індивідуальна система кондиціонування, кавоварка, міні-бар, халат і капці, окрема гостьова (люкс)	6177-9625
Сімейний	77	4		8877-12685
Напівлюкс	33	4		9957-15514
Спа-люкс з терасою	98	4	Wi-Fi, праска, приладдя для приготування чаю, сейф, телевізор, фен, індивідуальна система кондиціонування, кавоварка, міні-бар, халат і капці, окрема гостьова (люкс) Люкс з балконом, диваном та вітальнею. У вартість входить 30-хвилинний масаж або розслаблюючий масаж ніг.	12027-16185
Люкс	110	4	Wi-Fi, праска, приладдя для приготування чаю, сейф, телевізор, фен, індивідуальна система кондиціонування, кавоварка, міні-бар, халат і капці, окрема гостьова (люкс) Люкс з балконом, диваном та вітальнею.	18057-24514

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Готель включає такі ресторани: «MontBlanc», «B-Zone», «Lounge Bar», «Pool Bar» та «Lobby Bar».

Приміщення фронт-офісу включають у себе:

- Вестибюльна зона є найбільш показовою частиною готелю адже саме у ній відбувається перший прийом гостей, формування їх вражень та емоцій від закладу. Вестибюль готелю включає головний вхід, сходи, ліфти, адміністрацію та зону для відпочинку гостей.
- Адміністративна група приміщень представлена кабінетом адміністрації. Він знаходиться поза рецепцією. Там знаходиться робоче місце бухгалтера та керуючого готелем.
- Житлова частина готельного комплексу містить місця для ночівлі відвідувачів (номери) і приміщення, необхідні для нормального функціонування і підтримки чистоти в номерах.

Приміщення бек-офісу включають у себе групу побутових приміщень, технічні приміщення, бухгалтерію, службу безпеки, відділ маркетингу, фінансовий відділ та інженерний відділ.

Філософія готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» полягає у турботі про своїх гостей, оскільки вони найбільша цінність.

Готель створено з метою забезпечення високоякісного прийому, обслуговування, тимчасового проживання, харчування та надання інших послуг громадянам, що прибули на відпочинок до українських Карпат та гірськолижного комплексу.

Як свідчить практика, готелю вдається досить успішно проводити маркетингову кампанію. Оскільки кожного року спостерігається помітне зростання обсягів послуг.

Завдяки чітко сформованій стратегії досліджуваний готель є одним із лідерів на ринку готельних послуг України.

Бронювання номерів чи додаткових послуг відбувається за допомогою офіційного сайту, booking.com., за телефоном або безпосередньо на місці. Check-out: заїзд до готелю о 15:00 та виїзд о 12:00.

Клінінгова служба готелю виконує різні види прибирання у приміщеннях готелю та на прилеглий території [7]. Ця служба складається з п'яти прибиральниць та хаузкітпінг менеджера, що координує роботу підлеглих, ставить задачі, контролює якість виконаних робіт та веде облік дібного майна готелю, фіксує збитки пов'язані з використанням дрібного майна.

Удостоєний нагород ресторан «MontBlanc» зустрічає гостей елегантною обстановкою з яскраво-червоними кріслами та класичною дерев'яною обшивкою та пропонує апетитні страви італійської кухні. У барі та у фойє можна замовити коктейль або каву протягом дня.

Оздоровчий Спа-центр готелю включає басейн, бані, сауни, тренажерний зал, бар та послуги масажу.

Готель має лінійно-функціональну структуру управління, яку наведено на рис. 2.1.

Рис.2.1 Організаційна структура готелю готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Практично весь персонал готелю має значний стаж роботи. Управлінський стиль є демократичним. У діяльності готелю відзначається лояльний соціально-психологічний мікроклімат. Серед недоліків можна виокремити низький рівень стимулювання працівників.

В готелю передбачено кар'єрне зростання в середині компанії, тобто заміщення керівних вакансій відбувається лише персоналом нижчих ланок. Оплата праці – погодинна і залежить від фактично відпрацьованого часу.

Для вирішення конфліктних ситуацій з гостями персонал готелю залучає такі тактики: вміння вислухати гостя та зарадити його проблемі, завжди щиро приносити вибачення, надання точної інформації.

Персонал готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» повинен уміти створювати на підприємстві атмосферу гостинності, бути готовим доброзичливо виконувати прохання проживаючого й у ставленні до проживаючих виявляти терпіння і витримку.

SWOT-аналізу дає змогу виявити сильні і слабкі сторони діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» в зв'язку із зовнішніми можливостями і загрозами (табл.2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Великий досвід в організації персональних продажів Високий рівень організації відділу маркетингу Кваліфікований персонал Розробка нових видів послуг Велика кількість постійних клієнтів Аналіз споживачів	Висока конкуренція на ринку Необхідність вдосконалення зовнішньої економічної політики
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
Удосконалення реклами Збільшення купівельної спроможності населення Зниження цін	Розширення номенклатури послуг Розвиток системи персональних продажів	Збільшення ринкової частки підприємства за рахунок розробки нових концепцій Максимізація прибутку сегментів ринку Максимізація прибутку
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
Скорочення темпів економічного розвитку Збільшення податкового пресу Зростання цін Підвищення витрат	Створення системи обліку зі зниження витрат Створення системи електронних продажів	Розширення каналів продажів Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами підприємства

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Проведений аналіз показує, що основними перевагами готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є розширена та відома готельна мережа, великий досвід на ринку, гарна кадрова політика та зорієнтованість на задоволення потреб споживача. Таким чином, у перспективі готель зможе розширити діапазон додаткових послуг та використовувати новітні концепції у ході своєї діяльності.

Більшість клієнтів, що зупиняються в готелі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є молодь та сімейні пари.

## **2.2. Дослідження основних елементів корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»**

Останні десятиліття змінили індустрію гостинності до невпізнання. Клієнт очікує на високі стандарти обслуговування від готелю. У зв'язку з цим керівництво наново спантеличене розробкою та підтримкою конкурентоспроможного стану інфраструктури готелю та послуг.

Сьогодні стає актуальним корпоративний імідж — думка клієнта про готельне підприємство. Імідж впливає на конкурентоспроможність, форсує та примножує обсяги продажу. Він є стратегічним інструментом готельного підприємства, орієнтованого на перспективу.

Для того, щоб зрозуміти глибинні функціональні процеси готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», доцільно провести аналіз корпоративної культури — цінності, норми, правила, що зумовлюють цілі, підтримувані персоналом.

Корпоративна культура зароджується з моменту появи готелю та існує до кінця, незалежно від того, формується спеціальний відділ для роботи з нею чи ні. Якщо корпоративною культурою управляють грамотно, то вона позитивно впливає на функціонування закладу, його сервіс та привабливість для відпочиваючих.

Дослідження основних елементів корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» включає аналіз таких аспектів, як:

- місія, візія та цінності. Передбачає аналіз того, які цілі та цінності визначають напрямок діяльності готелю і як вони впливають на робочий процес та взаємодію з гостями;

- лідерство. Передбачає вивчення стилю керівництва, яким керує готель, та його вплив на команду та корпоративну культуру загалом;
- комунікація. Аналіз ефективності комунікаційних процесів між керівництвом, співробітниками та гостями готелю;
- робоче середовище. Дослідження того, яким чином створюється та підтримується сприятливе робоче середовище для співробітників, включаючи політику щодо розвитку кадрів та балансу між роботою та особистим життям;
- традиції та обряди. Вивчення традицій та обрядів, які характеризують готель та сприяють зміцненню корпоративної ідентичності;
- командна співпраця. Дослідження того, як співпраця між різними відділами та командами сприяє досягненню спільних цілей готелю;
- клієнтська орієнтованість. Аналіз того, як готель сприймає та задовольняє потреби гостей, враховуючи їхні очікування та побажання.

За допомогою цих складових можна зрозуміти, які цінності та практики лежать в основі корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» і яким чином вони впливають на його функціонування та взаємодію з гостями.

Проаналізувавши діяльність готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» можна представити схему формування корпоративної культури досліджуваного закладу, яка включає різноманітні фактори (рис.2.2.).

Рис.2.2 Схема формування та взаємодії корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Відповідно до рис. 2.2 корпоративна культура досліджуваного закладу дає можливість вирішити дві основних проблеми: 1- сформувати оптимальний взаємозв'язок із зовнішнім середовищем; 2 - забезпечити стабільну і продуктивну роботу персоналу готелю.

Відтак, на рис. 2.3 схематично наведено основні складові корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel».

Рис.2.3 Місце корпоративної культури у структурі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Оскільки, досліджуваний готель є соціально-відповідальним підприємством кожна із складових має певний взаємозв'язок із внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Так, як організаційна структура «Radisson Blu Resort Bukovel» є лінійно-функціональною, така структура управління є найбільш поширеною в даний час. Вона базується на розділенні робочих обов'язків та функцій на різні департаменти або підрозділи залежно від їхньої спеціалізації.

Характер корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel» характеризується ознаками, які визначаються такими критеріями (рис. 2.4.)

Рис.2.4 Характер корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

*Джерело: складено автором за даними підприємства.*

Впливом елементом, що враховується при оцінці корпоративної культури готелю є стратегія управління персоналом. У досліджуваному готелі дана стратегія полягає у заохоченні кваліфікованого персоналу, постійному



підвищенні їх професійного рівня та забезпеченні лояльних умов роботи привабливих умов роботи для стабільності та надійності підприємства.

У контексті корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel» визначено основні вимоги до управлінського персоналу та працівників, відповідно до їх функціональних обов'язків. Ці вимоги зафіксовано в функціональних компетенціях.

Організаційна структура «Radisson Blu Resort Bukovel» будується на таких принципах, які представлено на рис. 2.5.

Рис. 2.5 Принципи корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel»

*Джерело: складено автором.*

На рівні управлінського персоналу компетенції полягають, у тому що взаємозв'язок із підлеглими розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного підрозділу «Radisson Blu Resort Bukovel». Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і транслюють цю установку своїм підлеглим. Керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь.

Корпоративна культура готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», може бути охарактеризована за декількома показниками.

Функціонально – орієнтована основна діяльність готелю полягає у реалізації функціональних заданих порядків провадження професійно-трудової діяльності та статусно-визначених моделей поведінки. Наприклад, персонал готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» працює

відповідно до заданих норм поведінки, прийнятих у всій мережі, а також виконання посадових обов'язків.

Корпоративна культура досліджуваного закладу є позитивною: вона робить ефективну комунікацію, мотивує співробітників, сприяє стабільній роботі готелю.

Корпоративну культуру готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» можна зарахувати до типу «Клубної культури». Адже вона відповідає основним вимогам: заохочення досвідченого персоналу; командну роботу; спрацьованістю персоналу. Кар'єрне зростання працівників готелю відбувається поступово, тому що співробітник повинен на кожному рівні осягнути всі тонкощі даної спеціальності та повною мірою опанувати майстерністю.

Новий співробітник готелю проходить вступну частину, де знайомиться з історією та філософією бренду готелю, а також з історією компанії. Ознайомлюється зі стандартами бренду, відмінними рисами, правилами внутрішньофірмового розпорядку, стандартами зовнішнього виду, роботою щодо покращення сервісу та скаргами гостей.

У «Radisson Blu Resort Bukovel» також є інформаційні дошки, які призначено для оповіщення про всі актуальні новини та заходи, що проходять у готелі. На цих стендах розміщується вся інформація, яку необхідно донести до відома працівників.

Усі об'єкти, які належать готелю, мають брендове маркування, символіку, у тому числі весь одяг.

Персонал, зайнятий в зоні обслуговування володіє іноземною мовою міжнародного спілкування (англійською). Таким чином, будь-який гість готелю може з легкістю отримати необхідну йому інформацію.

Щодо культури трудового процесу необхідно зазначити, що в досліджуваному готелі відмічається досить високий рівень автоматизації трудового процесу.

Головною задачею готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є надання послуг проживання. У склад місії закладу входять наступні моменти:

- надання послуг проживання,
- економічне зростання завдяки взаємній вигоді для готелю та клієнтів,
- отримання прибутку шляхом служінню суспільству,
- чесна конкуренція на готельному ринку України,
- участь в управлінні всіх працівників.

Управління готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» виокремлює певні завдання:

- кожен гість має бути забезпечений чистим та комфортабельним номером, уважним та професійним обслуговуванням, безпечними та надійними умовами проживання;
- працівники повинні у повній мірі задовольняти очікування туристів та керівництва готелю.

Увесь персонал готелю ознайомлений із місією та цілями функціонування готелю, його структурою та цінностями.

Серед організаційних цінностей «Radisson Blu Resort Bukovel» слід виокремити високий рівень дисципліни адже персонал дотримується чіткого графіку роботи та відповідальності за порушення правил поведінки.

На сьогодні, впливовими цінностями досліджуваного готелю є зорієнтованість на споживача, реалізацію всіх його запитів та бажань, надання інформації, а також уважне та дбайливе ставлення.

Аналізуючи зовнішнє оздоблення готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» можемо відзначити сучасну будівлю, яка має привабливий вигляд. Яскраве та сучасне лоббі, оновлений номерний фонд відповідно до світовий тенденцій дизайну з дотриманням відповідних технічних норм. Оформлення номерів виконано в єдиному стильовому рішенні, майже у всіх номерах є декоративне озеленення, що сприяє затишній атмосфері та психолого-емоційному комфорту гостя.

Серед позитивних рис чинної корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» можна виокремити:

- раціональність системи стажування та навчання персоналу, що сприяє ефективнішому пристосуванню на новому робочому місці;
- святкування днів народжень та свят колективом, що сприяє дружній та міцній атмосфері у колективі;
- орієнтація персоналу на пошук, розробку, вибір і втілення найбільш оптимальних способів надання послуг у готельному бізнесі, що формує у працівників відчуття відповідальності за якість кінцевих результатів власної діяльності та породжує зацікавленість в її підвищенні.

Підсумовуючи, зазначимо, що корпоративна культура «Radisson Blu Resort Bukovel» формується за допомогою етичних норм – поведінки співробітників, як усередині колективу, так і у взаємодії із гостями готелю. Поряд з цим, якість виконання цих норм залежить від іміджу генерального директора, його авторитету у колективі та поведінки.

Зауважимо, що в основі успішної діяльності готельного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel» є безліч причин. І однією з них є корпоративна культура. Ця культура впливає на персонал готелю, об'єднуючи його задля досягнення спільної мети та збереження репутації туристичного підприємства.

### **2.3. Аналіз проблемних аспектів корпоративної культури в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel»**

Однією з головних умов досягнення поставлених цілей готельно-ресторанного підприємства є формування та вдосконалення корпоративної культури та здорового корпоративного клімату у колективі.

Процес формування корпоративної культури в організаціях готельно-ресторанної сфери супроводжується появою проблем, що перешкоджають закріпленню цінностей, поведінкових стереотипів та внутрішньогрупових норм. Дані проблеми мають системний характер, тому вимагають всебічного аналізу, оскільки завдання їх усунення є складним і багатоступеневим.

Фактори, що впливають на корпоративну культуру в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel», включають велику кількість критеріїв. До них можна віднести розміри підприємств та кількість здійснюваних ними видів діяльності, зовнішнє та внутрішнє середовище, масштаби керованості, технології, організаційну та національну культуру, людські ресурси, економічні фактори.

Корпоративна культура «Radisson Blu Resort Bukovel» також визначає фактори, що впливають на структуру управління готельно-ресторанним підприємством та мають значний вплив на зміну і формування структури управління.

На структуру управління «Radisson Blu Resort Bukovel» великий вплив має рівень технологій, які використовує підприємство. Від технологій, що застосовуються, може залежати кількість рівнів в ієрархії управління, обсяги

повноважень керівного складу першого рівня, а також інших керівників. Технологія як чинник, що впливає корпоративну культуру, може впливати як на неї, а й на ефективність роботи закладу у цілому.

Чинники, що впливають на корпоративну культуру «Radisson Blu Resort Bukovel», включають людський фактор. Відтак, корпоративна культура готелю не здатна уникнути впливу людського фактора, що є соціальною структурою і взаємини людей.

Ключовими проблемами корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel» є:

- структура зосереджена на людях, а не на цілях компанії;
- обов'язки та права не мають встановленого взаємозв'язку між собою;
- директор компанії контролює усі процеси, що унеможлиблює децентралізацію підрозділів підприємства;
- відсутність гнучкості діючої політики управління персоналом;
- відсутність інновацій.

Результативним критерієм ефективності в ході порівняння різних варіантів корпоративної культури є найбільш повне і стійке досягнення цілей при мінімізації витрат на організацію управління і функціонування структур.

Слабким місцем корпоративної культури досліджуваного готелю є фірмовий стиль, що відзначається у слабо вираженому дрес-кодi та брендуванні уніформи. Наступною проблемою є низький рівень доступності фірмової атрибутики для працівників.

Щодо оплати праці, то керівництво готелю приділяє чималу увагу виплатам, заохоченням, додатковим виплатам, можливості підвищення заробітної плати для кваліфікованого персоналу. Проте у діяльності

досліджуваного закладу відсутня, так звана, конкуренція серед персоналу внаслідок оптимального розподілу функцій та обов'язків.

Підприємство не реалізує заходи спрямовані на підвищення зацікавленості персоналу у підвищенні кваліфікації та удосконаленні власних навичок, що потребує більш активної залученості.

Крім того, у діяльності досліджуваного готелю спостерігається проблема недостатньо розвиненої комунікації, що може призвести до недорозумінь, конфліктів та зниження продуктивності.

Досліджуючи стан корпоративної культури ресторану «MontBlanc» при готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» відзначається основна проблема у розбіжності ключових ідей виробленої довгострокової стратегії розвитку та усталених цінностей.

Однією із проблем ресторану «MontBlanc» є велика плинність кадрів. Показник плинності кадрів дорівнює 40%. Непродуманість системи управління персоналом є причиною появи перешкод у кар'єрному зростанні співробітників. Тобто після певного часу робота стає їм нецікава, і, не маючи перспективи для зростання і розвитку, вони починають шукати інше місце роботи.

Крім того, через відсутність єдиних поглядів на внутрішнє середовище підприємства, викликаного характерною для туристичної галузі високою плинністю кадрів, відбувається руйнування комплексності системи цінностей, внаслідок чого кожен член організації по-різному сприймає їх характер та значення.

Діяльність ресторану «MontBlanc» побудована на кшталт ефективної командної роботи всередині функціональних підрозділів з відсутністю внутрішньо-організаційної конкуренції. Керівництво заохочує ініціативу та участь працівників у бізнес-процесах. Лідер цієї установи об'єднує людей і

показує, що кінцевий результат діяльності всієї установи залежить від внеску кожного учасника.

В умовах сьогодення, окрему уваги слід приділити відсутності корпоративного сайту, що унеможлиблює спілкування із клієнтами через соціальні мережі, формування власної клієнтської бази, донесення цікавої інформації, новинок до споживачів, «фітбек» (відгуки) на загально-інформаційному рівні щодо якості обслуговування клієнтів.

Оцінюючи успішність корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel» необхідно розглядати думку не тільки керівництва, а й співробітників готелю, безпосередніх учасників сформованого трудового колективу.



## **РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ**

### **3.1. Розробка пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення корпоративної культури в ресторані «MontBlanc» готелю**

Ефективне функціонування підприємства на пряму залежить від чітко розробленої корпоративної культури, принципів та методів її побудови та постійного удосконалення [17].

Корпоративна культура в ресторані «MontBlanc» відіграє важливу роль у формуванні внутрішнього середовища компанії.

Підвищення конкурентних позицій ресторану на ринку, зниження життєвого циклу послуг за умови покращення їх якості, нестабільність соціально-економічних, технологічних та політичних факторів визначають необхідність у постійному удосконаленні корпоративної культури.

Значна кількість сучасних підприємств у сфері готельно-ресторанного господарства України використовують у своїй діяльності структуру управління та потребує їх постійного удосконалення, адже тоді вони зможуть підвищити рівень інноваційної активності.

Активна увага керівників ресторану «MontBlanc» повинна приділятися, перш за все, виробництву, маркетингу та управлінню персоналом, у той час, як формування та удосконалення оргструктури встає на другий план, адже економічний ефект від неї довгоочікуваний та малопомітний [10].

При формуванні корпоративної культури в ресторані «MontBlanc» керівники зосереджують увагу на цілях та функціях ресторану, а також відповідність загальній корпоративній культурі готелю. Впровадження нових

технологій призводить до звільнення працівників у галузі, які мають сталі знання та навички по роботі. Нині, компанії обладнані автоматизованими технологіями, автоматичними системи замовлення, цифровими мережами оплати послуг, а також інформаційно-комунікаційними технологіями. Кожен працівник ресторану закріплений за визначеним функціональним підрозділом та має певні обов'язки та повноваження. Усі працівники повинні знати свої функціональні обов'язки та відповідати за виконувану ним роботу. Таким чином, від якості виконаної працівниками роботи залежить ефективність функціонування підприємства.

Проте нинішній стан корпоративної культури в ресторані «MontBlanc» потребує подальшого удосконалення.

Корпоративна культура в ресторані «MontBlanc» формується відповідно до визначених норм і правил, які встановлює керівництво мережі «Radisson Blu» для моніторингу поведінки та діяльності підприємства, проте все ж таки потребує удосконалення.

Досліджуючи чинні форми корпоративної культури підприємств України, можна виділити основні напрями удосконалення управлінської системи підприємств, які схематично зображено на рис. 3.1.

Запропонована система має змогу вплинути на такі показники:

- мінімізувати невизначеність у відносинах колективу;
- формування власних ініціатив працівників внаслідок чітких доручень керівника;
- якісна система оплати праці відповідно до якісних та кількісних показників персоналу;
- покращення трудового потенціалу працівників;
- збільшення обсягу наданих послуг;
- збільшення рівня доходу підприємства та продуктивності праці.

Удосконалення корпоративної культури ресторану та методів її формування є однією із необхідних передумов для забезпечення ефективного функціонування закладу та отримання максимального доходу. При чіткому виборі корпоративної культури ресторану «MontBlanc» та її якісній побудові, підприємство матиме змогу отримати максимальний прибуток внаслідок підвищення продуктивності надання послуг.

Основними факторами прямого та опосередкованого впливу на удосконалення корпоративної культури ресторану «MontBlanc», які впливають на формування відповідних структурних підрозділів та мінімізації конфліктів між зовнішнім середовищем та рестораном є споживачі послуг та продукції; постачальники послуг та продукції; виконавчі органи, для виконання статистичної звітності та податкових платежів; місцеві органи влади; засоби масової інформації та зв'язки з громадськістю; зовнішньо-економічно середовище, вивчення конкурентного середовища; нормативно-правове середовище; соціально-екологічне середовище; вплив міжнародного ринку.

Основними внутрішніми факторами впливу на формування ефективної корпоративної культури ресторану «MontBlanc» є його виробничі процеси, які відповідають за горизонтальний розподіл функціональних обов'язків та структуру надання послуг ресторану.

Допоміжними факторами впливу на формування оптимальної корпоративної культури ресторану «MontBlanc» є обсяг надання послуг підприємством та виготовлення продукції. Внаслідок збільшення асортименту та кількості продукції необхідно зробити перехід від класичної системи управління до спеціалізованої. У тому випадку, якщо ресторан матиме великий штат персоналу постає необхідність у створенні додаткових функціональних підрозділів, які працюватимуть паралельно.

Головною метою удосконалення корпоративної культури ресторану «MontBlanc» є забезпечення процесу прийняття управлінських рішень та їх ефективна реалізація, які в подальшому спрямовані на забезпечення соціально-економічного розвитку закладу. Удосконалення корпоративної культури ресторану «MontBlanc» передбачає виконання таких завдань:

- встановлення відповідності між ресурсами ресторану та відповідальністю за їх раціональне використання;
- визначення рівня відповідальності за ефективність прийняття управлінських рішень та контроль за їх реалізацією;
- зменшення кількості суб'єктів на регіональному рівні;
- зменшення потреби виконання однакових завдань різними функціональними підрозділами;
- надання певних повноважень для прийняття відповідних управлінських рішень та контроль за їх виконанням;
- формування спеціальних підрозділів для максимального виконання завдань підприємства;
- формування єдиної мети та потреб підрозділів ресторану у межах організаційної структури готелю.

Проведений аналіз показав, що персонал ресторану мало лояльні до бренду; відсутній внутрішньокорпоративний сайт компанії, що є причиною поганої поінформованості працівників про внутрішньокорпоративні заходи компанії, внаслідок чого не беруть активну участь у них. Тому рекомендації будуть такими:

- створення корпоративного сайту для працівників готелю та ресторану, який допоможе підвищити поінформованість працівників про внутрішньокорпоративні заходи компанії;

- систематичне відстеження громадської думки працівників щодо проблемних питань шляхом проведення досліджень за допомогою методу анкетування або опитування, яке зручно проводитиме, використовуючи новий внутрішньокорпоративний інтернет портал;
- проведення щомісячних зборів директорів департаменту корпоративної культури з питань змін суспільних настроїв, подолання бар'єрів ефективної роботи персоналу ресторану;
- впровадження нових або коригування вже існуючих спеціальних тренінгів командоутворення, спрямованих на покращення взаємодії між персоналом та підвищення ступеня лояльності та залучення до роботи компанії;
- проведення спільного корпоративного заходу для співробітників мережі ресторанів «Radisson Blu», основними цілями якого є мотивація та стимулювання кожного співробітника компанії, що, в свою чергу, призведе до підвищення ефективності роботи; збільшення та розвиток «командного духу» у компанії, збільшення комунікації між ресторанами;
- аналіз PR-засобів, спрямованих на формування корпоративної культури та самої корпоративної культури закладу включає: попереднє дослідження, з використанням методу опитування, а так само планування, реалізацію комплексної програми та аналіз отриманих результатів.

Узагальнюючи, виокремимо основні напрями удосконалення корпоративної культури ресторану «MontBlanc»:

– створення чіткої місії та цінностей. Важливо визначити місію та цінності ресторану і впевнитися, що весь персонал розуміє і дотримується цих принципів у своїй роботі;

– підвищення якості комунікації. Забезпечення ефективної комунікації між усіма рівнями персоналу та керівництвом, а також з клієнтами, є ключовим аспектом поліпшення корпоративної культури;

– акцент на клієнтах. Постійна увага до задоволення потреб і очікувань клієнтів може підвищити рівень задоволення клієнтів та покращити репутацію ресторану;

– розвиток персоналу. Забезпечення навчання та розвитку для персоналу допоможе підвищити їхні навички та мотивацію, що в свою чергу позитивно позначиться на якості обслуговування;

– створення позитивного організаційного клімату. Підтримка сприятливого середовища для роботи, де кожен працівник відчувається важливим і цінним, сприяє підвищенню морального духу та продуктивності;

– визначення та впровадження стандартів обслуговування. Розроблення чітких стандартів обслуговування та їхнє впровадження допоможе забезпечити консистентність та високу якість обслуговування для кожного гостя;

– підтримка інклюзивності та різноманітності. Створення середовища, де кожен працівник поважається та заохочується, незалежно від їхньої раси, статі, віку чи інших характеристик.

Дотримання запропонованих рекомендацій допоможе покращити стан корпоративної культури досліджуваного ресторану, знизити плинність кадрів та сприяти успішній діяльності у перспективі.

Таким чином, удосконалення корпоративної культури ресторану «MontBlanc» в сучасних умовах повинно функціонувати як система, що

забезпечує стратегічний підхід до управління розвитком людських ресурсів, активізація яких можлива лише за умов розуміння мотивів їх діяльності.

### **3.2. Рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel»**

З метою удосконалення корпоративної культури у готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» рекомендується запровадити правила внутрішнього розпорядку, які б визначали принципи взаємодії персоналу між собою та вищим керівництвом, а також чітко описували б філософію обраного закладу.

На етапі розробки цих правил необхідно звернути увагу на думку працівників.

Гості та працівники досліджуваного готелю мають формувати свої відносини з повагою один до одного, а також забезпечити доступність турботи та допомоги для кожного відпочиваючого. Саме належний рівень обслуговування забезпечить бажаний успіх та прибутковість готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» на ринку готельно-ресторанного бізнесу.

Також управлінцям готелю слід використовувати у своїй діяльності принцип «прозорості управління». Ефективне управління персоналом в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» повинно базуватися на особистому прикладі, тобто поведінці керівників, за якою з дня в день спостерігають співробітники.

Крім того, перспективою розвитку корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel» можуть стати такі напрями (рис. 3.1.)

Рис. 3.1. Перспективи розвитку корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel»

*Джерело: складено автором.*

На основі проведеного аналізу діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» щодо ефективного формування корпоративної культури можна запропонувати схему з метою її удосконалення (рис. 3.2.). Вона являє собою структуроване представлення основних аспектів та цінностей, які визначають спосіб функціонування та взаємодії у межах даного закладу. Ця схема може бути представлена у вигляді конкретних елементів, які характеризують корпоративну культуру готелю.

Рис. 3.2 Схема формування ефективної корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

*Джерело: складено автором.*

Процес удосконалення культури досліджуваного підприємства слід розпочинати, перш за все, при прийомі нового персоналу. З метою інформаційного впливу може бути використано лекційний матеріал, тренінги, відео про компанії та її цінності.

Ключовими елементами наведеної на рис. 3.2 схеми є:

- місія та цінності. Це основні принципи та цілі, які визначають мету і напрямок діяльності організації. Місія та цінності є основою корпоративної культури і визначають її основні принципи;
- лідерство. Відношення лідерів організації до співробітників, їхній стиль управління та прийняття рішень мають значний вплив на корпоративну



культуру. Ефективне лідерство сприяє розвитку позитивної та відкритої корпоративної культури;

- комунікація. Якість та ефективність комунікації всередині організації визначає рівень взаєморозуміння, співпраці та відчуття належності співробітників до команди;

- колектив. Створення атмосфери взаємоповаги, підтримки та співпраці серед співробітників є важливим аспектом корпоративної культури. Відчуття належності до колективу сприяє підвищенню мотивації та продуктивності;

- розвиток і навчання. Забезпечення можливостей для особистого та професійного розвитку співробітників є важливим елементом корпоративної культури. Організації, які активно інвестують у розвиток своїх працівників, створюють позитивну та сприятливу атмосферу;

- інновації та творчість. Підтримка творчості та інновацій сприяє розвитку організації та забезпечує її конкурентоспроможність на ринку.

Зазначимо, що саме ефективна корпоративна культура надає значний вплив на роботу готелю «Radisson Blu Resort Bukovel». Цілеспрямоване створення корпоративної культури надасть можливість раціонально застосовувати людські ресурси для здійснення стратегії готелю, підвищити ступінь керованості організацією, посилити згуртованість команди співробітників, застосовувати як стратегічний мотивуючий фактор, що спрямовує працівників для досягнення цілей підприємства.

У процесі удосконалення корпоративної культури готелю, в момент її переходу до нового якісного стану, доцільно проводити не просто коригування деяких її компонентів, а здійснювати повну заміну застарілих цінностей та норм, які відповідатимуть сучасним тенденціям та реаліям.

Виконувати це слід поетапно та коректно, щоб уникнути опору з боку персоналу.

Одним із напрямків розвитку корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є покращення процесу постановки цілей. Цей процес відіграє важливу роль у діяльності будь-якої організації, оскільки дозволяє співробітникам знати, за якими векторами вона розвиватиметься. Процес планування та постановки чітких цілей – це одне із найсерйозніших завдань менеджменту компанії. Важливо, щоб єдина мета сприймалася співробітниками як власна, досягнення якої викликає в них особистий інтерес, тільки тоді їх конкретні дії дають бажаний результат для готелю.

Ще одним напрямком розвитку корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» слід вважати вдосконалення процесів організації та контролю за виконанням робіт. Очікування кінцевого результату кожного працівника виправдовуються по-різному: одних матеріальними стимулами, іншим можливістю отримати позитивну громадську оцінку. Усе це має регулюватися організаційно-розпорядчими функціями, вкладеними у досягнення мети від виконання робіт. У рамках корпорації контроль та регулярне забезпечення зворотного зв'язку надає можливість для кількісного зіставлення та оцінки вкладу кожного працівника у загальний успіх.

Одним із основних напрямків для розвитку корпоративної культури в сучасних умовах господарювання є орієнтація на споживача готельної послуги. Суть такої орієнтації у тому, що споживачами є як клієнти компанії, а й самі співробітники. При задоволенні інтересів внутрішніх споживачів створюються максимально сприятливі умови задоволення споживачів зовнішніх – клієнтів готелю.

Працівники готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» повинні сприймати своїх клієнтів як особливо цінний актив, регулярно вникати та націлюватись на те, що для них важливо. Кожна дія в рамках корпорації має впливати на зростання задоволеності споживачів як зовнішніх, так і внутрішніх. Ця ідея має стати сенсом діяльності трудового колективу і цим сприяти ефективному взаємодії працівників і підрозділів задля досягнення кінцевого результату.

В умовах динамічного середовища цінності та інтереси багатьох працівників можуть змінюватися. Для одних у пріоритеті стоїть матеріальна мотивація, тоді як для інших ціннішою є нематеріальна. Хоча говорити про явну перевагу матеріальної мотивації не завжди виправдано, проте вона найбільш універсальна.

Крім стандартної матеріальної мотивації необхідно активно використовувати різні негрошові стимули. Для кожного конкретного працівника мотивація буде дійсно ефективною, якщо вона відповідатиме їхнім інтересам – у цьому полягає складність даної системи.

Ключовими напрямками соціальної політики для досліджуваного підприємства можуть стати:

- надання комфортних умов праці;
- регулярне проведення корпоративних заходів;
- медична страховка;
- можливість навчання та саморозвитку;
- визнання заслуг, публічна похвала, оформлення дошки пошани;
- надання оплачуваних відгулів, додаткових днів відпустки;
- складання планів кар'єрного зростання працівників;
- надання знижок на послуги компанії.

Як напрямок розвитку корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» слід також розглядати рух виробничої організації до іншої

моделі свого розвитку в сучасних економічних умовах. Базисом у цій концепції розвитку виступає інтелектуальний капітал, наростання якого стає пріоритетним напрямом для сучасних організацій. Одночасно стоїть завдання управління цими знаннями, їх розширення та поширення, усунення інформаційної асиметрії у діяльності готелю.

У ході проведеного дослідження корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» було виокремлено такі напрями удосконалення (рис.3.3):

Рис. 3.3. Напрями удосконалення корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

*Джерело: складено автором.*

Слід зазначити, що мотиваційний вплив змагання на персонал готелю не є величиною постійної, необхідно змінювати форми, методи та акценти у його організації для гарантії успіху при повторенні.

Як напрямок розвитку корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel» слід також розглядати рух виробничої організації до іншої моделі свого розвитку в сучасних економічних умовах. Базисом у цій концепції розвитку виступає інтелектуальний капітал, наростання якого стає пріоритетним напрямом для сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

За таких умов корпоративна культура сприяє формуванню та розвитку інноваційного потенціалу організації за рахунок розширення повноважень виконавців, надання їм можливості не лише освоювати новинки виробництва відповідно до результатів науково-технічного прогресу, а й стати його рушійною силою [28].

Підсумовуючи, зазначимо, що розвиток корпоративної культури – це інвестиції у сьогодишню стабільність, надійність та майбутню перспективу. В даний час можна відзначити стрімке зростання інтересу великих корпорацій до формування, вдосконалення та розвитку корпоративної культури. Цьому є пояснення: зростає розуміння, який величезний вплив робить феномен корпоративної культури успіх компанії. Саме успішні підприємства славляться високим рівнем культури, на формування якої було докладено чимало зусиль, спрямованих на благо всіх зацікавлених у діяльності організації сторін.

Таким чином, формування та постійний розвиток корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є невід'ємною частиною системи управління. Удосконалювати та розвивати культуру готельного підприємства необхідно постійно. Використання практично вищеперелічених напрямів розвитку у «Radisson Blu Resort Bukovel» гарантує формування сприятливого психологічного клімату у колективі, посилює згуртованість професійних груп, підвищує трудову мотивацію, підвищує рівень продуктивності праці, і навіть дозволяє співробітникам повною мірою відчувати свою відданість компанії та її цілям.

Лояльність професійного складу готелю слід розглядати як основний результат розвитку корпоративної культури, коли працівник ототожнює себе з компанією та його особисті бажання, цілі та інтереси повністю відповідають корпоративним.

## **ВИСНОВКИ**

Процес управління готельно-ресторанним підприємством здійснюється через виконання взаємопов'язаних функцій планування, організації,

мотивації, які реалізуються при виконанні певних завдань. Проблема управління персоналом є однією із основних проблем в системі управління підприємством та досягнення бажаних результатів. Саме тому постає необхідність у формуванні ефективної корпоративної культури відповідно до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [9].

На сьогодні, трудовий потенціал на підприємствах готельно-ресторанної сфери використовується не сповна. Основним фактором, який впливає на роботу мотиваційного механізму є його недосконалість. Він повинен поєднувати економічний, соціальний та соціально-психологічний підходи до вирішення цієї проблеми.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було охарактеризовано сутність та характеристика корпоративної культури; описано принципи формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах конкуренції та визначено роль корпоративної культури в управлінні підприємствами готельно-ресторанної сфери.

У ході проведення дослідження було визначено, що корпоративна культура підприємств дає змогу виявити та упорядкувати сукупність взаємопов'язаних між собою компонентів на внутрішньому ринку. У такому випадку, управління організаційною структурою підприємства передбачає розподіл завдань та обов'язків між структурними підрозділами і працівниками, надання їм повноважень для реалізації діяльності підприємства або діяльності із забезпечення функціонування компанії.

У другому розділі було проведено загальну характеристику діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»; досліджено основні елементи основні елементи корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» та проаналізовано проблемні аспекти корпоративної культури в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel».

Аналіз діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» показав, що на підприємстві використовують лінійно-функціональну оргструктуру та зосередженість на єдність персоналу і керівництва. У практиці сучасного менеджменту виділяють традиційну корпоративну культуру підприємств, яка формується відповідно до можливостей колективу.

Корпоративна культура досліджуваного закладу є позитивною: вона робить ефективну комунікацію, мотивує співробітників, сприяє стабільній роботі готелю.

Корпоративна культура «Radisson Blu Resort Bukovel» формується за допомогою етичних норм – поведінки співробітників, як усередині колективу, так і у взаємодії із гостями готелю. Поряд з цим, якість виконання цих норм залежить від іміджу генерального директора, його авторитету у колективі та поведінки.

Досліджуючи стан корпоративної культури ресторану «MontBlanc» при готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» відзначається основна проблема у розбіжності ключових ідей виробленої довгострокової стратегії розвитку та усталених цінностей.

У третьому розділі роботи було розроблено пропозиції та рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури в ресторані «MontBlanc» готелю, а також представлено рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel».

Визначено, що ефективне функціонування готельно-ресторанного підприємства на пряму залежить від чітко розробленої корпоративної культури, принципів та методів її моделювання та постійного удосконалення.

Головною метою удосконалення корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є забезпечення процесу прийняття

управлінських рішень та їх ефективна реалізація, які в подальшому спрямовані на забезпечення соціально-економічного розвитку закладу.

Удосконалення корпоративної культури ресторану «MontBlanc» в сучасних умовах повинно функціонувати як система, що забезпечує стратегічний підхід до управління розвитком людських ресурсів, активізація яких можлива лише за умов розуміння мотивів їх діяльності.

Формування та постійний розвиток корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є невід'ємною частиною системи управління. Удосконалювати та розвивати культуру готельного підприємства необхідно постійно. Використання практично вищеперелічених напрямів розвитку у «Radisson Blu Resort Bukovel» гарантує формування сприятливого психологічного клімату у колективі, посилює згуртованість професійних груп, підвищує трудову мотивацію, підвищує рівень продуктивності праці, і навіть дозволяє співробітникам повною мірою відчувати свою відданість компанії та її цілям.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Амеліна С. М. Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2020. № 7. С. 59–66



2. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73

3. Андросова О. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал. 2017. Вип. 5(10). С. 22–34

4. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: дис. на здобуття наук. ступ. док. екон. наук: 08.00.04; НУЗП. Запоріжжя, 2019. 465 с.

5. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 9. С. 100–113

6. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. Вісник Української академії державного управління. 2019. № 2. С. 449–456

7. Гузар У. Є. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах / У. Є. Гузар, О. І. Завидівська, О. М. Кулик // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – № 25. – С. 188-194

8. Гулієв А. Д. Чекалюк В.В. Дипломатія. Корпоративна культура та етикетні норми. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2021. № 3. С. 23–30

9. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 284–290

10. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою. Економічний простір. Дніпро: ПДАБА, 2020. № 164. С. 86–90
11. Іващенко М. В. Корпоративна культура та етика як чинник конкурентоспроможності в міжнародному бізнесі. Економічна теорія та право. 2021. № 1. С. 170–173
12. Журавльова С. М. Технологія готельної справи: навч. посіб. / С. М. Журавльова, В. М. Зайцева, Т. В. Каптюх. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 264 с.
13. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: моногр. Київ: КНТЕУ, 2017. 600 с.
14. Кандарья І.А. Формування корпоративної культури в організації. URL: [http://www.magistr-mba.ru/tree\\_articles\\_24\\_65.html](http://www.magistr-mba.ru/tree_articles_24_65.html)
15. Ковалевский С. В. Формування корпоративної компетентності. Корпоративна культура організацій ХХІ століття. 2019. № 20. С. 44–48
16. Копитко М. І. Михаліцька Н.Я. вереск ля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. 2021. Вип. 2. С. 92–99
17. Королович О. О. Реслер, М.В. Пігош В.А. Корпоративне право та корпоративна культура як засоби впливу на ефективність роботи корпорацій. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2020. Вип. 1. С. 97–103
18. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 3, С. 81–89

19. Мирошніченко Ю. В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 1. С. 66–78

20. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Галицький економічний вісник. 2020. № 3 (64). С. 174–184

21. Островська Г., Кузь Т., Малюта Л., Нагорняк Г. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. Галицький економічний вісник. 2021. Том 71. № 4. С. 85–91

22. Овчаренко М. І., Іванова Т. В. Соціально-психологічні аспекти забезпечення формування корпоративної культури. Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства: матеріали всеукраїнської наукової конференції (19–20 квітня 2017 р.). Суми: Сумський державний університет, 2017. Ч. 3. С. 140–144

23. Овчаренко М. І. Концептуальні засади формування організаційно економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства. Економічні перспективи України та світу: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (20–21 вересня 2018 р.). Чернігівський державний технологічний університет, 2018. С. 83–86

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

25. Панченко Є. Г. Корпоративна культура та розвиток інтелектуального потенціалу українських підприємств в умовах перехідної економіки. Питання економіки. 2018. № 7. С. 37–45

26. Перезозова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. Ефективна економіка. 2020. № 1. doi:

10.32702/2307-

2105-2020.1.15.

URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8240>

27. Пушкар З., Панчук Д. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. Молодий вчений.2017. № 10 (50). С. 1025–1028

28. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник.2017. Випуск 5(05). С. 170-175. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5\\_05\\_uk/34.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf)

29. Потапюк, І. П., Андрущенко Т. П., Мороз Ю. В. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства.Український журнал прикладної економіки. 2019.Том 4. № 4. С. 176-182. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/ujae\\_2019\\_r04\\_a20.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/ujae_2019_r04_a20.pdf)

30. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Культура безпеки розвитку –культура комунікаціонування як основа інтелектуалізації управлінського процесу.Проблеми економіки. 2019. №4.С. 142–148

31. Редько В. Є., Ваніна С. В. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6667>

32. Русаловський А. Розвиток корпоративної культури підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/376.pdf>

33. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства Адаптивне управління: теорія і практика. 2020. Вип. 9 (18). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/325/290>

34. Смесова,В. Л., Ковтун,Н. В. (2023). Оцінювання рівня розвитку корпоративної культурипромислового підприємства в контексті управління та

інноваційного розвитку. Економічний вісник Дніпровської політехніки.1, 172-180

35. Сисоєва І. М. Екологічні, соціальні та управлінські питання як імператив для бізнесу в умовах пандемії. Агросвіт. 2021. № 4. С. 31–37

36. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура в системі соціально-трудова відносин: моногр. Кропивницький: Видавництво «КОД», 2018. 248 с.

37. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів (13-15 березня 2019 р.). Вінниця: ВНТУ, 2019. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2019/paper/view/7016>

38. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf)

39. Судук О. Ю. Корпоративна культура – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 409–415

40. Шелякіна, А. В. Корпоративна культура організації. Молодий учений. 2018. № 14 (200). С. 206-209

41. Шупта І. М., Воронько-Невіднича Т. В. Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2017. Серія «Економіка і менеджмент», випуск 6 (72). С. 27-31

42. Череп А. В., Макажан Є. В. Аналіз корпоративної культури України як фактор впливу на розвиток компаній. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 4. С. 100–108

43. Чернишова Т. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2017. Вип. 17. URL [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/49.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf)

44. Alexandridis, G., Hoepner, A. G. F., Huang, Z., & Oikonomou, I. (2022). Corporate social responsibility culture and international M&As . British Accounting Review, 54(1), Article 101035. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.101035>.

45. Owusu Ansah, M., Louw, L. (2019). The influence of national culture on organizational culture of multinational companies. Cogent Social Sciences, 5(1), Article 1623648 <https://doi.org/10.1080/23311886.2019>.



**Івано-Франківська обласна  
організація Співки  
сприяння розвитку сільського  
зеленого туризму в Україні**



*Неприбуткова громадська організація*

76000 вул. Галицька, 67\1 м. Івано-Франківськ тел. (050) 373-05-01  
e-mail: [ygt7@i.ua](mailto:ygt7@i.ua)

**РЕЦЕНЗІЯ**

на кваліфікаційну роботу

для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
студентки спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Капусняк Христини Петрівни

Рецензент: заступник голови правління Озарко Олег Михайлович

(науковий ступінь, вчене звання, посада, ПП рецензента)

Сформовані за результатами дослідження пропозиції та рекомендації можуть бути використані в реальній господарській діяльності як досліджуваного підприємства, так і інших закладів готельно – ресторанного бізнесу Карпатського регіону України.

Студенткою розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури як готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», так і ресторану «MontBlanc», які можуть реально використовуватися у господарській діяльності досліджуваного підприємства

Загалом зміст кваліфікаційної роботи послідовний та логічний з аргументованими фактами та пропозиціями.

Отже, кваліфікаційна робота студентки Капусняк Христини Петрівни при умові успішного захисту заслуговує на оцінку «відмінно»

Заступник голови правління

«04» червня 2024 р.



**Олег ОЗАРКО**



## Відгук

на кваліфікаційну роботу

### «Корпоративна культура підприємств готельно - ресторанної сфери на прикладі готельно-ресторанного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel»

для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
студентки спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

Капусняк Христини Петрівни

Об'єктом дослідження є корпоративна культура підприємств готельно-ресторанної сфери на прикладі одного з найкращих готельно – ресторанних комплексів України «Radisson Blu Resort Bukovel»

Предметом дослідження є визначення характерних особливостей корпоративної культури готельно -ресторанного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel» та принципів її моделювання.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано такі методи як теоретичний; аналізу та синтезу; узагальнення наукових джерел та систематизація теоретичного матеріалу; емпіричні методи та ін.

Студенткою розроблено рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури для практичного використання у діяльності досліджуваного підприємства.

Матеріали роботи викладені у науковому стилі, доступною мовою, стисло та правильно. Оформлення кваліфікаційної роботи в цілому відповідає вимогам, що поставлені перед кваліфікаційною роботою.

Календарний план виконання роботи виконано вчасно. В підсумку кваліфікаційна робота студентки Капусняк Христини Петрівни допущена до захисту.

Студентка



Христина КАПУСНЯК

Науковий керівник



Павло ГОРШЕВСЬКИЙ

«03» червня 2024 р.





## метадані

Заголовок

**Корпоративна культура підприємств готельно-ресторанної сфери на прикладі готельно-ресторанного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel»**

Автор

Науковий керівник / Експерт

Капусняк Х. П.

Павло Горішевський

підрозділ

King Danylo University

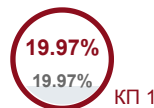
## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		7
Білі знаки		1
Парафрази (SmartMarks)		123

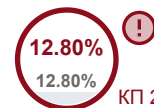
## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



10022

Кількість слів

82008

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

### 10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Типи організаційних структур в туристичних підприємствах та їхні особливості 5/27/2021 Kyiv International University (KIU) (кафедра міжнародних відносин)	282	2.81 %
2	Типи організаційних структур в туристичних підприємствах та їхні особливості 5/27/2021 Kyiv International University (KIU) (кафедра міжнародних відносин)	91	0.91 %
3	Типи організаційних структур в туристичних підприємствах та їхні особливості 5/27/2021 Kyiv International University (KIU) (кафедра міжнародних відносин)	80	0.80 %

4	Типи організаційних структур в туристичних підприємствах та їхні особливості 5/27/2021 Kyiv International University (KIU) (кафедра міжнародних відносин)	70	0.70 %
5	Типи організаційних структур в туристичних підприємствах та їхні особливості 5/27/2021 Kyiv International University (KIU) (кафедра міжнародних відносин)	69	0.69 %
6	Типи організаційних структур в туристичних підприємствах та їхні особливості 5/27/2021 Kyiv International University (KIU) (кафедра міжнародних відносин)	46	0.46 %
7	<a href="https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20396/3988.pdf?sequence=3">https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20396/3988.pdf?sequence=3</a>	44	0.44 %
8	<a href="https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625b3bd78b4c53a99421306d27_0.html">https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625b3bd78b4c53a99421306d27_0.html</a>	43	0.43 %
9	<a href="http://4ua.co.ua/sport/qb2bc79a5c53a89421306d26_1.html">http://4ua.co.ua/sport/qb2bc79a5c53a89421306d26_1.html</a>	43	0.43 %
10	<a href="http://4ua.co.ua/sport/qb2bc79a5c53a89421306d26_1.html">http://4ua.co.ua/sport/qb2bc79a5c53a89421306d26_1.html</a>	42	0.42 %

### з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

### з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

### з програми обміну базами даних (12.77 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Типи організаційних структур в туристичних підприємствах та їхні особливості 5/27/2021 <b>Kyiv International University (KIU) (кафедра міжнародних відносин)</b>	<b>1219 (34)</b>	<b>12.16 %</b>
2	Управління якістю готельних послуг 5/24/2023 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	18 (1)	0.18 %
3	ЕКН_2022-2023_3_Босс Олександра III.docx 12/17/2022 The Ivan Franko National University (Економічний факультет)	14 (2)	0.14 %
4	Отчёт по практике 10/10/2023 West Kazakhstan Agrarian Technical University named after Zhangir Khan (Политехнический институт)	11 (1)	0.11 %
5	дипломна магістра Вайдич М. docx 12/7/2020 Uzhhorod National University (UzhNU)	11 (2)	0.11 %
6	СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 12/5/2020 The Ivan Franko National University (Географічний факультет)	7 (1)	0.07 %

### з Інтернету (7.19 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="http://4ua.co.ua/sport/qb2bc79a5c53a89421306d26_1.html">http://4ua.co.ua/sport/qb2bc79a5c53a89421306d26_1.html</a>	<b>141 (5)</b>	<b>1.41 %</b>

2	<a href="https://ua-referat.com/uploaded/osoblivosti-organizaciyi-obslugovuvannya-v-gotelyah-mereji/index4.html">https://ua-referat.com/uploaded/osoblivosti-organizaciyi-obslugovuvannya-v-gotelyah-mereji/index4.html</a>	91 (5)	0.91 %
3	<a href="https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625b3bd78b4c53a99421306d27_0.html">https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625b3bd78b4c53a99421306d27_0.html</a>	75 (3)	0.75 %
4	<a href="https://choosevoice.ru/uk/referat-organizacionnye-struktury-predpriyatii-organizacionnaya-struktura.html">https://choosevoice.ru/uk/referat-organizacionnye-struktury-predpriyatii-organizacionnaya-struktura.html</a>	69 (5)	0.69 %
5	<a href="http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/16360/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%202017%20%D0%9E%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%20%D0%91%D0%A0%D0%98%D0%9B%D0%AC.docx?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/16360/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%202017%20%D0%9E%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%20%D0%91%D0%A0%D0%98%D0%9B%D0%AC.docx?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	55 (4)	0.55 %
6	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28293/1/Ochkurenko_bakalavr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28293/1/Ochkurenko_bakalavr.pdf</a>	47 (2)	0.47 %
7	<a href="https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20396/3988.pdf?sequence=3">https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20396/3988.pdf?sequence=3</a>	44 (1)	0.44 %
8	<a href="https://westudents.com.ua/glavy/91375-431-ponyattya-pro-organizatsynu-strukturu-upravlnnya.html">https://westudents.com.ua/glavy/91375-431-ponyattya-pro-organizatsynu-strukturu-upravlnnya.html</a>	43 (4)	0.43 %
9	<a href="http://ukrefs.com.ua/print/page_1.215319-Korporativnaya-kul-tura-v-organizacii-na-primere-restorana-Zabaiykal-e.html">http://ukrefs.com.ua/print/page_1.215319-Korporativnaya-kul-tura-v-organizacii-na-primere-restorana-Zabaiykal-e.html</a>	42 (3)	0.42 %
10	<a href="https://revolution.allbest.ru/management/01286448_0.html">https://revolution.allbest.ru/management/01286448_0.html</a>	27 (2)	0.27 %
11	<a href="http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4544/1/синицька.pdf">http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4544/1/синицька.pdf</a>	25 (2)	0.25 %
12	<a href="https://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf">https://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf</a>	24 (1)	0.24 %
13	<a href="http://7000.kiev.ua/?s=card/28979">http://7000.kiev.ua/?s=card/28979</a>	17 (1)	0.17 %
14	<a href="http://4ua.co.ua/management/ra3ad78b5c43b89421216c37_0.html">http://4ua.co.ua/management/ra3ad78b5c43b89421216c37_0.html</a>	11 (1)	0.11 %
15	<a href="http://www.chtej-knteu.cv.ua/ua/content/download/konf%2017.04.19.pdf">http://www.chtej-knteu.cv.ua/ua/content/download/konf%2017.04.19.pdf</a>	10 (1)	0.10 %

## Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

7

Капусняк Христина Петрівна

«Корпоративна культура підприємств готельно-ресторанної сфери на прикладі готельно-ресторанного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel»»

Керівник Горішевський П.А.

ЗМІСТ

<b>ТОС</b>	<b>1,1,Heading 2,2,Heading 3,3,"</b>	<b>ВСТУП</b>	<b>2</b>
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА			5
1.1. Сутність та характеристика корпоративної культури			5
1.2. Принципи формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах конкуренції			10
1.3. Роль корпоративної культури в управлінні підприємствами готельно-ресторанної сфери			15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ			20
2.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»			20
2.2. Дослідження основних елементів корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»			26
2.3. Аналіз проблемних аспектів корпоративної культури в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel»			35
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ			39
3.1. Розробка пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення корпоративної культури в ресторані «MontBlanc» готелю			39
3.2. Рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel»			45
ВИСНОВКИ			54