

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНИ», М. КИЇВ.

Студента 2 курсу, 4 м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Линник
Дарина Валеріївна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Компанець Катерина
Андріївна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« _____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Линник Дарині Валеріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Розвиток корпоративних цінностей готелю «України», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації корпоративних цінностей суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації корпоративних цінностей суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації корпоративної цінності суб'єкта готельного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування корпоративної цінності суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Теоретичні підходи до дослідження корпоративної цінності.

1.2. Сутність корпоративної культури суб'єкту готельного бізнесу.

1.3. Методи оцінювання корпоративної цінності на підприємствах готельного бізнесу .

Розділ 2. Оцінка процесів формування корпоративної цінності в готелі «Україна» м. Київ

2.1. Діагностика корпоративної цінності та оцінка її впливу на результати діяльності готелю «Україна» м. Київ

2.2. Формування корпоративних цінностей як складової соціально-трудоких відносин готелю «Україна» м. Київ

2.3. Визначення впливу чинників на формування корпоративної цінності готелю «Україна» м. Київ

Розділ 3. Удосконалення корпоративної культури в готелю «Україна» м. Київ

3.1 Основні напрями вдосконалення корпоративної культури в готелі «Україна» м. Київ

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо розвитку корпоративної культури готелю «Україна»

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання «29» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Компанець К.А

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис

студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Линник Дарина Валеріївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування корпоративної цінності суб'єкта готельного бізнесу. Здійснено діагностика корпоративної цінності та оцінка її впливу на результати діяльності готелю «Україна» м. Київ. Проведено оцінка впливу чинників на формування корпоративної цінності досліджуваного готелю.

На основі отриманих результатів запропоновані основні напрями вдосконалення корпоративної культури в готелі «Україна» м. Київ. Наведено прогнозування результативності реалізації заходів, щодо покращення корпоративної культури готелю.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію КНТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота є звершеною наукою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

Відмітка про попередній захіст

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Линник Д.В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2019 р

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЦІННОСТІ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	11
1.1. Теоретичні підходи до дослідження корпоративної цінності	11
1.2. Сутність корпоративної культури суб'єкту готельного бізнесу.	12
1.3. Методи оцінювання корпоративної цінності на підприємствах готельного бізнесу.....	15
РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЦІННОСТІ В ГОТЕЛІ «УКРАЇНА» М. КИЇВ.....	20
2.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Україна» м. Київ	20
2.2. Діагностика корпоративних цінностей та оцінка їх впливу на результати діяльності готелю «Україна» м. Київ	26
2.3. Формування корпоративних цінностей як складової соціально-трудових відносин готелю «Україна» м. Київ	34
РОЗДІЛ 3	42
УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА» М. КИЇВ	
3.1 Основні напрями вдосконалення корпоративної культури в готелі «Україна» м. Київ	42
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо розвитку корпоративної культури готелю «Україна»	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкові й соціальні перетворення в Україні не будуть успішними, доки докорінні зміни не відбудуться на мікроекономічному рівні, у ключовій – виробничій ланці. Здійснення таких радикальних заходів, як зміна форм власності, демонополізація економіки, створення ринкової інфраструктури, ще не означає автоматичного вирішення широкого кола проблем, пов'язаних із упорядкуванням діяльності підприємств. Потрібні рішучі дії, значні зусилля, ретельна організаційна робота для приведення виробничих відносин на мікрорівні у відповідність з макроекономічними перетвореннями. Важливою складовою системи забезпечення конкуренто-спроможності підприємства має бути оптимізація соціально-трудових відносин, формування й подальший прогресивний розвиток корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотний внесок у дослідження цих проблем зробили І. Ансофф, М. Армстронг, П. Вейл, М. Грачов, Г. Даулінг, К. Камерон, Є. Капітонов, Ф. Котлер, Р. Кричевський, А. Маслоу, Б. Мільнер, Р. Рюттенгер, Г. Саймон, В. Співак та ін. Ряд учених досліджують особливості корпоративної культури в окремих країнах, що досить важливо для пошуку можливостей застосування теоретичних і прикладних розробок щодо формування корпоративної культури в межах національної економіки. Дослідженню проблематики корпоративної культури присвячені роботи й українських вчених, а саме О.А. Грішньої, Г.А. Дмитренка, В.А. Євтушевського, А.М. Колота, Г.В. Назарової, О.Ф. Новікової, Л.Г. Панченка, С.Р. Пасеки, М.В. Семикіної, В.І. Скуратівського, Г.Л. Хаєта, А.В. Шегди та ін.

Досвід багатьох успішних підприємств свідчить, що використання принципів корпоративної культури дозволяє отримати високу ефективність виробництва та зайнятості, а також підвищити конкурентоспроможність.

Разом з тим, слід підкреслити, що в умовах української економіки, з урахуванням особливостей її історичного минулого і сучасних проблем, ідеї корпоративної культури та відповідний розвиток соціально-трудових відносин ще не знайшли широкого практичного впровадження. Такий важливий чинник гармонізації виробничих відносин на вітчизняних підприємствах поки що не діє належним чином, і однією з основних причин цього є те, що теоретичні дослідження у царині корпоративної культури та її ролі в розвитку соціально-трудових відносин не набули системного характеру.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації корпоративних цінностей суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні завдання:

- здійснити аналіз теоретико-методологічних основ формування корпоративної цінності підприємств;
- проаналізувати методи оцінювання корпоративної цінності на підприємствах готельного бізнесу;
- уточнити зміст та сутність корпоративної культури суб'єкту готельного бізнесу;
- проаналізувати систему корпоративної цінності та оцінка її впливу на результати діяльності готелю «Україна» м. Київ;
- визначити вплив корпоративних цінностей як складової соціально-трудових відносин на готель «Україна» м. Київ;
- розробити напрями вдосконалення корпоративної культури в готелі «Україна» м. Київ;
- запропонувати *Положення про корпоративну культуру* «Україна» м. Київ.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації корпоративних цінностей суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації корпоративної цінності суб'єкта готельного бізнесу.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної науки, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що стосуються різних аспектів прояву корпоративних цінностей підприємств.

Інформаційною базою дослідження були Закони України, Укази Президента України, накази Міністерства фінансів України та Міністерства економіки України, статистичні дані Державного комітету статистики України, звіти готелю «Україна», матеріали конференцій, наукові праці тощо.

Методологічну основу випускної кваліфікаційної роботи склали загальнонаукові методи пізнання, такі як: методи аналізу та синтезу при дослідженні теоретико-методологічних основ розвитку та становлення концепції корпоративної соціальної відповідальності, розробці механізму формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємствами; індуктивний-дедуктивний метод при дослідженні змісту та сутності категорії «корпоративної соціальної відповідальності», розробки методики оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності; методи порівняння та угруповань, економіко-математичні методи для проведення оцінки дотримання принципів та факторів корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах готельного господарства; графічний метод для схематичного зображення узагальнень.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ. (Дод. А).

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЦІННОСТІ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні підходи до дослідження корпоративної цінності

Актуальність корпоративної культури набуває все більшої значущості в системі управління інноваційним розвитком підприємства в сучасному економічному середовищі (якому притаманні нестабільність, турбулентність, динамічність і, як наслідок, криза), з одного боку, і зростаючому рівні інформатизації суспільства, рівня комунікацій у всіх сферах економіки – з іншого. Фундаментальну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, для якої характерно домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів. Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології досягнення успіху.

Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це заохочення співробітників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, і завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити, адаптацію та розвиток організації, її готовності до здійснення адекватних змін [1, с. 32].

Е. Шейн запропонував вивчати корпоративну культуру компанії з використанням методу клінічного дослідження. При цьому він звертає увагу на той факт, що тільки цей метод дозволяє виявити глибинні уявлення учасників команди про саму себе і власну роль у розвитку компанії [3, с. 9].

Наявність і істотність такого взаємозв'язку дозволяє судити про досягнутий рівень корпоративної культури компанії і його відповідності як глибинним уявленням працівників, так і загальній стратегії компанії. К. Камерон і Р. Куїнн виділяють як параметри оцінки корпоративної культури не тільки комунікативні аспекти психологічного клімату в колективі, але й оцінку працівниками економічної ефективності роботи компанії [2, с. 214].



Рис. 1.1. Еталон формування корпоративної культури компанії за моделлю Е. Шейна Складено на основі [3]

Історичні передумови формування кадрових цінностей подано в додатку Б.

Таким чином, автори підійшли до необхідності вимірювати результати працівника виходячи з його задоволеності, ефективності та рівня збереження кадрового складу .

1.2. Сутність корпоративної культури суб'єкту готельного бізнесу

Сприйняття організації як відкритої системи породжує багато запитань щодо мети, принципів, напрямів, механізму реалізації підприємством своєї соціальної функції та інформування громадськості про реалізовані заходи, які знайшли своє відображення у теоріях таких відомих дослідників як Г.Боуена, К. Девіса, М. Фрідмана, Е. Фрімена, Дж. Елкінгтона, А. Керолла, Д. Муна та багатьох інших [3]. При цьому варто зазначити, що у багатьох розроблених теоріях концепція корпоративної соціальної цінності часто заміщувалася іншими визначеннями, які на думку науковців краще відображали суть відносин компанії та суспільства. Так, найбільш відомими серед них є «соціальна відповідальність бізнесменів», «корпоративна соціальна діяльність», «корпоративна чуттєвість», «етика бізнесу», «корпоративне громадянство» тощо. Щоб поєднати існуюче розмаїття підходів А. Керолл запропонував розглядати концепцію корпоративної цінності як узагальнення своєрідного «ядра», яке узгоджується з іншими теоріями або трансформується у них [4].

За існуючими підходами можна виділити три основних напрямлення корпоративної цінності та їх ступінь важливості для будь якого підприємства (рис. 1.2) [6].

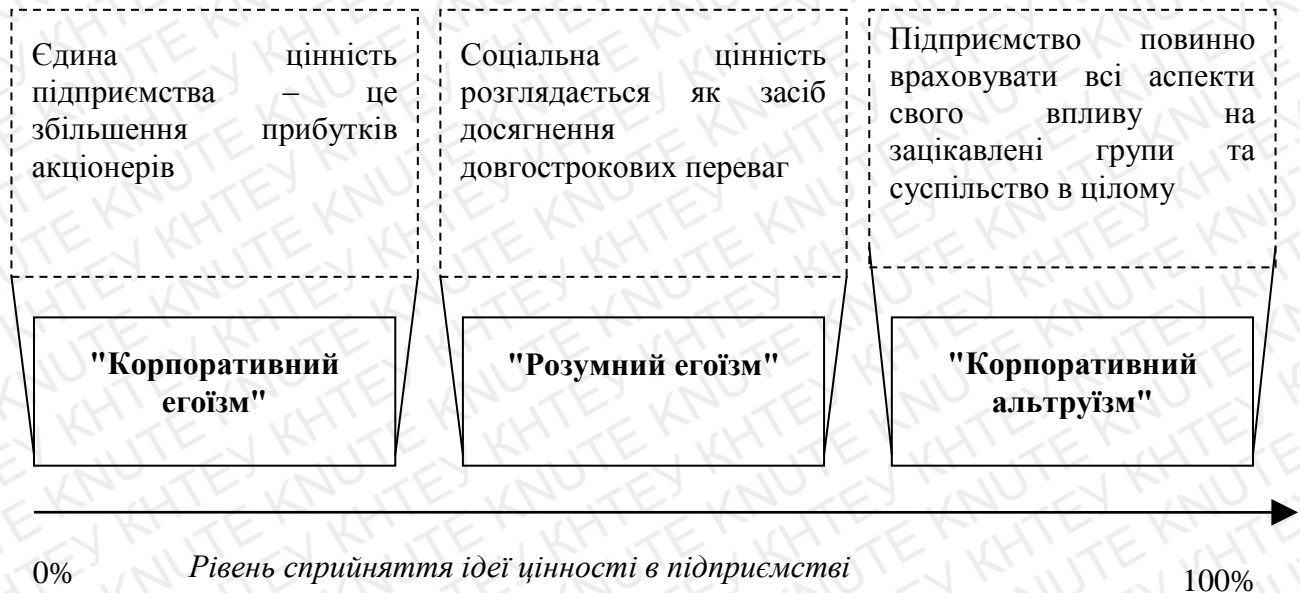


Рис. 1.2. Класифікація наукових підходів до розуміння корпоративної цінності в підприємства

Так, відповідно до першого підходу, єдиною відповідальністю підприємства вважається збільшення прибутків для своїх акціонерів. Вважається, що подібний підхід до розуміння корпоративної цінності отримав назву теорії "корпоративного егоїзму", був висловлений М. Фрідманом [8].

Другу позицію представляє теорія "розумного егоїзму", відповідно до якої соціальна цінність бізнесу – це просто "гарний бізнес", оскільки скорочує довгострокові втрати прибутку. Витрачаючи фінансові ресурси на соціальні програми, підприємство скорочує свої поточні прибутки, але в довгостроковій перспективі створює сприятливе соціальне оточення і, отже, стійкі прибутки.

Третя точка зору, яка є прямо протилежною теорії "корпоративного егоїзму", отримала назву теорія "корпоративного альтруїзму". Цей підхід передбачає, що підприємство зобов'язане враховувати не тільки фактори

економічного характеру, а й людські та соціальні аспекти впливу своєї діяльності як на суспільство в цілому, так і на окремі зацікавлені групи [9].

Натомість нормативний підхід Е. Фрімена дозволив описати відносини між підприємствами та групами осіб, всередині та за його межами, зацікавленими у його діяльності. Відповідно до цієї теорії підприємство несе моральну відповідальність не перед суспільством загалом, а лише перед зацікавленими сторонами, до яких відносять: акціонерів, працівників підприємства, постачальників, споживачів та територіальні громади, у яких здійснює свою діяльність [10].

Так можна виділити чотири типи корпоративної цінності суб'єкта готельного бізнесу (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Чотири типи корпоративної цінності суб'єкту готельного бізнесу

№	Тип	Характеристика
1	Core values	Цінності, які виступають як основними принципами управління підприємством.
2	Aspirational values	Цінності, що формують перспективний розвиток підприємства і формуються як додаткові принципи роботи.
3	Permission-to-play values	Цінності, що формують основний професіоналізм та соціальні і поведінкові характеристики співробітників підприємства.
4	Accidental values	Унікальні цінності підприємства, які є найважливішими і принципово відрізняються від конкурентів.

Core values = Основні цінності - сформульовані цінності, які регулюють всі процеси, що відбуваються в компанії. Такого роду «списки принципів» і конституції внутрішнього устрою є майже скрізь у відкритому доступі. Це як основні закони життя всередині - вони не можуть бути порушені заради економічної вигоди. Це має бути щось непорушне і принципово важливе для засновників.

Aspirational values = Бажані цінності - цінності, в основі формування яких лежить перспектива. Наприклад, компанія розуміє, що в даний момент

якийсь принцип для їхньої роботи не надто актуальний. Скажімо, це баланс особистого життя і роботи, тому що компанії три місяці і працюють там все день і ніч. Але це те, до чого компанія прагне - яким би важливим не було залучення і прихильність загальній справі, рано чи пізно потрібно усвідомлено прийти до нового типу цінностей і принципів роботи. Бажані цінності не можуть перетинатися з основними цінностями.

Permission-to-play values = Цінність «вхідний квиток» (складності перекладу :)) - це соціальні і поведінкові характеристики, які шукає в кандидатах компанія. Це ті самі комунікабельні і відповідальні. Вони принципово не відрізняються в сфері або в рамках однієї професії і взагалі можуть бути однаковими у конкурентів. Це якісь цінності, які будуть апріорі загальними у всіх, хто починає працювати в компанії.

Accidental values = Другорядні цінності - це унікальні цінності кожної компанії, які, як вважає керівництво, будуть найважливішими і принципово відрізняють їх від конкурентів. Наприклад, захист природи. Або вегетаріанство. Або щось про лідерство. З цим потрібно бути акуратним, тому що це може бути шкідливо для співробітників або бути чимось, що заважатиме роботі.

1.3. Методи оцінювання корпоративної цінності на підприємствах готельного бізнеса

Корпоративна культура становить основу розвитку будь-якої успішної компанії. Формування корпоративної культури завжди пов'язане з рядом інновацій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей і тим самим збереження конкурентоспроможності компанії на ринку. Найпоширеніші з них [11, с. 63]:

1. Метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури).
2. Методи опитування (інтерв'ю, анкетування).
3. Соціометричні методи.

4. Опис елементів корпоративної культури.
5. Визначення типу корпоративної культури.
6. Статистичні методи, які в свою чергу поділяються на: – нормативний метод; – порівняльний метод; – метод відстеження змін за схемою «було - стало - повинно бути»; – метод випадкової оцінки; – конструктивно-критичний метод.

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури є дуже важливим, тому що його можна використовувати при послідовному поліпшенні існуючої культури.

Метод опитування – це активний метод аналізу корпоративної культури підприємства. Цей метод трудомісткий, але набагато достовірніше інших, так як дозволяє виявити безпосередньо у самого співробітника його ставлення до корпоративної культури, а також встановити, які елементи і цінності є найбільш важливими для нього. Аналіз отриманих відповідей дозволяє зробити відповідні узагальнення та висновки.

Соціометричні методи дозволяють виразити внутрішню групові відносини у вигляді числових величин і графіків і таким чином отримати цінну інформацію про стан групи. Опис елементів корпоративної культури (місія, цілі, традиції, базові цінності компанії, стиль спілкування, модель поведінки, історія компанії, її девіз і т.д.). Кожен з елементів відображає певний аспект корпоративної культури і дозволяє оцінити її з різних сторін.

Статистичні методи також є необхідними при вимірюванні корпоративної культури організації.

Нормативний метод – один з найбільш поширених методів оцінки конкретного виду та різновиду корпоративної культури.

Порівняльний метод – інший, не менш поширений метод оцінки корпоративної культури, що має ряд різновидів, таких як метод «полярних культур» і зіставлення за певними показниками.

Метод відстеження змін за схемою «було – стало – повинно бути» поєднує у собі аналітичні та раціоналізаторські можливості. Для нього

характерно визначення «стартових показників» (індикаторів) і відстеження по них необхідних 17 змін. Проте рівень корпоративної культури може не тільки рости, але й падати. І даний метод дозволяє зафіксувати цю тенденцію [12].

Конструктивно-критичний метод має два варіанти:

1. Метод обвально-повальної критики, яка обрушується на адміністраторів, змушених приймати практичні заходи.
2. Метод врівноважено-періодичної критики, що відрізняється більш спокійними оцінками і пропозиціями. Таким чином, якщо колектив і керівництво корпорації прагнуть підвищити рівень корпоративної культури, необхідно використовувати різноманітні методи її оцінки. Це дозволить зробити це прагнення конкретним і перевести його на мову цілей, завдань, практичних заходів і потрібних результатів [13].

Поняття «корпоративна культура» є досить широким і складним, у дослідників, які розглядали детальніше цю сферу, існували різноманітні підходи до вивчення цього питання, тому для опису корпоративної культури було побудовано безліч моделей. Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи корпоративної культури. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда в організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. Такі моделі корпоративної культури рідко зустрічаються в чистому вигляді в Україні, але більшість вітчизняних організацій ближче всього за своєю культурою відносяться до наступних:

1. Корпоративна культура, орієнтована на роль.
2. Корпоративна культура, орієнтована на завдання.
3. Корпоративна культура, орієнтована на людину.
4. Корпоративна культура з орієнтацією на владу [17, с. 70].

На відміну від моделі Г. Харрісона, модель Ч. Хенді, який переконаний, що культура організації розвивається самостійно в процесі її еволюції, охоплює всі моделі культур. Так, на стадії зародження переважає

культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку – формується культура завдання чи культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох типів культур [21, с. 56].

Модель Г. Хофстеде. Розроблена голландським ученим, вона заснована на порівнянні культур різних країн. Після опитування більше 160 000 менеджерів і співробітників організації спочатку в 40, а потім більш ніж в 60 країнах світу про 18 задоволеність їх своєю працею, колегами, керівництвом, про сприйняття проблем, що виникають в процесі роботи, про життєві цілі, вірування та професійні переваги, аналізуючи результати дослідження, Г. Хофстеде виявив суттєві відмінності в поведінці менеджерів і фахівців різних країн. Більшість розходжень в робочих цінностях і відносинах пояснюються національною культурою, а також залежать від місця в організації, професії, віку та статі. Підсумовуючи найбільш важливі відмінності, Г. Хофстеде виділив чотири аспекти, що характеризують менеджерів і організацію в цілому: індивідуалізм - колективізм, дистанцію влади, прагнення до уникнення невизначеності, «мужність - жіночність» [23].

«Індивідуалізм – колективізм». Індивідуалізм передбачає, що люди всередині організації визначають себе як індивідуальність і піклуються тільки про самих себе, про свою сім'ю і про своїх родичів, виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до них людей. Колективізм характеризується тісним взаємозв'язком людини з групою. Група піклується про задоволення потреб членів групи, забезпечує їм підтримку і безпеку.

«Зниження (усунення) невизначеності». Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе невпевнено. Для зниження ситуації невизначеності люди створюють умови, що забезпечують їм більшу стабільність, за допомогою застосування більш формальних правил, приймається віра в можливість абсолютної істини. Культура, яка прагне до визначеності, відрізняється активністю, агресивністю, емоційністю і нетерпимістю. Культура, що приймає

невизначеність, характеризується великою рефлексією, меншою агресивністю, безпристрасністю і відносній толерантністю (терпимістю).

«Мужність – жіночність». Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям порівняно з жіночими. Синонімами мужності є самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство. Жіночність визначається, як ступінь, в якій домінуючими цінностями в суспільстві вважаються взаємовідносини між людьми, турбота про інших і загальне якість життя.

Модель Ч. Хенді. Для аналізу американський соціолог вибрав процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда і організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. На основі дослідження цих параметрів Ч. Хенді виділив 4 типи організаційної культури [14, с. 74]:

«Культура влади». Цей тип найкраще схематично представити як павутину, оскільки рушійна сила організації знаходиться в центрі, подібно павуку, вона створює мережу свого впливу і поширює її через особисті зв'язки все далі й далі. Вона характерна для невеликої організації, їй притаманна жорстка ієрархія влади (комерція, фінанси, малий бізнес).

«Культура ролі» навпроти характерна для великої організації з механічною структурою. Має місце суворий функціональний розподіл ролей, спеціалізовані ділянки координуються ланкою управління зверху. Формалізовані рішення приймаються нагорі, контроль і координація здійснюються ланкою зверху відповідно до встановлених правил і процедур. Такий тип культури дає захищеність, можливість стати компетентним фахівцем, заохочується старанність. Менеджерам притаманна безпека і передбачуваність у діях, вони погано адаптується до змін.

«Культура завдання» – тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації з матричної структурою (НДІ, конструкторські фірми). Основа системи влади – сила фахівця, експерта, важливіше командний дух, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на груповому рівні.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЦІННОСТІ В ГОТЕЛІ «УКРАЇНА» М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика діяльності готелю «Україна» м. Київ

Чотирьох зірковий Готель Україна розташований у серці Києва – на Майдані Незалежності. Це унікальне місце, де перетинаються культурне, політичне та розважальне життя української столиці. Неподалік розташовані найвідоміші київські театри, Секретаріат Президента України, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Національний банк, мерія, головпоштамт, нічні клуби та великі торговельні центри. З повним правом, готель Україна можна назвати першим «хмарочосом» Києва.

У нього не проста, проте цікава історія. Більше ста років тому, у киян тільки й розмов було про найвищий у місті славнозвісний «будинок Гінзбурга». Саме на його місці, аби підкреслити казковий природний ландшафт Києва, одразу після війни побудували висотний готель. Його будівля ніби «коронує» головну площу столиці України. З вікон просторих і затишних номерів можна спостерігати за святковими концертами та парадми на Майдані Незалежності, динамічною панорамою Хрещатика, пам'яткою сивої давнини Старокиївською горою. Перед вашими очима постануть перлина української духовності Софія Київська та величний Михайлівський собор[24].

Готель Україна налічує 361 номерів. Сучасні номери обладнані всім необхідним для відпочинку та комфорту гостей. Вартість номеру включає: сніданок, доступ до мережі Інтернет (WiFi), телемовлення, косметичний набір.

Готель «Україна» пропонує бездоганний цілодобовий сервіс і професійне обслуговування.

- **Салон краси**, де працюють майстри з великим досвідом і величезним бажанням зробити Вас гарнішими та подарувати чудовий настрій.

- **Бізнес-Центр** Розташований на першому поверсі та обладнаний трьома настільними ПК з сучасним офісним обладнанням, включаючи Інтернет і безкоштовний Wi-Fi, яким можна скористатися в найбільш зручному для Вас робочому місці. Також є послуга копіювання та сканування матеріалів.)
- **Wi-Fi** .По всій території готелю надається безкоштовний доступ до мережі Wi-Fi швидкістю до 10 Мбіт/с. Кожен гість легко і швидко підключить свій гаджет, а швидкість роботи Wi-Fi забезпечить безперебійний доступ до Інтернету.
- **Парковка.** Поруч с готелем розташована відкрита парковка на 69 місць під цілодобовою охороною. Парковка надається гостям, які проживають в готелі або відвідують заходи, ресторан.
- **Камера зберігання.** Для зручності та безпеки гостей всі цінні речі, а також Ваш багаж можна залишити в камері зберігання готелю, яка розташована в холі на 1-му поверсі.
- **Гардероб.** При відвідуванні готелю «Україна» чи ресторану, Ви можете залишити свій верхній одяг в гардеробі, який розташований в холі на 1-му поверсі. Час роботи з 8:00 до 20:00.
- **Трансфер.** Готель пропонує скористатися послугами трансферу: комфортна, своєчасна зустріч Гостей і доставка до місця призначення.
- **Пральня.** Незмінно високий рівень сервісу, сучасні екологічні технології і постійний контроль якості. Щоденно - з 08:00 до 20:00.
- **Ремонт одягу.** Професійно здійснюється ремонт будь-якої складності чоловічого, жіночого та дитячого одягу, а також ремонт взуття. Понеділок - П'ятниця: з 09:00 до 18:00.
- **Екскурсії.** Готель «Україна» пропонує відвідати унікальні місця та найвідоміші пам'ятки Києва. Великий вибір програм з різноманітною тематикою, тривалістю та насиченістю - це відмінна можливість познайомитися з містом. Не пропустіть шанс побачити найкрасивіші місця і отримати незабутній захоплюючий досвід.

Організаційна структура управління в готелі «Україна» в місті Києві представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують.

Як видно з рис. 2.1. в готелі «Україна» в місті Києві застосовується лінійно-функціональна структура управління. В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво послуг, постачання, бухгалтерський облік, фінансування тощо).



Рис. 2.1 Організаційна структура готелю «Україна» в місті Києві

За кожною з цих функцій формується лінійна система служб, що пронизує все підприємство зверху донизу: від директора через відділи і служби з їхніх керівників та персоналу.

Перевагою такої структури управління є простота керівництва, відсутність дублювання функцій та ін., які особливо помітні за умов серійного виробництва.

Для деталізації наведеної структури управління готелем «Україна» проаналізуємо основні функції його менеджменту. Форми реалізації спеціальних функцій менеджменту наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Форми реалізації спеціальних функцій менеджменту «Україна»

<i>Функція</i>	<i>Підрозділ, посада, відповідальні за виконання функцій</i>	<i>Зміст роботи</i>	<i>Джерело отримання інформації</i>
Загальне адміністративне управління	Директор, заступник директора	Складання, затвердження планів розвитку готелю	Статут, посадова інструкція
Управління операційною діяльністю	Керуючий службою готельного господарства	Забезпечення надання послуг	Посадова інструкція
Управління безпекою	Служба безпеки готелю, аутсорсінг–приватне охоронне підприємство«Венбест»	Забезпечення безпеки гостей та їх майна, охорона приміщень готелю	Штатний розпис, договір з «Венбест»
Управління логістикою	Директор з господарської служби	забезпечення виробництва ресурсами	Посадова інструкція
Управління кадрами	Відділ персоналу	Набір персонал, навчання персоналу, розробка планів з персоналу	Посадові інструкції
Планування облік і аналіз господарської діяльності	Фінансовий відділ	Облік і аналіз господарської діяльності готелю, складання звітності	Посадова інструкції
Автоматизація, інформаційні технології	Керуючий службою готельного господарства	Придбання та впровадження найсучасніших інформаційних систем	Договори з ІТ-компаніями

Визначивши основні організаційні особливості функціонування готелю, перейдемо до аналізу основних його техніко-економічних показників. Основні техніко-експлуатаційні показники готелю наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних техніко-експлуатаційних показників готелю
«Україна» за 2017-2018 рр.**

Показники	<i>Одиниця виміру</i>	<i>Роки</i>		<i>2017-2018 рр.</i>		
		<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>Абсолютне відхилення</i>	<i>Темп росту, %</i>	<i>Темп приросту, %</i>
Обслужено гостей	осіб	10214	10477	263	102,8	2,8
Загальний час перебування у готелі	людино-діб	25535	24097	1438	-94,4	5,6
Середня тривалість перебування у готелі, дн.	дн.	2,5	2,3	-0,2	92,0	-8,0
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	0	100,0	0,0
Місткість	місць	546	551	5	103,1	3,1
Максимальна пропускна спроможність	людино-діб	199290	201115	1825	103,1	3,1

Як видно з таблиці 2.2, в цілому кількість обслужених готелем гостей зросла у 2018 році порівняно з 2017-м на 263 особи, або на 2,8%. Середній час перебування у 2018 році скала в 2,3 доби, що на 0,2 доби нижче показника 2017 року. Календарний термін експлуатації не змінився. Місткість готелю збільшилася на 3,1%, відповідно максимальна пропускна спроможність готелю також зросла.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності готелю «Україна». В табл. 2.3 наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності готелю.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансових результатів діяльності готелю «Україна»
за 2016-2018 рр., тис.грн**

Показник	Період			Відхилення			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2017/2016		2018/2017	
				Абс.	Відн, %	Абс.	Відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23716	28410	27949	4694	19,8	-461	-1,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14080	18103	17542	4022	28,6	-561	-3,1
Валовий: прибуток	9636	10307	10407	671	7,0	100	1,0
Інші операційні доходи	3663	4816	5526	1153	31,5	710	14,7
Адміністративні витрати	948	1138	1035	190	20,0	-104	-9,1
Витрати на збут	3856	5078	4214	1222	31,7	-864	-17,0
Інші операційні витрати	4303	5527	5322	1224	28,5	-206	-3,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4192	3379	5362	-813	-19,4	1983	58,7
Дохід від участі в капіталі	121	256	171	136	112,3	-85	-33,3
Інші фінансові доходи	57	31	26	-26	-45,8	-5	-14,7
Інші доходи	212	765	202	552	260,1	-563	-73,6
Фінансові витрати	416	931	832	515	123,9	-98	-10,6
Втрати від участі в капіталі	64	6	7	-58	-90,8	1	17,4
Інші витрати	399	4307	993	3908	979,5	-3314	-76,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3704	-812	3929	-4516	-121,9	4741	-583,9
Витрати (дохід) з податку на прибуток	513	80	171	-433	-84,3	90	112,5
Чистий фінансовий результат: прибуток\збиток	3191	-892	3759	-4083	-8,0	4651	-521,2

Продовж 2016-2018 років показники діяльності готелю «Україна» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2017 р., порівняно з 2016 р., на 4694 тис. грн. (19,8%). За цей час собівартість реалізованих послуг зросла на 4022. Наведені тенденції привели до збільшення валового прибутку від надання готельних послуг на 671 тис. грн. (7%).

Чистий фінансовий результат готелю «України» в 2017 році склав 892 тис. грн. збитку, що на 4083 тис. грн. (-128%) менше, порівняно з 2016 р. У 2018 році обсяг чистого збитку підприємства зменшився на 4651 тис.грн і готель вийшов на прибуток у обсязі 3759 тис.грн.

2.2. Діагностика корпоративних цінностей та оцінка їх впливу на результати діяльності готелю «Україна» м. Київ

Визначення ступеня ефективності праці полягає у підвищенні результативності роботи персоналу, допомагає йому реалізувати і повністю використати його потенціал; забезпечити працівників і керівників інформацією, необхідною для прийняття рішень, пов'язаних з роботою.

Атестація персоналу - процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей. Мета атестації - раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівники підрозділі та служб готелю приймають рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності. Основне завдання атестації - не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників.

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку працівника як особистості.

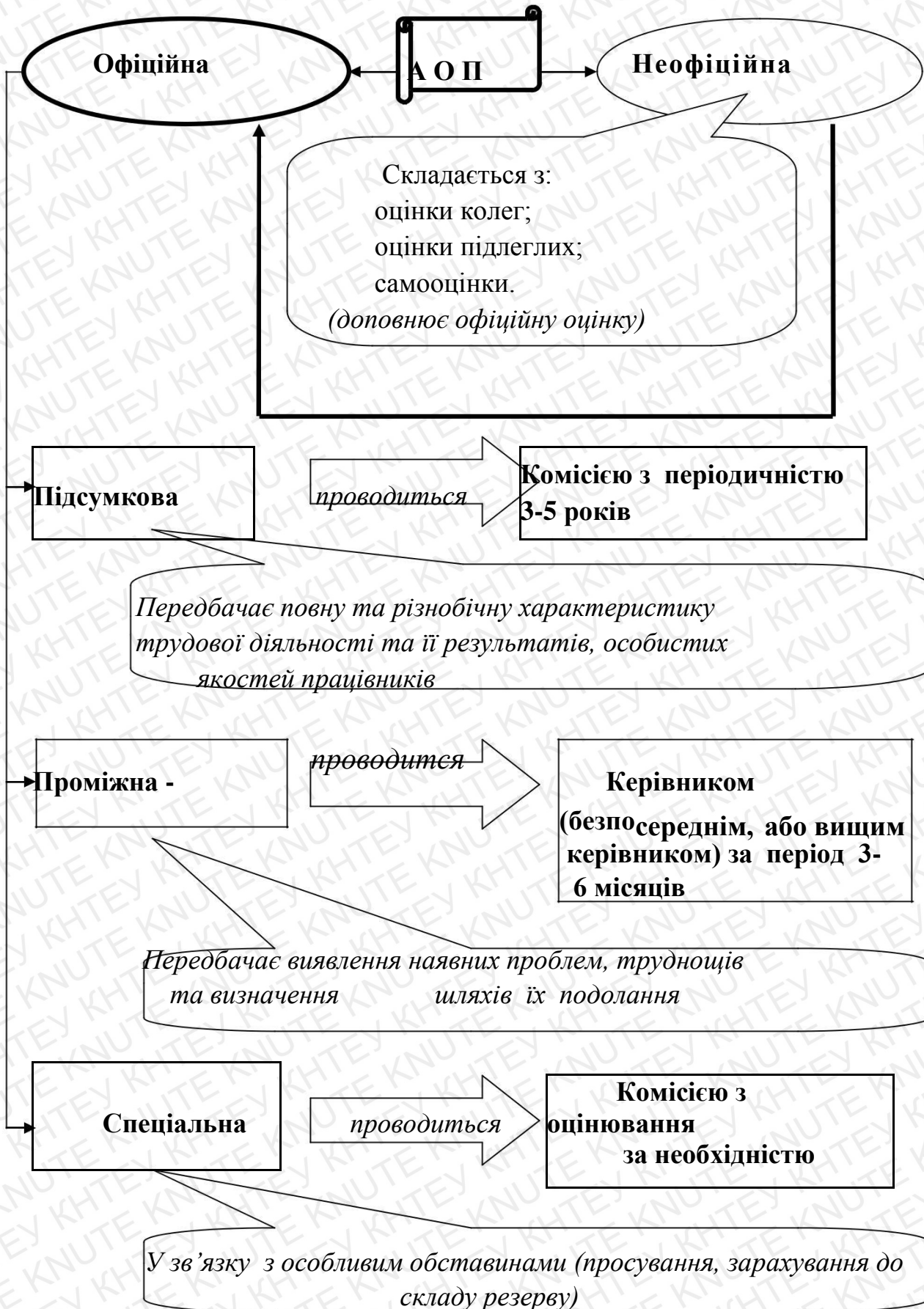


Рис. 2.2. Види атестаційної оцінки персоналу готелю «Україна»

Кадровою службою готелю «Україна». проводиться три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну (Рис.2.2)

Підсумкова атестація - це повна і всебічна оцінка діяльності працівників за період від двох до п'яти років (за категоріями працівників).

Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період, і кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої. Проводиться для молодших службовців та працівників не керівних категорій один раз на шість місяців, для спеціалістів і керівників – один раз на один рік.

Спеціальна атестація проводиться у випадках необхідності. Так, наприклад, направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, підвищення заробітної плати тощо.

Отже, атестація - це оцінка показників якості персоналу готелю. Періодичне оцінювання цих якостей дозволяє визначити, чи є цінним даний працівник для готелю; обґрунтувати доцільність підвищення оплати; оцінити ефективність роботи служби персоналу в тих випадках, коли набір кадрів здійснювався без узгодження з майбутнім безпосереднім керівником.

Кадровий резерв - це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, які пред'являються до посади тієї чи іншої ланки, які пройшли кваліфікаційний відбір та систематичну цільову фахову підготовку.

Формування кадрового резерву в готелі «Україна» проводиться за результатами роботи атестаційних комісій; оцінок знань кандидатів, отриманих ними в ході навчання в системі підвищення кваліфікацій; висновків за підсумками стажувань, тестувань тощо, з урахуванням фізичного стану кандидатів. Планування кадрового резерву ставить метою прогнозування професійного просування, його послідовності і супутніх заходів. Для цього має бути опрацьована весь ланцюжок просувань, переміщень і звільнень конкретних працівників в організаційній структурі

управління готелю. Щорічно керівник кадрової служби готелю проводить підготовчу роботу з виявлення кандидатів кадрового резерву і складає попередній список резерву кадрів.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ



Рис.2.2. Формування кадрового резерву готелю «Україна»

Основними критеріями при підборі кандидатів у резерв кадрів служать:

1. необхідний рівень освіти та професійної підготовки;
2. досвід практичної роботи з людьми;
3. організаторські здібності;
4. особистісні якості;

В практиці формування кадрового резерву в готелі «Україна» розрізняють такі типи резерву:

Резерв розвитку - група фахівців і керівників, які готуються до роботи в рамках нових напрямків діяльності (при розробці нових напрямів роботи готелю). Дані фахівці обирають одне з двох напрямків кар'єри - або професійну, або керівну;

Резерв функціонування - групи фахівців і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування служб готелю. Дані співробітники орієнтовані на керівну посаду.

За часом призначення розрізняють типи резерву:

група А - це кандидати, які можуть бути висунуті на більш високі посади в даний час;

група Б - це кандидати, висунення яких планується в найближчі 1-3 роки.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад враховують не тільки загальні, а й професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник тієї чи іншої служби, а також специфіку вимог до особистості кандидата, засновану на аналізі ситуації в підрозділі, тип організаційної культури тощо.

Етапи роботи з резервом:

Аналіз потреби в резерві. До початку процедури формування резерву виконуються наступні роботи:

- прогноз зміни структури організаційної структури;
- удосконалення процесу просування працівників по службі;
- визначення ступеня забезпеченості резервом необхідних посад;

- визначення ступеня насиченості резерву по кожній посаді чи групі однакових посад (скільки кандидатур з резерву приходить на кожну посаду чи їх групу).

Підсумком виконання зазначених робіт є визначення поточної і перспективної потреби в резерві. Оптимальна чисельність резерву кадрів розраховується наступним чином. Виявляється потреба готелю в кадрах управління на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років). Визначається фактична чисельність підготовленого в даний момент резерву кожного рівня працівника незалежно від того, де проходив підготовку той або інший працівник, зарахований у резерв. Визначається приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників, наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки. Визначається число керівних працівників, які вивільняються в результаті зміни структури управління, які можуть бути використані для керівної діяльності на інших ділянках. Ці показники коректуються протягом усього періоду роботи з кадровим резервом.

Управління кар'єрою розглядається як один з найважливіших елементів кадрових технологій, які використовуються в системі управління персоналом в готелі «Україна». Специфічною формою професійного зростання є робота з кадровим резервом. При цьому використовуються різні підходи, форми і методи роботи з резервом для розвитку кадрового потенціалу готелю.

Грамотно побудоване управління кар'єрою забезпечує безперервне та раціональне заміщення ключових посад; адаптивність і маневреність в умовах швидких змін змісту праці.

Конкретні цілі управління кар'єрою:

- формування, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу кожного працівника і готелю в цілому;
- забезпечення послідовності набуття професійного досвіду і культури;

- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору та ін.

Управління кар'єрою зводиться до сукупності заходів, здійснюваних кадровою службою, що дозволяють виявити осіб з високим потенціалом просування, допомогти їм розкрити свої здібності і застосувати їх найбільш вигідним для працівника і трудового колективу готелю способів переміщення на відповідні посади.

Для цього проводиться постійний аналіз можливостей для розвитку кар'єри співробітників і регулярне заповнення форм, що відображають (де можливо, у балах) результативність їх праці, оцінку кваліфікації, знань, професійних навичок керівництва і спілкування, здібностей вирішувати проблеми; перспективи зростання потенціалу на 3 - 5 років і передбачуваний максимально допустимий рівень посади.

Основою управління кар'єрою співробітників в програми розробленої менеджерами кадрової служби є відповідна програма співробітника, створена на основі аналізу вимог до посад і зв'язках між ними. Програма містить:

- оцінку потреб в управлінських кадрах, їх розвитку та просуванні; прогнозування переміщення на ключових керівних посадах;
- способи виявлення співробітників з високим потенціалом зростання і їх просування в довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, характеру мотивації;
- схема заміщення посад;
- стимули до створення індивідуальних планів кар'єри;
- способи ув'язування кар'єри з результатами атестації;
- шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбору посад, разові завдання з урахуванням особистих можливостей, кураторство);
- організацію ефективної системи підвищення кваліфікації;
- можливих напрямків ротацій;
- форми відповідальності керівників.

Управління кар'єрою включає:

- допомогу у визначенні співробітниками своїх потреб та інтересів (бажаної посади, рівня доходів та ін.) і потенційних можливостей, на основі чого і з урахуванням перспектив розвитку бізнесу готелю формулюється основні цілі кар'єри;

- самостійне (або за допомогою керівника і при консультації менеджера по роботі з персоналом) визначення варіантів просування як в даному готелі, так і за його межами, а також необхідні для цього заходи;

- планування професійного розвитку (навчання, стажувань тощо) і посадового переміщення (підвищення, ротації) менеджерів;

- організацію навчання (у тому числі основам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації та професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;

- активізацію кар'єрних устремлінь керівників, створення сприятливих умов для управління кар'єрою;

- регулювання кар'єрних процесів, попередження та профілактику кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі поява кар'єризму;

- координацію та узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;

- контроль, оцінку ефективності на основі певної системи показників.

План кар'єри - це узгоджена з безпосереднім керівником програма індивідуальної роботи працівника готелю. План роботи працівників готелю, включених до резерву кадрів, передбачає конкретні заходи щодо формування необхідних професійних, економічних і управлінських знань, поглибленому засвоєнню характеру роботи, виробленні у кандидата умінь і навиків керівника на рівні сучасних вимог.

Засобами реалізації плану кар'єри є успішна робота на посаді; професійний і індивідуальний розвиток, навчання, ефективне співробітництво з керівником; формування іміджу у колективі підрозділу. Усе це дозволяє успішно пройти скрізь ряд послідовних посад і досягти бажаного успіху, здійснивши тим самим розвиток кар'єри.

Кар'єра працівника в готелі «Україна» визначається перш за все бажанням самого працівника реалізувати власний професійний потенціал і зацікавленості керівництва готелю в просуванні саме цього співробітника.

2.3. Формування корпоративних цінностей як складової соціально-трудових відносин готелю «Україна» м. Київ

Провести аналіз корпоративної культури означає співвіднести її з оціночними критеріями. Існують тільки відносні критерії оцінки. Неможливо отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації, оцінивши її за допомогою одного методу, так як кожна методика описує її з певних сторін. Для аналізу та оцінки корпоративної культури готелю «Україна» будуть використані наступні методи:

- метод по елементній якісній оцінці;
- визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді;
- характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде;
- метод опитування, в даному випадку – анкетування.

Загальні цілі фірми формуються і встановлюються на основі місії організації і певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво, а саме: створення корпорації, що включає в себе не тільки одну компанію, а й усіх партнерів (всі організації, які надають послуги компанії у всіх сферах діяльності).

На підприємстві існують кодекс етики і правила поведінки співробітників, а також корпоративний дрес-код, який є не зовсім суворим, проте має на увазі домінування ділового стилю. Стратегічною метою кадрової політики готелю «Україна» є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та станом ринку праці.

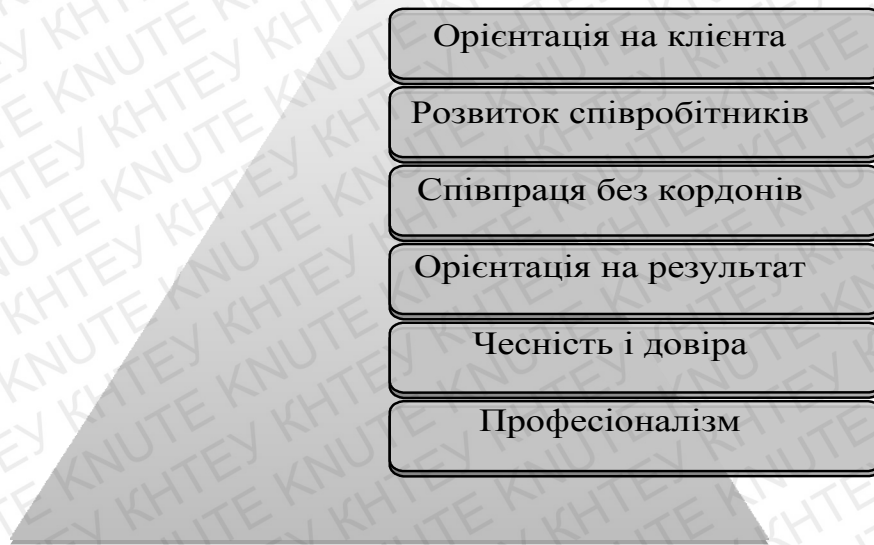


Рис. 2.1. Цінності і принципи компанії

Складено на основі [34]

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить найбільшою мірою від наявності складу та рівня кваліфікації працівників. Щоб досягти високого рівня продукції особливу увагу компанія приділяє підбору персоналу. Головна і основна вимога – це високий рівень професіоналізму, підкріплений наявністю вищої освіти та досвідом роботи. Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу. Розглянемо показники руху робочої сили в готелі «Україна» (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9.

Характеристика руху кадрів готелю «Україна», 2016-2018 рр

Показники	2016	2017	2018	+/-		%	
				16/17	17/18	16/17	17/18
Прийнято працівників, люд.	12	16	11	4	-5	133,3	68,8
Вибуло працівників, люд.	8	5	2	-3	-3	62,5	40,0
Загальна чисельність персоналу, люд.	53	64	73	11	9	120,8	114,0

Складено на основі даних підприємства

Коефіцієнт плинності кадрів є індикатором здоров'я компанії і прийнятих в організації управлінських рішень. На підставі наведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Дані таблиці 2.4 показують, що станом на 31.12.2017 р. в готелі «Україна» працює 73 людини, що більше на 114%, ніж у 2016 році (рис. 2.2).

Слід зазначити, що плинність кадрів не дуже висока, це пояснюється тим, що в організації працюють професіонали, цінність яких є дуже високою, тому за сумлінну працю вони отримують різноманітні заохочення. Також при прийомі на роботу ставиться дуже висока планка для нових кандидатів.

Плинність кадрів, осіб

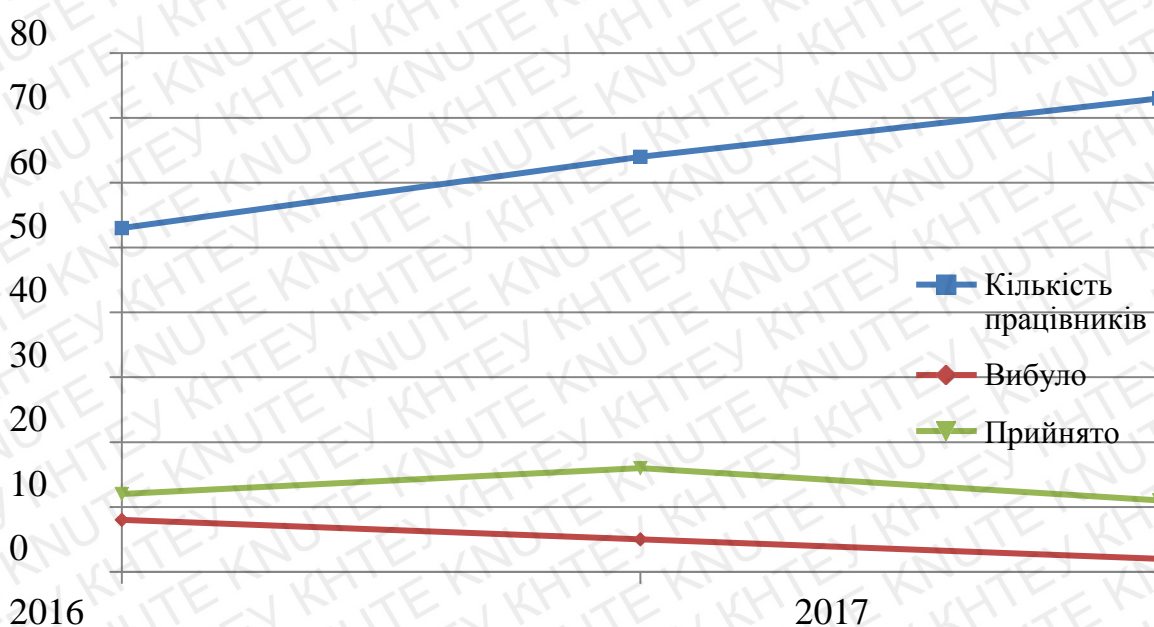


Рис. 2.2. Зміна чисельності персоналу готелі «Україна»

Для підвищення рівня професіоналізму співробітників проводяться тренінги, курси, семінари планово і позапланово. У працівників підприємства є також можливість відвідувати професійні виставки, присвячені напрямку їх кваліфікації. У роботі виставки беруть участь і зарубіжні фахівці, які діляться своїм досвідом. Обговорюються нові ідеї, нові продукти, сучасні методики та технології, інновації. Кожен із співробітників компанії вважає обов'язковим закінчення спеціальних курсів підвищення кваліфікації та регулярне навчання на семінарах за своєю спеціальністю. Додаткову освіту за

спеціальним напрямком для кожного працівника, підвищення кваліфікації, оплачує компанія, тому що вважає навчання співробітників вигідною інвестицією.

Система мотивації. Форми, системи та оплата праці працівників підприємства, премії, надбавки, а також інші види доходів встановлюються керівництвом самостійно. Заробітна плата на підприємстві розраховується за формулою [44]:

$$\text{ЗП} = \text{О} + \% \text{Об} + \text{Б} \quad (2.2.),$$

де: **О** – фіксований оклад, який призначається залежно від присвоєної категорії. Розмір окладу кожної категорії встановлюється один раз на рік окремо для кожної філії: 1-вища категорія (найбільший оклад), 2-середня категорія (середній оклад), 3-базова категорія (найменший оклад). На період випробувального терміну категорія не присвоюється. Присвоєння категорії здійснюється керівником відділу на підставі результатів атестації та співбесіди з урахуванням досвіду роботи.

% Об – відсоток від обороту – % з продажу нараховується від суми фактичного надходження грошових коштів на розрахунковий. Відсоткова ставка однакова для всіх.

Б – бонус-нарахування або стягування, розмір якого залежить від суми набраних балів за індивідуальні та колективні успіхи в роботі.

Неекономічні (соціальні) методи мотивації. Велику роль в мотивації працівників відіграють соціальні пільги та виплати. Спектр пільг, що надаються працівникам готелі «Україна»:

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки (24 календарних дні);
- оплачені дні лікарняних листів;
- оплачені декретні відпустки;
- страхування від нещасних випадків.

Працівники підприємства зобов'язані підтримувати здоровий спосіб життя, проходити медичний огляд згідно з графіком.

Організаційні методи включають в себе мотивацію цілями, залученням до участі в справах організації, збагаченням праці. Кадрова політика компанії в цілому переслідує досягнення наступних стратегічних цілей:

- створення команди однодумців;
- підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці;
- формування єдиного підходу до управління персоналом на всьому підприємстві та його структурних підрозділах;
- створення умов для розвитку потенціалу кожного співробітника і ефективного використання цього потенціалу.

До *морально-психологічних методів* мотивації на підприємстві відноситься проведення регулярних тренінгів, визнання, яке може бути особистим і публічним, а також похвала і критика.

Суть особистого визнання у тому, що працівників, які особливо відзначились, згадуються на спеціальних доповідях вищого керівництва організації, персонально вітає керівник або його замісник.

Публічне визнання полягає в широкому поширенні інформації про досягнення працівників. Часто публічне визнання супроводжується нагородженнями, преміями, цінними подарунками.

Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних відносин на підприємстві. Соціально- психологічний клімат характеризує стиль лідерства і взаєморозуміння співробітників, рівень залученості персоналу в діяльність компанії, вміння вирішувати конфлікти. Стиль управління в готелі «Україна»– демократичний. Кожен співробітник має право висловити свою думку. У спілкуванні керівників з підлеглими простежується конструктивна розмова. Співробітники мають право на помилку, вважається, що це навпаки крок до розвитку. До методів управління належать накази, розпорядження.

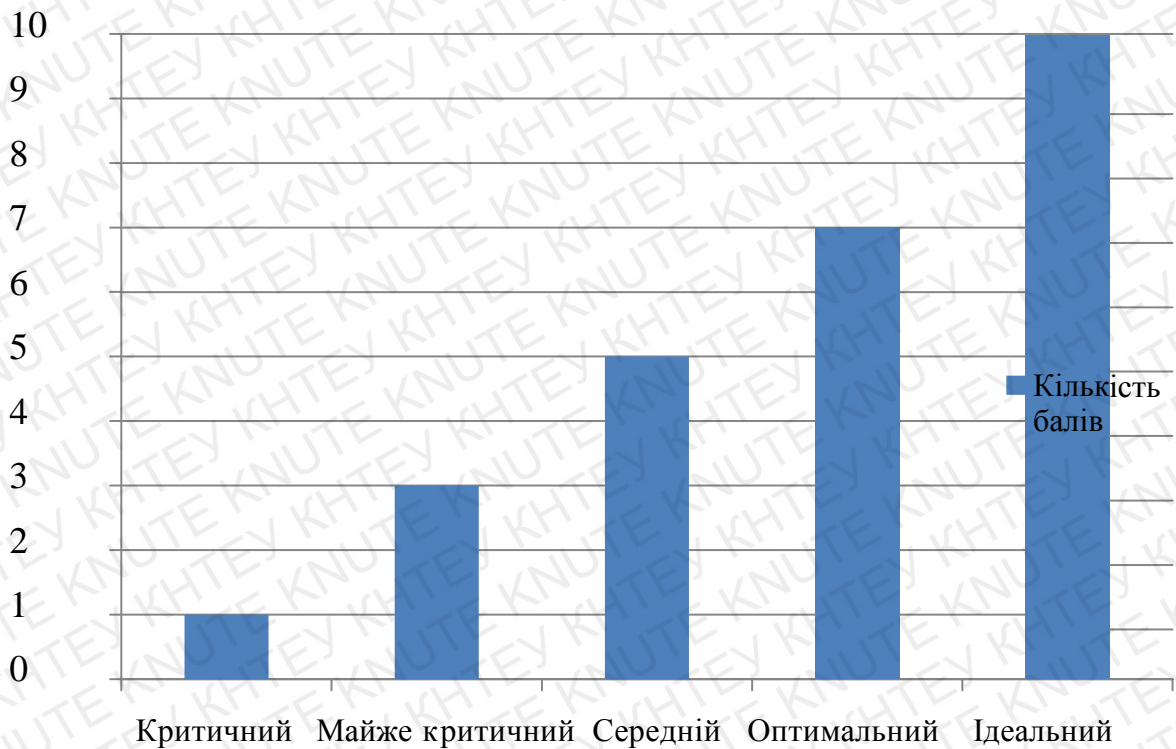
Відповідно до **методу Г. Хофстеде**, охарактеризуємо корпоративну культуру готелі «Україна» (рис. 2.3). Після проведення опитування дані збираються і обробляються. Всі судження, крім контрольних (15, 30, 45, 60),

показують ступінь розвитку колективу, а, отже, і соціально-психологічного клімату в ньому.

Ці характеристики наступні:

- відповідальність (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- колективізм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- згуртованість (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактність (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- відкритість (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- організованість (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- інформованість (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Сумарний результат по кожній характеристиці



Визначення типу корпоративної культури на підприємстві

за методом Ч. Хенді. Відповідно до класифікації Ч. Хенді, корпоративна культура готелю «України» належить до типу, який має назву «Культура завдання» (тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації з матричною структурою), оскільки основу системи влади складає сила фахівця, експерта, важливіше командний дух і командна робота, а не

індивідуальний результат. Рішення приймаються на груповому рівні, відбувається об'єднання співробітників та організації, заохочується ініціатива. Менеджер – координатор компетентних виконавців, що оцінює результати і швидко мінливий до нових умов середовища. Вплив розподіляється порівну, формалізація і процедури відсутні. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди. Спеціалісти – обдаровані, яскраві особистості, які вміють домагатися особистих цілей. Менеджер може робити деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси.

На основі отриманих даних визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, користуючись оцінками в балах (від 1 до 3) (табл.2.11.).

Фактичні сильні сторони: частка ринку, система організації збуту рівень сервісу, кваліфікаційний склад кадрів, рівень вмотивованості, організаційна культура.

Фактичні слабкі сторони: рівень ризику, рівень прибутку, рівень маркетингової активності, ефективність реклами, оцінка фінансового стану.

Таблиця 2.12.

Профіль полярностей конкурента – готель «Русь»

Показники	Бали				
	« + »		0	« - »	
	1	2	0	1	2
1. Ступінь досягнення цілей		+			
2. Рівень ризику			0		
3. Ефективність організаційної структури		+			
4. Рівень комунікаційних зв'язків			0		
5. Відповідність стилю управління до ситуації			0		
6. Рівень прибутку		+			
7. Частка ринку		+			
8. Система контролю якості			0		
9. Ширина асортименту		+			
10. Гнучкість цінової політики				-	
11. Ефективність договірної політики			0		
12. Система організації збуту				-	
13. Рівень сервісу	+				

14. Ефективність реклами	+				
15. Рівень маркетингової активності				-	
16. Ефективність досліджень та розробок			0		
17. Стан матеріально – технічної бази			0		
18. Кваліфікаційний склад кадрів		+			
19. Оцінка руху кадрів			0		
20. Рівень вмотивованості			0		
21. Фінансової можливості підприємства		+			
22. Організаційна культура				-	
23. Оцінка іміджу			0		
Рейтингова оцінка підприємства			16		

Складено на основі проведеного дослідження

Результати порівняльної оцінки свідчать про перевагу готелю «Україна» над готелем «Русь». У результаті упорядкування «Профілю полярностей» виявимо конкурентні переваги: ступінь досягнення цілей, ефективність організаційної структури, рівень прибутку, частка ринку, ширина асортименту, рівень сервісу, ефективність реклами, кваліфікаційний склад кадрів, фінансові можливості підприємства, рейтингова оцінку підприємства (+16). Зробивши аналіз корпоративної культури за декількома методами, переходимо до виявлення її ефективності, а також з'ясування необхідності її вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА» М. КИЇВ

3.1 Основні напрями вдосконалення корпоративної культури в готелі «Україна» м. Київ

Проведений аналіз корпоративної культури свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалити.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури готелю «Україна» полягають у наступному:

- розробити кодекс корпоративної поведінки;
- покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- впровадити нове програмне забезпечення;
- створення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури.

Розробка Положення про корпоративну культуру.

Розробку даного положення можна покласти на спеціаліста з корпоративної культури, про це мова піде нижче.

Ключова цінність створення становища полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє компанії розібратися: в чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, продумати і закріпити систему управління компанією, найбільш ефективно розподіливши обов'язки та повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою і зрозумілою і «зсередини» і «зовні» [48, с. 53].

Завдання положення *про корпоративну культуру*:

- Визначити основні методи підвищення ефективності кадрових технологій ;
- Розробити комплекс заходів, спрямованих на впровадження більш ефективних кадрових технологій.
- Обґрунтувати економічними розрахунками доцільність впровадження запропонованих заходів.

Основні положення про корпоративну культуру готелю «Україна» м. Київ, та запропоновані заходи їх впровадження в готелі, представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Положення про корпоративну культуру готелю «Україна»

№ п/п	Основні напрями	Запропоновані заходи
1.	Ефективне планування підбір та відбір персоналу	Створення професійних, кваліфікаційних і соціально - психологічних вимог до посади. Застосування сучасних кадрових технологій персоналу, що забезпечать кадрову безпеку готелю.
2.	Адаптація та ефективна оцінка персоналу	Створення умов для ефективної адаптації та оцінки персоналу
3	Мотивація та і стимулювання персоналу.	Моральна мотивація. Монетарні і немонетарні стимулювання Структура заробітної плати. Оптимізація системи заробітної плати. Пільги
4.	Рівні можливості навчання та розвитку персоналу	Підготовка перепідготовка, навчання, підвищення кваліфікації персоналу готелю. Ротація персоналу у зв'язку із необхідністю. Пошук та система утримування в колективі талановитих та перспективних фахівців
5.	Створення сприятливого психологічного клімату в колективі.	Високий рівень демократії в управлінні персоналом, соціальні гарантії для всіх працівників, створення атмосфери колективізму, загальної злагодженості, ввічливості, відданості традиціям та діловим принципам готелю, найму працівників які прагнуть якнайдовше працювати в трудовому колективі готелю
6.	Запобігання виникнення конфліктних ситуацій, згуртування колективу	Організація корпоративні заходів і свят.

На першому етапі програми для удосконалення підбору та відбору кадрів рекомендується використовувати ряд заходів.

При відборі кадрів менеджери з підбору персоналу готелю «Україна» м. Київ повинен керуватися рядом принципів, перший з яких полягає в орієнтації на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів на посаду, яких у природі не існує, а найбільш підходящих для даної посади кандидатів.

Пропонується проводити вступну кваліфікаційну розмову з метою уточнення компетенції і особистісних якостей претендента, яку проводить менеджер служби персоналу за спеціальною програмою по телефону або під час безпосередньої зустрічі з кандидатом. Вже на цьому етапі, особливо за наслідками першого очного знайомства з претендентами можливо відсіяти 80-90% кандидатів. Із тими, хто залишився, майбутній безпосередній керівник повинен провести поглиблену кваліфікаційну розмову.

Важливу роль в забезпеченні кадрової безпеки готелю відіграють сучасні кадрові технології, застосування яких запобігають виникненню соціально-психологічних та економічних загроз в виробничо-комерційній діяльності підприємства. Кадрова безпека є однією зі складових економічної безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства (поряд з іншими – фінансовою, силовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою, екологічною) [47, с.90-94].

Компанія MIDOT, розробила і, ось уже два десятиліття, продовжує удосконалювати інноваційне рішення для оцінки ризиків деструктивної поведінки та зловживань персоналу на роботі.

Програма Midot System створена командою психологів і поліграфологів Ізраїлю на основі 20-річних досліджень і має найвищий показник надійності результату.

В основі рішень Midot System лежить алгоритм оцінки не професійних, а етичних цінностей і моральних суджень особистості, що дає підстави прогнозувати тенденції в поведінці. Midot System дозволяє підвищити якість оцінки кандидата на роботу та суттєво скоротити час та витрати на його

вивчення. Якщо кандидат чесний, порядний і надійний, є сенс продовжувати вивчення його професійних і ділових якостей.

Адаптація нових працівників у готелі є прямим і дуже важливим заходом продовження процесу наймання. Під час пошуку нового працівника підприємство вже витрачає чималі кошти. Тому, воно зацікавлене в тому, щоб новий співробітник, по-перше, не звільнився через кілька тижнів або місяців, по-друге, як можна швидше почав приносити підприємству певний дохід.

Процес адаптації носить індивідуальний характер. Для персоніфікації процесу в готелі «Україна» м. Київ є необхідність створення Програми адаптації для кожного прийнятого працівника. Зміст програми залежить від наступних факторів: змісту роботи; статусу та рівня відповідальності прийнятого працівника; робочого оточення; особистих якостей працівника.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, звичайно, має початок і кінець. Вся процедура адаптації в готелі буди складатися із п'яти етапів, кожен з яких передбачає виконання певних завдань, які, в свою чергу, закріплені за тим чи іншим відповідальним учасником процедури:

1-й етап. Підготовка до адаптації до моменту виходу на роботу нового співробітника.

2-й етап. Перший робочий день.

3-й етап. Перший робочий тиждень.

4-й етап. Виконання програми адаптації в перший, другий і третій місяці роботи місяць роботи нового співробітника.

5-й етап. Закінчення періоду адаптації. Контроль та підведення підсумків проходження випробувального терміну.

Програма адаптації нових співробітників складається з двох основних частин – загальної та індивідуальної частини.

Загальна частина складається з наступних елементів:

– перша співбесіда з начальником відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу;

- особисте знайомство з підприємством та його співробітниками;
- ознайомлення з робочим місцем;
- орієнтацій на співбесіда з керівником підрозділу.

До загальної частини програми адаптації входить перелік документів, необхідних для першочергового самостійного ознайомлення усіма співробітниками, незалежно від напрямку діяльності (Положення, Регламенти, Інструкції тощо).

Пропонуються наступні форми здійснення моральної мотивації персоналу готелю:

1. стимулювання у формі особистого визнання, яке найчастіше виявляється з боку керівництва готелю. У даному випадку мова йде про те, що особливо відзначилися працівники відзначаються в спеціальних доповідях вищого керівництва готелю. Таких працівників з нагоди свят та ювілейних дат персонально поздоровляє керівник служби готелю, такі працівники удостоюються підвищеною довірою керівника;

2. стимулювання у формі публічного визнання виражається в широкому поширенні інформації про досягнення працівників на спеціальних стендах ("дошках пошани"). Практикується публічне нагородження, особливо відзначилися люди з особливими знаками, грамотами, внесення їх імен в спеціальну книгу історії готелю, демонстративних вшанувань за зовнішні і внутрішні професійні досягнення (конкурси майстерності, отримання сертифікатів якості. Також публічне визнання супроводжується преміями, цінними та іменними подарунками.

Матеріальне стимулювання - комплекс різного роду матеріальних благ, одержуваних персоналом за індивідуальний або колективний внесок у результати діяльності готелю за допомогою професійної праці, фахових знань і необхідних правил поведінки. До матеріальних стимулів включені всі види грошових виплат, які застосовують в готелі «Україна».

Заробітна плата, як елемент матеріального стимулювання праці складається з основної та додаткової заробітної плати.

Важливим складовим елементом у системі матеріального стимулювання є премії. Преміювання відіграє роль стимулу для підвищення трудової мотивації персоналу. Отже, пропонується встановити премії для персоналу за збільшення реалізації послуг, підвищення її якості, економію ресурсів, підвищення ефективності використання обладнання і в якості участі в прибутках.

Пропозиції щодо видів преміювання персоналу готелю «Україна»:

1. преміювання за основні результати господарської діяльності, за перевиконання планових показників;
2. одноразова (разове) преміювання;
3. спеціальне преміювання (наприклад, надбавки за складність, напруженість і високу якість робіт).

Крім зарплати і премій, в систему матеріальної мотивації персоналу готелю може також включити:

- оплату навчання (працівника або його дітей),
- безвідсоткові позики;
- часткову оплату харчування працівників;
- оплату відпочинку працівника.

Пропонується, щоб паралельно з основною заробітною платою вводилася система для нарахування додаткової частини зарплати. Додаткова заробітна плата повинна нараховуватись у відповідності до показників ефективності роботи персоналу, і визначається у відсотках в залежності від показників:

- збільшення доходів готелю в цілому;
- завантаженість номерного фонду;
- показники підвищення доходів за рахунок збільшення послуг спортивно-оздоровчого комплексу готелю;
- збільшення доходів за рахунок наданих послуг закладами харчування готелю;

- задоволеність клієнтів і якість обслуговування (визначається за відгуками на сайті готелю, у книзі гостей готелю а також шляхом анкетування гостей готелю).

На наступному етапі програми пропонується створити рівні умови для персоналу готелю щодо підвищення кваліфікації та навчання співробітників

Висококваліфікований персонал — це запорука успіху роботи готелю. Окрім навчання нових співробітників готелю, керівництво готелю направляє своїх фахівців на підвищення кваліфікації, перепідготовку, спеціальні курси, семінари тощо, а іноді й допомога опанувати працівникам інші суміжні професії. Навчання персоналу, як і будь-який інший напрям роботи з персоналом, потребує конкретизації та впорядкованості, тому пропонуємо розробити за затвердити а Положення про навчання персоналу готелю «Україна» м. Київ який є тим документом, в якому детально описується організація відповідної процедури.

Плани з навчання персоналу, як і сама система навчання персоналу, повинні бути тісно пов'язані з усіма іншими напрямками роботи з персоналом та підтримувати їх.

Керівництву готелю «Україна» м. Київ рекомендується вести цілеспрямоване планування кар'єри своїх співробітників, орієнтоване на підготовку фахівців в області готельного бізнесу. Використовувати метод горизонтального просування по службі, коли працівник після необхідного обов'язкового навчання займає нову посаду в іншій службі (за необхідності), також метод прогнозного навчання: навчання спеціальностям, необхідність в яких може виникнути в майбутньому.

Наступний етап програми присвячений створенню сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна».

Уміння поважати людей, тактовність, витриманість, простота, товариськість, справедливість – усе це сприяє згуртуванню членів колективу навколо керівника, виникненню почуття поваги, довіри і любові до нього, що зміцнює позиції, дозволяє ненастирливо висувати вимоги у формі прохання,

побажання, поради або пропозиції. Крім того, людяність у взаєминах підвищує емоційний тонус, сприяє готовності працювати на совість, виконувати вимоги керівника.

Заходами формування сприятливого психологічного клімату в трудовому колективі готелю «Україна» м. Київ є:

1. вивчення соціально-психологічного клімату в колективі (діагностування);
2. вдосконалення відбору, розташування, кадрів, комплектування колективу з урахуванням соціально-психологічної, психологічної сумісності людей;
3. удосконалення організації праці на основі новітніх досягнень наукової організації праці;
4. гнучке регулювання взаємин у трудовому колективі готелю, усунення суперечностей між діловими та особистими стосунками в системі міжособистісних взаємин;
5. удосконалення умов праці і життя членів колективу;
6. удосконалення стилю керівництва з урахуванням особливостей колективу,
7. удосконалення організаційних форм управління персоналом готелю.

В рамках програми розроблений комплекс заходів, спрямований на поліпшення міжособистісної взаємодії персоналу в колективі і профілактику конфліктів. Зокрема, пропонується проведення соціально-психологічних тренінгів «Ділове спілкування».

Заключний етап програми спрямований на запобігання виникнення конфліктних ситуацій, згуртування колективу

В першу чергу, службі по роботі з персоналу готелю рекомендується розробити документ з основним переліком корпоративних правил готелю, який буде видаватися співробітнику в перший день виходу на роботу. У такому документі може бути докладний опис всіх можливих ситуацій, з

якими може зіткнутися працівник, а також історія готелю, місяця, опис взаємин з клієнтами, а також всередині трудового колективу.

Корпоративний захід, навіть якщо його проводять, здається, без приводу, наприклад, виїзд на природу, і який має винятково розважальний характер, може допомогти керівництву готелю розв'язати кілька важливих завдань:

- діагностика психологічного клімату в колективі;
- згуртування колективу;
- згуртування команди і стимулювання персоналу;
- розвиток корпоративної культури;
- генерація позитивних емоцій;
- об'єднання колективу шляхом спільної діяльності;
- отримання нових ідей і напряму розвитку бізнесу;
- зняття нервової напруги, що виникла через кадрові перестановки, конфлікти, тимчасове ущільнення робочого графіку;
- знайомство співробітників один з одним;
- визначення творчого потенціалу співробітників;
- неформальне з'ясування причин невдач;
- підтримати статус компанії;
- вирішення комунікативних проблем.

Існують формальні й неформальні корпоративні заходи.

Формальні заходи - презентації тощо, на яких присутні не тільки персонал готелю, але і ділові партнери. Такі заходи варто проводити з певною обережністю, без зайвої фамільярності.

Цілями корпоративних заходів готелю «Україна» м. Київ є :

- формування корпоративної культури організації, транслявання її цінностей;
- підведення підсумків роботи компанії;
- спілкування, налагодження відносин
- прояв турботи про колектив з боку керівництва;

- становлення команди персоналу готелю;
- створення іміджу (як правило, в очах зовнішніх замовників, партнерів);
- презентація нових стратегій та рішень розвитку бізнесу готелю
- нагородження кращих співробітників і мотивація для інших;
- навчання в ігровій формі, або доповнення до навчання і до командо утворюючих тренінгових програм;
- відпочинок, розвага.

Приводом для неформального корпоративного заходу може служити що завгодно, як календарні свята, такі як Новий рік, восьме березня і т.п., так і персональні - день народження фірми, ювілей когось із співробітників. Щоб організувати корпоративний свято, яке надовго запам'ятається і принесе відчутну користь, потрібно використовувати фантазію, придумати щось більш цікаве. Після правильно організованого корпоративного свята, позитивний настрій довго буде панувати в колективі. А дружні стосунки серед співробітників допоможуть у колективному вирішенні накопичених проблем.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо розвитку корпоративної культури готелю «Україна»

Для економічного обґрунтування програми заходів з реалізації кадрових технологій готелю «Україна» м. Київ необхідно розробити кошторис витрат, який визначить необхідний обсяг коштів на реалізацію цієї програми (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Кошторис витрат програми заходів з реалізації положення про корпоративні цінності готелю «Україна»

N з/п	Статті витрат	Сума, грн.
1.	Преміювання менеджерів кадрової служби за розробку та впровадження Положення про підбір персоналу готелю «Україна»	5 000,00

2.	Тестування відібраних кандидатів для прийому на роботу в готелі за допомогою системи Midot System	30 000,00
3.	Удосконалення матеріальної системи мотивації персоналу готелю, в тому числі	430 000,00
3.1	Впровадження преміювання за перевищення планових показників доходу готелю та одноразове преміювання	100 000,00
3.2	Впровадження системи нарахування додаткової заробітної плати у відповідності з показниками ефективності роботи персоналу	200 000,00
3.3	Оплата частини харчування персоналу	70 000,00
3.4	Оплат частини відпочинку працівників	60 000,00
4.	Преміювання менеджерів кадрової служби за розробку та впровадження Положення про навчання персоналу готелю «Україна»	5 000,00
5.	Організація та проведення корпоративних заходів	90 000,00
Усього витрат за кошторисом		560 000,00

Для розрахунку економічної ефективності потрібно розрахувати: термін окупності, чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості, рентабельність, чиста поточна вартість, окупність грошей витрачених на програму.

Визначимо передбачуваний дохід за допомогою сценарного методу. Після розробки та впровадження Положення про підбір персоналу готелю «Україна», а також впровадження тестування за допомогою системи Midot System, час витрачений на пошук і відбір персоналу менеджеру про підбору та адаптації персоналу знизиться на 28 % порівняно до нововведення.

Також знизиться плинність персоналу на 60 % , оскільки новий робітник буде адаптуватися краще, працівника відбирають за системою Midot System, яка дозволяють уникнути деструктивної поведінки нового працівника, зловживань та розкрадань на робочому місці.

Витрати, які несе установа на навчання під час стажування, а потім плинності кадрів знизиться на 60 %, що позитивно відобразиться на економічній ефективності готелю. Це вже не кажучи про те, що клієнтів будуть обслуговувати краще і прибуток значно ростиме.

Доходи будуть отримані за рахунок зниження витрат на процес підбору і відбору а також і на процес навчання базового персоналу.

Визначимо реалістичний, песимістичний і оптимістичний підсумок для березня та квітня . Дані внесемо до таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Зміни за березень та квітень 2020 року за сценарним методом за рахунок впровадження заходів удосконалення підбору персоналу готелю «Україна»

	Березень 2020, %			квітень 2020, %		
	Песимістичний	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний	Оптимістичний	Реалістичний
Зниження витрат на пошук	0.3	0.7	0.5	0.3	0.8	0.7
Зниження витрат відбір	0.2	0.8	0.6	0.3	0.8	0.7
Зниження витрат адаптацію	0.3	0.8	0.6	0.4	0.9	0.8
Зниження витрат навчання	0.2	0.7	0.5	0.3	0.8	0.6
Дохід від притоку клієнтів	0.1	0.6	0.3	0.1	0.8	0.6

Для розрахунків використано реалістичний підсумок тому, що дані в таблиці є прогнозними, заздалегідь не можемо дізнатися очікуваних результатів.

В перший місяць спостерігається зменшення витрат на 2,2 %, у другий місяць на 2,8 % також спостерігається отримання доходу за рахунок зниження витрат від недоліків у підборі персоналу та плинності кадрів .

Для розрахунку ефективності програми припустимо, що тривалість реалізації заходів програми розрахована на 12 місяців 2018 року, та , що

один період дорівнює 1 місяць. За 12 місяців дохід готелю від реалізації програми став поступово збільшуватися.

Для оцінки майбутніх доходів на сьогоднішній день, доцільно порівняти інвестиції з накопиченою дисконтною сумою. Таким чином використовується ставка дисконту d [57].

Ставка дисконтування = Безризикова ставка + Премія за ризик

За безризикову ставку взято облікову ставку Національного банку України, яка станом на 15.12.2018 року становить 14,5 % [59], премія за ризик (виробничі, технологічні, інвестиційні та ін..) приймається на рівні 5 %. Таким чином,

Ставка дисконту для програми становить $d = 19,5\%$.

Таким чином визначаємо коефіцієнт дисконтування:

$$Kd = 1 / (1 + d) \quad (3.1)$$

де, t - номер періоду.

Таблиця 3.4

Коефіцієнт дисконтування за періодами

Період	0	1	2	3	4	5	6
Kd	1,00	0,84	0,70	0,59	0,49	0,41	0,34
Період	7	8	9	10	11	12	
Kd	0,29	0,24	0,20	0,17	0,14	0,12	

Якщо відомо витрати на реалізацію програми, коефіцієнт дисконтування, приблизний дохід від реалізації послуг, розрахуємо чистий дисконтований грошовий потік.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) — стандартний метод оцінки ефективності нововведення і показує оцінку ефекту від інвестиції, приведену до теперішнього моменту часу з урахуванням різної тимчасової вартості

грошей. Якщо ЧДД більше 0, то інвестиція економічно ефективна, а якщо ЧДД менше 0, то інвестиція економічно не вигідна [59].

Таким чином, чистий дисконтований дохід можна розрахувати за формулою:

$$\text{ЧДД } t = (D_t - Z_t) * K dt \quad (3.2)$$

де, D_t - дохід від реалізації програми, грн.;

Z_t – витрати на реалізацію програми, грн..

Розрахунки за формулою зведено у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Розрахунок економічної ефективності реалізації положення про корпоративні цінності готелю «Україна»

Період, місяць	Найменування періоду	D_t , грн.	Z_t , грн.	$K dt$	$D_t * K dt$	$Z_t * K dt$	ЧДД грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Січень	0	40100	0,84	0	29620	-29620
2	Лютий	16200	49200	0,70	11340	34400	-23060
3	Березень	20800	48000	0,59	12272	28320	-16048
4	Квітень	29000	49800	0,49	14210	24402	-10192
5	Травень	37400	49200	0,41	15334	20172	-4838
6	Червень	49500	52900	0,34	16830	17986	-1156
7	Липень	54900	50800	0,29	15921	14732	+1189
8	Серпень	61200	49200	0,24	14688	11808	+2880
9	Вересень	79400	48600	0,20	15880	9720	+6160
10	Жовтень	86800	46800	0,17	14756	7956	+6800
11	Листопад	117600	44200	0,14	16464	6188	+10276
12	Грудень	138400	31200	0,12	16608	3744	+12864
ВСЬОГО		691200	560000	X	X	X	X

За даними таблиці 9, можна зробити висновок, що ЧДД-чистий дисконтований дохід зростає з липня місяця і має позитивну суму, при цьому витрати знижуються з кожним наступним місяцем.

Крім того дані таблиці свідчать, що дохід від реалізації положення про корпоративні цінності готелю з реалізації кадрових технологій готелю

«Україна» м. Київ на кінець 2020 року становить 131200 грн., термін окупності програми 1 рік.

Розмір інвестицій в програму 560 000 грн.

Дохід від інвестицій за перший рік = 691200 грн.

Ставка дисконту 19,5 %

Перерахуємо грошовий потік у вигляд поточної вартості:

$$PV_1 = 691200 / (1 + 0,195) = 578410 \text{ грн.};$$

Для розрахунку індексу прибутковості використовують ту саму інформацію про дисконтовані грошові потоки, що і при обчисленні чистої приведеної вартості.

Розрахуємо рентабельність програми заходів з реалізації кадрових технологій готелю «Україна», що допоможе охарактеризувати ефективність та фінансовий результат. Рентабельність – це відносний показник економічної ефективності [49]. Загальна формула для розрахунку індексу прибутковості (PI) має такий вигляд:

$$PI = NCF_t / I, \quad (3.3)$$

де, NCF t – чисті грошові потоки (дисконтовані) ;

I – сума інвестицій [108].

$$PI = (578410 / 560000) = 1,033$$

Якщо індекс прибутковості $PI = 1$, то майбутні приведені грошові доходи будуть рівні вкладеним засобам, і готель отримає приріст доходу в межах заданої норми прибутку.

У цьому випадку проект приймається при додаткових дослідженнях, наприклад, якщо норма прибутку, закладена при розрахунку ефективності інвестиційного проекту, буде більша, ніж норма прибутку на капітал, розрахована в цілому по фірмі. Якщо $PI > 1$, то проект приймається. При $PI < 1$ проект відхиляється.

Індекс рентабельності становить 1,033, отже програму заходів з реалізації кадрових технологій готелю «України» м. Київ рекомендується прийняти, враховуючи, що чиста приведена вартість дорівнює 131200 грн (691200 - 560 000) грн, а показник рентабельності (індекс прибутковості) - 1,033. є більшим ніж 1, а отже програма заходів з реалізації кадрових технологій готелю «України» м. Київ є прибутковою.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому підрозділі дипломної роботи була визначена сутність поняття «корпоративна культура», з'ясовані основні функції корпоративної культури, чинники, що визначають її особливості, і які необхідно враховувати під час її формування. Розглянуті підходи до вивчення корпоративної культури таких учених, як Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн. Поняття «корпоративні цінності» є досить широким і складним, у дослідників, які розглядали детальніше цю сферу, існували різноманітні підходи до вивчення цього питання, тому для опису корпоративної культури було побудовано безліч моделей. Були представлені основні моделі, які відображають сутність корпоративної культури, а також надані методи оцінки ефективності функціонування корпоративної культури на підприємстві. Отже, підсумовуючи викладене вище, з'ясувалось, що корпоративна культура є особливо важливим фактором для підприємств з інноваційною сферою діяльності. Здорова культура компанії може збільшити прихильність і продуктивність співробітників, у той час як нездорова культура може пригнічувати зростання компанії або навіть призвести до банкрутства.

У другому розділі дипломної роботи досліджувались головні проблеми формування корпоративної культури готелю «України». Був проведений аналіз корпоративної культури досліджуваного готелю. Отже, керівництву готелю необхідно приділити увагу соціально-психологічному клімату в колективі. Розглянуто організаційно-економічну структуру готелю. Проаналізовано кадровий потенціал, що використовуються в готелі «Україна» та проведена оцінка ефективності впроваджених кадрових технологій в готелі. Із проведених розрахунків можна зробити висновки, що у готелі досить значний коефіцієнт плинності кадрів, і разом з тим наявна значна кількість не комплектованих вакантних посад, що є одним із факторів

недоліків у підборі та відборі персоналу. Дослідження показує, що в готелі проводяться заходи щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У 2018 році підприємство витратило на ці заходи значні кошти, внаслідок чого, кваліфікацію підвищили 19 працівників, 17 із яких це працівники робітничих спеціальностей. Аналіз показав, що кадровій службі готелю необхідно приділити більше уваги процесу підготовки осіб, зарахованих до кадрового резерву. Разом з тим показник рівня задоволеністю резервістів працею та плануванням кар'єри у 2017 році становить 100%

У третьому розділі запропоновано положення про корпоративну культуру, яка дає можливість максимально стандартизувати процедури підбору та навчання персоналу, для виключення виникнення непорозумінь та дії суб'єктивного людського фактору (власних суджень менеджерів по відборі та адаптації персоналу) у визначених процесах. Пропонуються система кадрової безпеки готелю за допомогою системи Midot System, що дасть змогу відібрати серед кандидатів на займання вакантних посад людей порядних, зацікавлених в роботі в готелі. Розроблені заходи матеріального та не матеріального стимулювання працівників готелю, що дозволить збільшити ефективність праці персоналу а отже і збільшить доходи готелю в цілому. Проведені розрахунки економічної ефективності запропанованної системи заходів реалізації кадрових технологій в готелі. Економічні розрахунки показали, що протягом одного року програма окупиється і дохід від її реалізації становить 131 200 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронов В.В. Корпоративное предпринимательство // менеджмент, финансы, государственное регулирование. – М.: Экономикс, 2002. – С. 28-36
1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. СБА. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 210 с.
2. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
3. Глобальный договор ООН (UN Global Compact, 2000) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: globalcompact.org.ua
4. Грищенко А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: теоретико-методологічний аспект оцінювання соціальної діяльності / А. М. Грищенко // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. – Т. 2. – К.: КНЕУ, 2012. – 680 с. – С. 58 – 68.
5. Грищук В.К. Соціальна відповідальність. Навчальний посібник, Львівський університет внутрішніх справ – 2012. – 152 с.
6. Грішнова О.А., Думанська В.П. Екологічний вектор соціальної відповідальності / О. А. Грішнова, В. П. Думанська // Економіка и управление. – № 3. – 2011г. – с. 32–41.
7. Деркач С. Соціальна відповідальність бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://stepanderkach.com.ua/socialna-vidpovidalnist-biznesu>
8. Мельник С.В. Концепція формування в Україні системи соціальної відповідальності бізнесу (проект) [Електронний варіант] / С.В. Мельник, В. Д. Матросов, М.К. Гаврицька // Міністерство праці та соціальної політики, Науково-дослідний інститут соціально-трудових відносин. – Луганськ, 2008. – Режим доступа: www.lir.lg.ua/Konzep_naz_model.htm.
9. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу. Воробей В., Журовська І.– К.: ФОП Костюченко О.М.– 2017.– 77 с.

10. Ломачинська І.М. Основи корпоративної культури: навч. посіб. / І.М. Ломачинська, О.Д. Рихліцька, Н.В. Барна. - К.: Університет "Україна", 2011. - 281 с.
11. Іванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 284 с.
12. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності / В. О. Кислинська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka
13. Курмакаев К. Какая корпоративная культура нужна современному бизнесу [Електронний ресурс].Режим доступу: <http://www.forbes.ru/sobytiya-column/lyudi/219591-kakaya-korporativnaya-kultura-nuzhna-sovremennomu-biznesu>
14. Луцкий С. Я., Ландсман А. Я. Корпоративная культура и управление изменениями. Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.
15. Менеджмент корпорации и корпоративное управление: Монография/Асаул А.Н.,Павлов В.И., – СПб.: Гуманистика, 2006. – 198 с.
16. Метод. вказівки до викон. та захисту дипломних робіт освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» (виправлені та доповнені) для студ. ф-ту менеджменту та маркетингу спеціальності 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності»; / Уклад.: В.В. Дергачова, Н.О. Сімченко, К.О. Бояринова, Л.П. Артеменко, О.В. Гук. – К.: НТУУ «КПІ», 2013. — 69 с.
17. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві / Н.А. Мул, М.Д. Ведерніков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 68-71.
18. Нестеренко Г. О. До уточнення поняття «корпоративна культура» // Нова парадигма: Альманах проблеми економіки. – 2003. – №4. – С.52-58.
19. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. – 194 с.
20. Офіційний сайт ТОВ «ГАДЖЕТ ТРЕЙДІНГ» , [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <http://citrus.ua>

21. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учеб. пособие. – М.: Логос, 2002. – 224 с.
22. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: Підручник / Київський національний економічний ун-т / А.М. Поддєрьогін (кер.кол.авт.і наук.ред.). – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.
23. Романишин Л.Л. Система процессов в организации и управление ими. /Л.Л.Романишин // Вопросы управления предприятием. – 2003 – Т.№1. – С.18-26
24. Офіційний сайт готелю «України» м. Київ [Електронний ресурс].Режим доступу: <https://ukraine-hotel.kiev.ua/>
25. Луцкий С. Я., Ландсман А. Я. Корпоративная культура и управление изменениями. Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.
26. Менеджмент корпорации и корпоративное управление: Монография/Асаул А.Н.,Павлов В.И., – СПб.: Гуманистика, 2006. – 198 с.
27. Метод. вказівки до викон. та захисту дипломних робіт освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» (виправлені та доповнені) для студ. ф-ту менеджменту та маркетингу спеціальності 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності»; / Уклад.: В.В. Дергачова, Н.О. Сімченко, К.О. Бояринова, Л.П. Артеменко, О.В. Гук. – К.: НТУУ «КПІ», 2013. — 69 с.
28. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві / Н.А. Мул, М.Д. Ведерніков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 68-71.
29. Нестеренко Г. О. До уточнення поняття «корпоративна культура» // Нова парадигма: Альманах проблеми економіки. – 2003. – №4. – С.52-58.
30. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. – 194 с.
31. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учеб. пособие. – М.: Логос, 2002. – 224 с.

32. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: Підручник / Київський національний економічний ун-т / А.М. Поддєрьогін (кер.кол.авт.і наук.ред.). – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.
33. Романишин Л.Л. Система процессов в организации и управление ими. /Л.Л.Романишин // Вопросы управления предприятием. – 2003 – Т.№1. – С.18-26
34. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л.Савчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=68>
35. Спивак В. А. Корпоративная культура. / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
36. Спивак В.А. Организационное поведение. Эксмо, 2007, – 640 с.
37. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
38. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства / В. Д. Тарасюк // 1. Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Экономика и управление» – 2009. – № 2. – С. 333–340.
39. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. – № 2. – С. 80-92
40. Учебно-методическое пособие / Авт.- сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
41. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2011. – № 124/125. – С. 36-40
42. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Перспектива, 2000. - 656 с.
43. Формирование корпоративной культуры [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84/>

44. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі / І. Г. Хіміч // Економічний простір. – 2009. – №23/1. – С. 216–222.
45. Хорев А.И., Акулова Н.Г. Экзогенные и эндогенные факторы финансовой устойчивости предприятия // Экономика: проблемы теории та практики: збірник наукових праць. Вип. 76. Дніпропетровськ.: ДНУ, 2001. – С. 91–92.
46. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. Посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
47. Чернышов С.Б. Корпоративное предпринимательство: от мысли к предмету. – М.: Экономика, 2005. – С. 108-119
48. Чечетов М., Мендрул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації//Економіка України. – 2001.– № 4. – С. 82-96
49. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
50. Шконда В.В., Кальянов А.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донецьк: Ноулідж (Донецьке відділення), 2009. – 168 с.
51. Шульгіна Л.М., Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг інновацій», Київ, 2013. – 136 с.
52. Юрасов, И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией - 2006. - №5. – С. 51-60
53. Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность: Монография. – М.: Экономическая газета, 2005. – С. 82-96
54. Фінансовий аналітик онлайн. [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <https://www.finalon.com>.
55. Економіка України: навч. посіб. / А.П. Голюков, Н.А. Казакова. – К.: Знання, 2008. – 286 с. ISBN 978-966-346-541-8
56. Офіційний сайт Державної Служби Статистики України: статистична

інформація [Електронний ресурс] / Режим доступу: –

<http://www.ukrstat.gov.ua>

57. Методы подбора персонала [Текст]/Гуманитарно-правовой портал PSYERA[Электронный ресурс] - режим доступа:

<http://psyera.ru/5144/metody- podbora-personala>

58. Нечаева А.В. Организация эффективного подбора и отбора персонала на предприятии [Электронный ресурс] // ДонНТУ портал магистров. – режим доступа: <http://www.uran.donetsk.ua/~masters>

[/2012/iem/nechayeva/diss/index.htm](http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2012/iem/nechayeva/diss/index.htm)

59. Облікова ставка НБУ /Интернет-портал «Банки України» [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.ukrbanks.info/stavkanbu.html> (Дата обращения: 15.12.2017)

ДОДАТКИ

Додаток Б

Визначення поняття «корпоративна культура»

<i>Рік</i>	<i>Автор</i>	<i>Характеристика терміну</i>
1952	Е.Джакус	Культура підприємства – це такий, що увійшов у звичку, став традицією образ мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми».
1974	Л.Еллрлж, А.Кромбі	Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.
1981	Х.Шварц, С.Девіс	Культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, поділюваних членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп.
1981	У.Оучі	Організаційна культура – символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконаннях.
1982	К.Голд	Корпоративна культура – це унікальні характеристики, що відображають особливості організації, те, що відрізняє її від всіх інших у галузі.
1982	М.Пақановський Н.О'Доннел- Тружилліо	Організаційна культура – це не просто одна зі складових проблеми, це сама проблема в цілому. На наш погляд, культура – це не те, що організація має, а те, чим вона є.
1983	Л.Смірсич	Організаційна культура є придбані смислові системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності.
1985	С.Мішон, П.Штерн	Організаційна культура – це сукупність символів, ритуалів і міфів, що відповідають цінностям, властивим підприємствам, які розділяються і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду.
1985	В.Сате	Культура являє собою набір важливих установок (часто вже не сформульованих), поділюваних членами того чи іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань.
1985	Е.Шейн	Культура – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними. Отже, нових членів групи слід навчати цим правилам, як єдино правильного способу осягати що-небудь, думати і відчувати в ситуаціях, пов'язаних з вирішенням подібних проблем.

Продовження додатку Б

1986	Г.Морган	Культура в метафоричному сенсі – це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло.
1986	Р.Кілманн, М.Сакстон	Організаційна культура – це філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, аттитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами.
1987	К.Шольц	Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, яка керує поведінкою людей і, в свою чергу, сама формується під впливом їх поведінки.
1991	Г.Хофстеде	У широкому сенсі організаційна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
1992	Д.Дреннан	Культура організації – це все те, що для останньої типово: її характерні риси, що превалюють відносини, що сформувалися зразки прийнятих норм поведінки.
1993	А.Уільямс, П.Добсон, М.Уолтерс	Культура – це загальні для всіх, відносно стійкі переконання, відносини і цінності, що існують усередині організації.
1993	А.Фурнхам, Б.Гунтер	Корпоративна культура – це вірування, установки і цінності, які існують в організації і поділяються колективом. Іншими словами, культура – це те, як ми тут працюємо.
1993	А.Мак-Лін, Ж.Маршалл	Організаційна культура є сукупність традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, що ми робимо або, про що думаємо, виконуючи роботу в організації.
1995	Е.Браун	Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
1997	Ю.Г.Одегов, П.В.Журавльов	Культура організації – це сукупність типових для неї цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо чи підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації. Вони входять в традицію, піддаються змінам і впізнаються по символам. Культура організації може розглядатися як вираження цінностей, які втілені в організаційній структурі і в кадровій політиці.
1998	Б.Карлофф	Культура корпорації – певні позиції, точки зору, манери поведінки, в яких втілюються основні цінності, вираз цих цінностей втілено в організаційній структурі і в кадровій політиці.
1998	М.Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи.
1993, 1998	Р.Л.Кричевський	Корпоративна культура охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому

Продовження додатку Б

1993, 1998	Р.Л.Кричевський	Корпоративна культура охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається і т.д.
2000	В.В.Томілов	Корпоративна культура – це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це спосіб мислення, дії та існування. Культура корпорації може розглядатися як вираження основних цінностей в організаційній структурі; системі управління; кадровій політиці, впливаючи на них.
2000	В.В.Козлов, А.О.Козлова	Корпоративна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікування працівників з підприємством і перспективами його розвитку.
2001	А.О.Блінов, О.В.Василевська	Корпоративна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій, які передаються через символічні кошти духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного спілкування.
2001	В.А.Співак	Культура корпорації – дуже складне, багат шарове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників.
2001	О.С.Виханський, А.І.Наумов	Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їхньої поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення.
2002	О.В.Карпов	Організаційна культура – сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, узгоджуються зі стратегією організації.
2002	Д.Мацумото	Організаційна культура – динамічна система правил, поділюваних членами організації. Такі правила включають в себе різноманітні психологічні конструкти, наприклад відносини, цінності, переконання, норми і поведінку. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденному виробничій діяльності. Вона має відношення до глибоко вкоріненним цінностям і переконанням, які вважаються важливими для себе не тільки окремі працівники, а й вся організація в цілому.

2003	Т.І.Соломанідіна	Корпоративна культура – соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху.
------	------------------	--