

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток корпоративних цінностей готелю «InterContinental», м. Київ»

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

підпис

Гайструк
Олександри Борисівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис керівника

Салімон
Ольга Миколаївна

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

підпис гаранта

Ведмідь
Надія Іванівна

Київ - 2018

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
«___» _____ 2017 р.

ЗАВДАННЯ
на випускню кваліфікаційну роботу студентіві
ГАЙСТРУК ОЛЕКСАНДРІ БОРИСІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

Затверджена наказом ректора від «26» вересня 2018 р. № 3420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади розробки та реалізації маркетингової стратегії; провести дослідження ефективності стратегії розвитку готелю «InterContinental» та розробити заходи щодо вдосконалення корпоративних цінностей.

Мета роботи: дослідження теоретичних засад формування та реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендації щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження: процес формування і реалізації стратегії розвитку готельного бізнесу.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку готелю «Intercontinental», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

Рис. Рівні корпоративної культури.

Табл. Фінансові результати показників ефективності господарської діяльності готелю «InterContinental» за 2015 – 2017 рр.

Табл. Матриця SWOT системи корпоративних цінностей в готелі «InterContinental».

Рис. Етапи стратегії ефективного розвитку підприємств при переорієнтації на інноваційний шлях розвитку.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність організаційної культури, корпоративного іміджу та основних концепцій розвитку організацій

1.2 Класифікація та організаційно-правовий механізм розробки та застосування системи методів корпоративного управління

1.3 Методичні підходи до оцінювання системи корпоративних цінностей підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ МЕТОДІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «INTERCONTINENTAL KYIV»

2.1. Характеристика готелю «InterContinental Kyiv» і його фінансово-господарської діяльності

2.2. Аналіз особливостей формування системи методів корпоративного управління і дослідження факторів, що на неї впливають

2.3. Оцінка ефективності формування системи корпоративних цінностей готелю

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕТОДІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «INTERCONTINENTAL KYIV»

3.1. Розробка напрямів вдосконалення методів корпоративного управління підприємством в умовах організаційних змін

3.2. Оптимізація ресурсного забезпечення ефективності методів корпоративного управління досліджуваним підприємством

3.3 Моделювання механізму формування системи корпоративних цінностей готелю «InterContinental Kyiv»

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

Салімон О.М.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Гарант освітньої

програми, д.е.н., доцент

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Гайструк О.Б.

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

**12. Керівник
випускної кваліфікаційної роботи**

Салімон О.М.

_____ підпис, дата

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Гайструк О.Б.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

Босовська М.В.

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методичні засади формування системи методів корпоративного управління підприємством.....	10
1.1 Сутність організаційної культури, корпоративного іміджу та основних концепцій розвитку організацій.....	10
1.2 Класифікація та організаціо-правовий механізм розробки та застосування системи методів корпоративного управління.....	23
1.3 Методичні підходи до оцінювання системи корпоративних цінностей підприємства.....	35
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2. Дослідження стану системи методів корпоративного управління готелю «InterContinental Kyiv».....	48
2.1 Характеристика готелю «InterContinental Kyiv» і його фінансово-господарської діяльності.....	48
2.2 Аналіз особливостей формування системи методів корпоративного управління і дослідження факторів, що на неї впливають.....	58
2.3 Оцінка ефективності формування системи корпоративних цінностей готелю.....	68
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. Підвищення ефективності системи методів корпоративного управління готелю «InterContinental Kyiv».....	75
3.1 Розробка напрямів вдосконалення методів корпоративного управління підприємством в умовах організаційних змін.....	75
3.2 Оптимізація ресурсного забезпечення ефективності методів корпоративного управління досліджуванним підприємством.....	85
3.3 Моделювання механізму формування системи корпоративних цінностей готелю «InterContinental Kyiv».....	89
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	102
Список літератури.....	104
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ вирізняється активними процесами глобалізації, які об'єднують всі країни між собою. Глобалізація являє собою процес глобальної міждержавної уніфікації та взаємоінтеграції, які проявляються на політичному, економічному та культурному рівнях життя країн. Беручи до уваги процеси глобалізації, потрібно наголосити на тому, що успішні компанії, що мають ресурси виходити на міжнародний рівень, встановлюють свої осередки в країнах, далеких від власних кордонів. Таким чином створюються глобальні мережі компаній. Для прикладу можна навести мережу ресторанів МакДональдз, світові бренди одягу H&M, New Yorker, тощо, а також світові готельні мережі.

InterContinental Hotels Group – світова готельна мережа, яка об'єднує 13 брендів, готелі яких розташовані по всьому світу. Зважаючи на поширеність готелів в різних країнах з різними культурами та звичаями, компанія просуває власні внутрішньоготельні цінності, яких повинні притримуватись робітники будь-якого готелю.

Система корпоративних цінностей – дуже важлива складова внутрішньої системи підприємства, адже вона формує середовище, в якому кожного робочого дня працює робітник. Якщо створити її правильно, то можна підвищити показники ефективності роботи, результативності та конкурентоспроможність.

Відтак, дослідження цієї системи та виокремлення окремих методів успішного формування системи корпоративних цінностей підприємства є актуальною темою для сьогодення. Багато дослідників працювали над цією темою та зробили вагомий внесок для розвитку цієї сфери, серед них можна згадати: Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. [4], Башук Т.О., Жолудева А.М. [5], Квач Я. П., Шапошников К. С., Адамкович М. М. [19], Козлов В. В. [22], Малюк С.О., Шевченко К.А. [30], Некифоренко В., Кравченко В. [36], Овчаренко М.І., Червякова С.В. [38] та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є поглиблення теоретичних і методичних знань створення та функціонування корпоративної культури та корпоративних цінностей підприємств та розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності та результативності процесів формування системи корпоративних цінностей готелю «ІнтерКонтиненталь Київ».

Для реалізації зазначеної мети поставлено такі **завдання**:

- Проаналізувати наукові погляди на визначення поняття «корпоративна культура», «корпоративні цінності», «корпоративне управління» та «методи корпоративного управління», а також виявити фактори формування та впливу на внутрішнє середовище підприємства;
- Визначити та узагальнити корпоративні цінності готелю «ІнтерКонтиненталь Київ»;
- Оцінити ступінь ефективності формування системи корпоративних цінностей готелю «ІнтерКонтиненталь», Київ;
- Дослідити напрями вдосконалення методів корпоративного управління підприємством;
- Виділити можливості оптимізації ресурсного забезпечення методів корпоративного управління.

Об'єкт дослідження: процес формування і реалізації стратегії розвитку готельного бізнесу.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку готелю «Intercontinental», м. Київ.

Методи дослідження. В якості теоретико-методологічного підґрунтя дослідження застосовано методи статистичних досліджень, з метою визначення конкретних показників прояву корпоративної культури, метод аналізу – для обробки літератури та зіставлення практичних даних з запропонованими підходами, методи класифікації, порівняння, з метою кращого розуміння та структуризації отриманих даних.

Інформаційна база. В якості інформаційних джерел дослідження були використані роботи вітчизняних науковців, статистичні дані готельної мережі, фінансові та інші звіти діяльності готелю ІнтерКонтиненталь Київ.

Наукова новизна роботи розкривається у обґрунтуванні теоретичних положень формування та існування корпоративної культури підприємств на прикладі окремо взятого підприємства – готелю ІнтерКонтиненталь Київ.

Практичне значення отриманих результатів розкривається у наданні теоретичного обґрунтування та практичних рекомендацій щодо формування та подальшої ефективної діяльності внутрішнього корпоративної культури та корпоративних цінностей підприємства.

Матеріали досліджень апробовані шляхом друку наукової статті магістра, що опубліковані в збірнику наукових статей студентів ФРГТБ КНТЕУ (додаток А)

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури. Загальний обсяг роботи становить 101 стор., на яких присутні 18 таблиць та 21 рисуноків.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні та методичні засади формування системи методів корпоративного управління підприємством

1.1 Сутність організаційної культури, корпоративного іміджу та основних концепцій розвитку організацій

Так як корпоративна культура притаманна всім без винятку підприємствам, які діють на ринку, розуміння цього поняття важливе для ефективного управління компанією. Правильно сформована корпоративна культура підприємства допоможе більше ефективно здійснювати управління персоналом та правильно вести компанію до виконання основної цілі та мети.

Беручи поняття загалом можна побачити, що корпоративна культура, в першу чергу, охоплює духовні та матеріальні цінності, які прийняті на певному підприємстві. Згідно з дослідниками В.В. Юрченко, Ю.В. Мельник та Н.В. Богдановою корпоративна культура являє собою «характер, особливості, стиль функціонування організацій, які виявляються в поведінці і реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, в їх судженнях, відносинах, у способах вирішення проблем організацій праці виробництва, в обладнанні і внутрішній естетиці, використання техніки й технологій тощо» [71, с.4]. Отже, корпоративна культура підприємства знаходить своє відображення у кожному аспекті робочого процесу та робочої обстановки компанії, починаючи від світобачення та ставлення до роботи працівників, закінчуючи матеріальним оснащенням підприємства та зовнішнім виглядом працівників.

На формування організаційної культури впливає не один фактор. До таких можуть входити історія компанії, лідер або визначна постать підприємства, певні історії та міфи створення чи існування корпорації, ритуали, процедури виконання роботи, стандарти зовнішнього вигляду та

спілкування зі споживачами тощо. Корпоративна культура – це такий феномен, який знаходиться у постійному русі. Вона вдосконалюється, змінюється, старіє та оновлюється буквально на очах. На ці процеси можуть впливати як зовнішні фактори, наприклад, політично та економічного становища в країні, так і внутрішні фактори підприємства.

Якщо говорити про етапи формування корпоративної культури підприємств, то дослідниця Н.В. Смолінська виділяє такі етапи [55, с.3]:

1. Визначення місії, цілей та стратегії організації (визначення критеріїв досягнення цілей організації та цілей формування організаційної культури);
2. Формування цінностей, норм та правил бажаної поведінки;
3. Визначення методів та засобів впровадження сформованих цінностей, норм, правил поведінки (формування системи внутрішніх комунікацій, створення легенд, символів, обрядів);
4. Розроблення програми адаптації та навчання працівників підприємства з урахуванням елементів організаційної культури (структурна побудова);
5. Реалізація програми впровадження організаційної культури та здійснення її моніторингу, щодо усунення недоліків та формування нових компетенцій.

Важливо розуміти, що первинними носіями корпоративної культури є самі працівники підприємства. Саме персонал плекає та розвиває культуру всередині певної корпорації. Якщо працівник вдало інтегрується в нове середовище та прийме корпоративні цінності підприємства, він стане незамінним гвинтиком в робочій системі. Правильне розуміння цінностей корпорації є критичним для побудови ефективного виробництва та поширення цінностей корпорації.

Е. С. Фісенко та І. П. Малик, в свою чергу, виділяють основні елементи корпоративної культури, що притаманні кожному без винятку підприємству – місія, традиції, етичний кодекс, імідж, цінності, правила та норми

поведінки, основні цілі та стратегічне бачення [60, с.3]. Ці сім складових разом утворюють злагоджену систему культури, яка буде сприяти підвищенню якості праці на підприємстві. Якщо ця система буде не повною, то виробничий процес чи внутрішня атмосфера в колективі будуть просідати, що може негативно позначитись не лише на якості внутрішнього середовища корпорації, а й вплинути на відносини працівників зі споживачами. Таким чином, маючи нестабільне культурне середовище всередині, компанія може понести навіть економічні збитки у своїй діяльності.

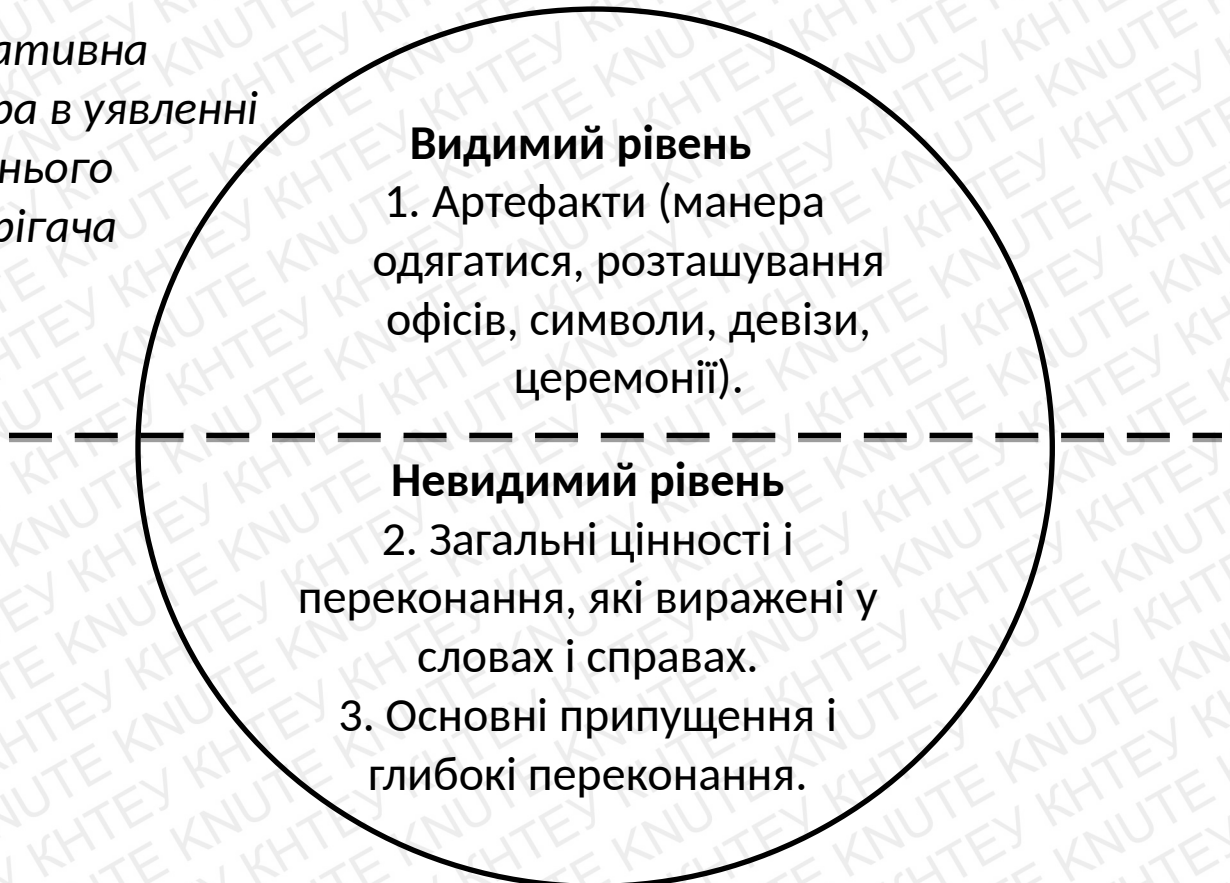
Одна з досить важливих функцій вищого керівництва полягає в тому, щоб сформувати для працівників зрозумілу, приваливу, комфортну та цікаву корпоративну культуру, яку буде зручно поширювати як серед внутрішнього персоналу, так і поза межами підприємства. Для цього потрібно чітко розуміти структуру та елементи корпоративної культури.

Також варто розглянути різні існуючі рівні корпоративної культури. Всього їх виділяють три, в залежності від ясності та проявів цих рівнів для спостерігачів. Перший рівень – найбільш явний та зрозумілий. Його помічають не лише працівники, але й споживачі. Найчастіше працівники є активними носіями та розповсюджувачами цього рівня культури. Вона проявляється у матеріальних цінностях, видимих об'єктах, певних властивих лише цьому підприємству артефактах. Наприклад, специфічний дресс-код, емблеми, притаманні організації церемонії (привітання клієнтів, надання послуг, прощання) тощо.

Наступний рівень буде менш видимим для споживачів, проте досить зрозумілим та явним для працівників. На другому рівні розташовуються загальні корпоративні цінності та переконання, мета компанії тощо.

Третій та останній рівень буде найменш видимий для працівників та зовсім схованим для споживачів. На цьому рівні будуть знаходитись певні глибинні цінності, які наявні в організації, проте вони прищеплюються не відкрито, а більше виховуються в робітників на підсвідомому рівні. До цього рівня можна віднести певні світоглядні постулати та основи між людських стосунків.

*Корпоративна
культура в уявленні
стороннього
спостерігача*



*Загальні для членів підприємства
цінності і негласні згоди*

Рис 1.1 Рівні корпоративної культури. Джерело: 10, с. 5

Характеризуючи культуру корпорацій, в першу чергу, потрібно зазначити, що вона складається з ієрархії цінностей, яка формується вищим керівництвом та вдосконалюється вже на рівні виробничого персоналу. Для кожної сходинки ієрархії будуть наявні відповідні комплекси цінностей, які сприяють підвищенню ефективності праці та поліпшенню робочого клімату в компанії.

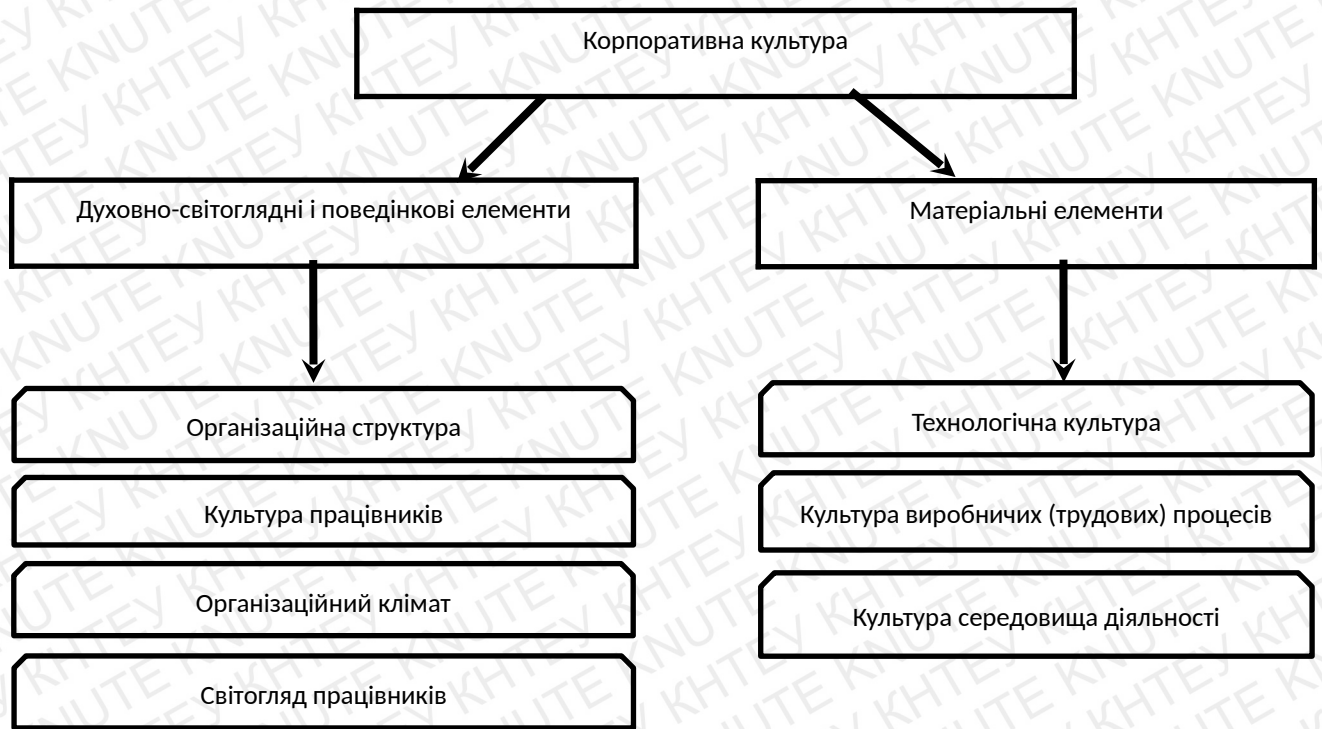


Рис 1.2 Складові елементи культури організації. Джерело: [71, с.4]

Пояснюючи зображене на рис. 1, важливо розуміти, що результати впливу корпоративної культури на підприємстві можна помітити саме в кінцевій продукції, яку підприємство постачає. Адже матеріальні цінності зосереджуються на методах та засобах менеджменту й виробництва продукції. Відтак корпоративна культура матеріальних цінностей відображається, у першу чергу, через культуру трудових процесів.

Духовно-світоглядні та поведінкові цінності, у свою чергу, відображають ті цінності та особливості певного підприємства, за якими споживачі можуть відрізнити саме цю корпорацію від іншої. Так само і працівники можуть ідентифікувати себе з цим підприємством, а не з іншим. У першу чергу, духовно-світоглядні та поведінкові цінності спрямовані на формування визначеної поведінки в конкретних ситуаціях, притаманної лише певній корпорації. Також формуються шляхи вирішення проблем, що виникають при виробництві або у спілкуванні з клієнтами. Тобто формуються певні правила та цінності поведінки у внутрішньому середовищі підприємства й взаємодії із зовнішнім середовищем.

Розглядаючи корпоративну культуру як системний елемент управління корпораціями, важливо виділити базовий елемент культури, на якому тримається підприємство – це організаційні цінності. Серед них можна назвати такі [55, с.292]:

- Мета та цілі організації;
- Споживачі продукції;
- Прибуток;
- Якісний та кількісний рівень соціальної політики організації;
- Внутрішньоорганізаційні цінності;
- Знаково-символічна система підприємства.

Організаційні цінності покликані насамперед впорядкувати робочу атмосферу всередині компанії. Виконавши цю функцію, цінності сприяють встановленню чіткого та легкого шляху до втілення місії та цілей компанії в життя робітниками.

Виступаючи важливим елементом стабільного існування будь-якого підприємства, значення корпоративної культури досить високе. Воно може проявлятися у багатьох видах та проявлятися у різних ситуаціях, допомагаючи та полегшуючи вирішення проблем в повсякденній діяльності працівників. Серед таких ситуацій можна зазначити влиття нового працівника до колективу та робочого процесу. Наявність визначеної та сформованої корпоративної культури допоможе швидко та якісно викласти основні принципи роботи. Також корпоративна культура допомагає ефективно вирішувати внутрішні суперечки та досягти організаційної ідентичності персоналу.

Окремо важливо виділити центральний елемент всієї системи корпоративних цінностей – окремого працівника. Основна мета наявності корпоративної культури на підприємстві – мотивування працівників до ефективної роботи. Самосвідомість, відповідальність у роботі та підтримання командного духу і єдності в колективі повинні стати пріоритетними серед завдань, які покладені на корпоративну культуру. Якщо окремих працівників

розділяє та проникається корпоративними цінностями підприємства, на якому працює, у нього чи неї з'являється задоволеність від роботи, а відтак і бажання вдосконалюватись та покращувати свій внесок до робочого процесу. Адже, якщо людина розуміє мету своєї роботи та отримує зиск від неї, ефективність працівника зростає, а отже зростає й успішність компанії.

Успішне імплементація корпоративної культури можна побачити в тому разі, коли культуру компанії можна сміливо характеризувати, як сильну чи розвинуту. За таких умов на підприємстві працівники будуть впевненими у собі та будуть готові брати на себе відповідальність у разі виникнення кризових ситуацій. В подібних випадках спостерігач може побачити, наскільки керівництво через культурні потоки компанії підготувало людей до несподіваних проблемних ситуацій. Іншим показником буде виступати готовність персоналу до нововведень та розвитку. Корпоративна культура повинна в ідеалі стимулювати до постійного розвитку та готовності відповідати викликам технічного прогресу. Ще одним показником виступає, так звана, team work. Правильно сформована корпоративна культура буде стимулювати працівників до колективної форми роботи та прийняття рішень.

Важливо також виділити принципи корпоративної культури, які допомагають у повсякденному робочому процесі. Зважаючи на те, що кожне підприємство чи корпорація створює свої індивідуальні та унікальні умови праці, мету існування та методи виробництва. Таким чином кожна корпоративна культура має власні особливості і створити універсальні показники для кожної з них досить складно.

Проте певні загальні нариси культурного розвитку корпорації можна втілити в конкретних принципах, які кожне підприємство згодом адаптує до власних потреб та ситуації. Їх можна поділити на загальні та специфічні.

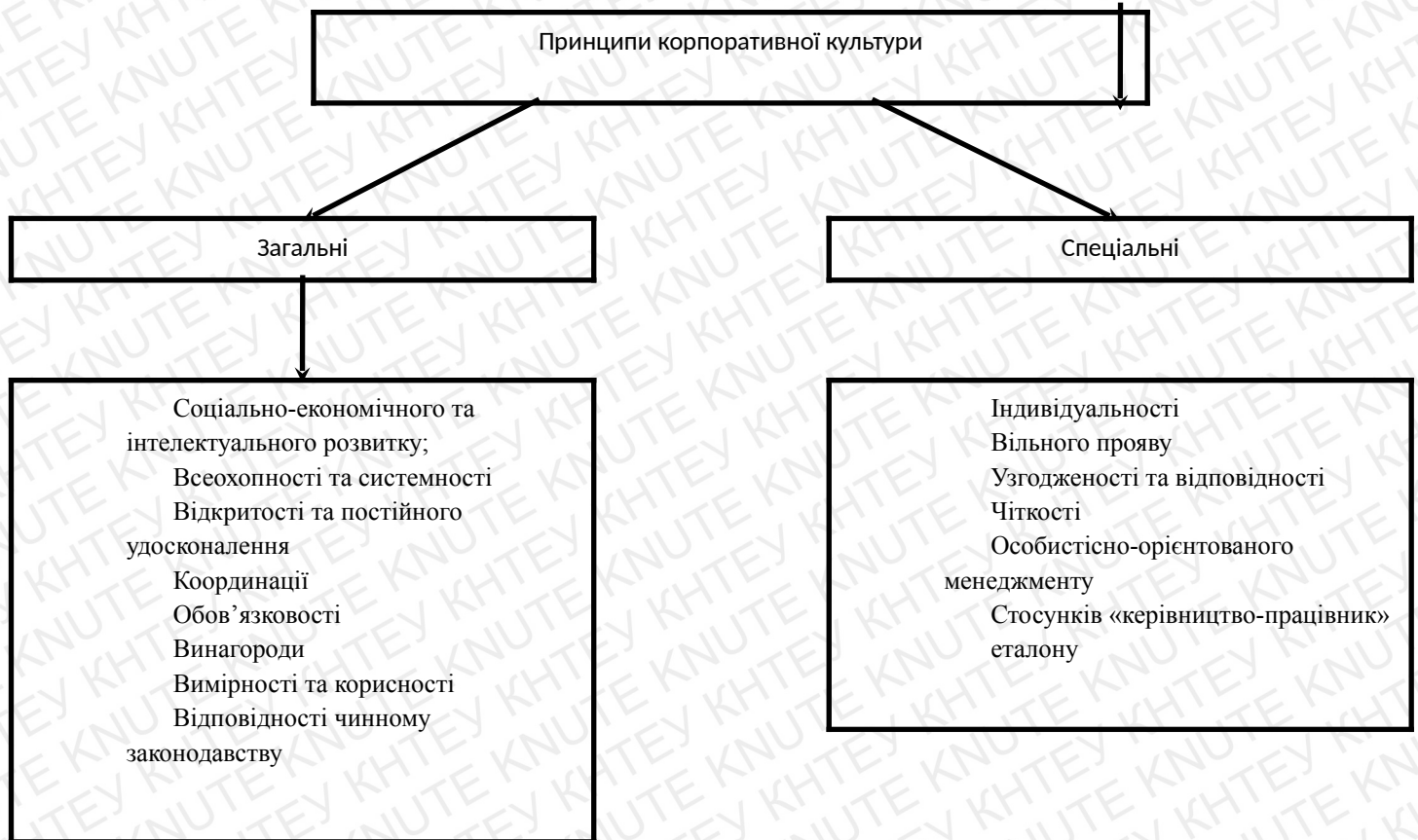


Рис. 1.3 Принципи формування та розвитку корпоративної культури. Джерело: 4, с.13

Всі ці принципи об'єднані єдиною метою – створення зручних умов для працівників для ефективної роботи та вдосконалення себе та робочого процесу.

Також варто виділити фактори впливу на формування корпоративної культури. Такими виступають загальні людські цінності та моральні настанови, національна культура держави, в якій діє підприємство та державні закони, менталітет та ідеологія держави, а також наявність та рівень конкуренції в країні. Аналізуючи ці фактори, можна сказати, що корпоративна культура підприємства являється індивідуальною в кожному окремому випадку, адже на неї впливають державні та національні фактори, релігійні та філософські постулати, менталітет та політичні ідеології. Відтак,

китайська чи японська корпоративна культура буде різко відрізнятись від німецької чи американської.

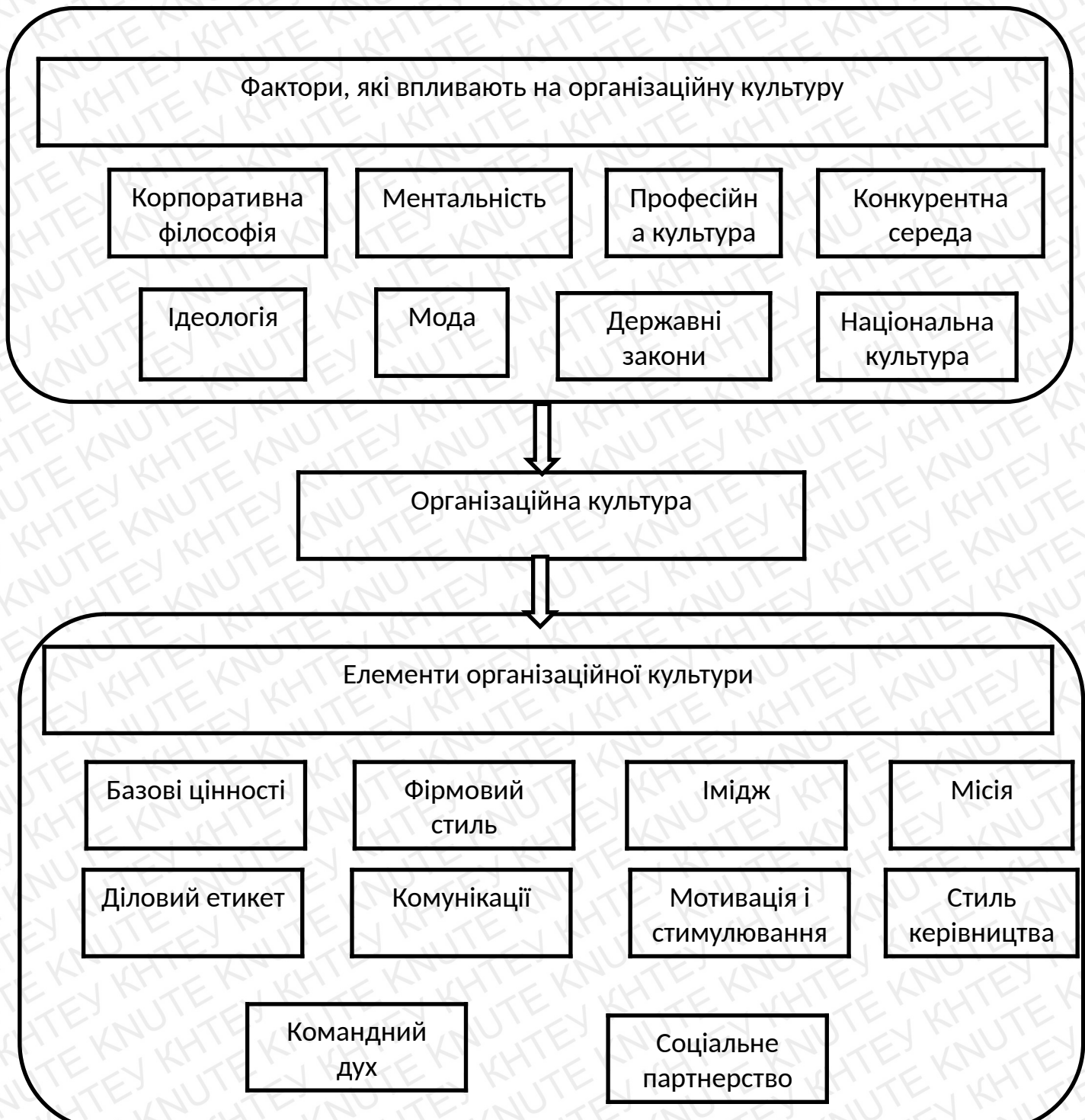


Рис. 1.4 Фактори впливу на організаційну культуру. Джерело: 4, 10

Встановлення сильної корпоративної культури на підприємстві невпинно веде до посилення конкурентоспроможності підприємства на економічному ринку. Це можна чітко побачити проаналізувавши всі викладені вище показники, елементи та цінності корпоративної культури.

Поєднання комфортного внутрішнього середовища на підприємстві, впевнених у своїх діях працівників, чіткої та зрозумілої місії, стратегії та цілей підприємства, а також розвиненого іміджу корпорації дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності.

Це можливо за рахунок підвищення рівня продуктивності праці в компанії. Задоволені працівники будуть давати кращі результати у своїй діяльності. Таким чином буде збільшуватись виробництво продукції чи якість відносин робітника зі споживачем, що веде, у свою чергу, до отримання більшого прибутку від діяльності. Отримуючи більший прибуток, компанія буде мати ресурси до покращення своїх послуг та підвищення їхньої якості. Також однією з переваг, які надає розвиток корпоративної культури на підприємстві, є зменшення плинності кадрів, що допомагає створити міцний, ефективний та досвідчений колектив, який буде давати кращі робочі результати.

Поняття корпоративної культури є досить важливим для розуміння діяльності підприємств та взаємодії персоналу та керівництва. Правильно сформована корпоративна культура веде до успіху підприємства, збільшення прибутку, підвищення конкурентоспроможності та формування досвідченого та сильного персоналу всередині компанії. Для формування сильної корпоративної культури керівникам потрібно розуміти та вміти правильно та зрозуміло формувати внутрішні культурні цінності та принципи, вибудувати ієрархію та систему цінностей, які будуть зрозумілими для персоналу та легкими для засвоєння.

Іншою важливою складовою формування організації та її культури – є імідж організації. Сприйняття суспільством певного бренду, людини, організації чи продукту є досить важливим та вагомим фактором її або його успішності та прямо впливає на отримання прибутку. Адже саме визнання суспільством в цілому та кожною людиною окремо відіграє важливу роль у розвитку продукту чи організації на економічному ринку держави, у першу чергу, та світу загалом.

Поняття іміджу передбачає, у першу чергу, певне сприйняття або образ продукту, людини, організації у свідомості окремої людини. Сутність цього явища досліджувало багато науковців. З стрімким розвитком сучасних технологій, комунікаційних засобів та швидкості й якості поширення інформації у світі сутність поняття іміджу є динамічним та адаптується до світових змін. Найпоширенішим та найзагальнішим визначенням поняття іміджу є: імідж – певний образ продукту, організації, людини, що сформувався у свідомості суспільства. Більш детально поняття розкриває у своїй статті дослідник Т.Б. Семенчук: «Імідж є уявним представленням про підприємство, його «обличчя», що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами та пропаганди» [51, с. 2]. Тобто у більш детальному визначенні вже можна побачити тісний взаємозв'язок іміджу та засобів масової інформації. Адже створення вигідного, позитивного та бажаного іміджу в суспільстві неможливе без сприяння засобів комунікації та маркетингу.

На цьому етапі також важливо виділити, що організація створює свій імідж умисно. Цитуючи Бондаренко С.М. та Ліфар К.В.: «Імідж є уявним представленням про організацію, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди [10, с. 1]. У цій цитаті я хочу наголосити на слові «цілеспрямовано», що являється досить важливою характеристикою іміджу та головною складовою його побудови. Так як імідж напрямую пов'язаний з конкурентоспроможністю організації, він створюється цілеспрямовано для здобуття більш вигідного положення на економічному ринку.

Важливо також розуміти, що поняття іміджу є двостороннім, тобто діє як у зовнішньому середовищі, так і внутрішньому. До зовнішнього середовища буде входити суспільство, споживачі, оцінювачі продукції тощо. До внутрішнього середовища, на яке націлене створення іміджу організації, належать, звісно, працівники певної організації. Адже саме вони є носіями іміджу як такого та його поширювачами. Правильно вибудований образ

всередині організації буде сприяти створенню лояльного до керівництва та місії організації колективу, а також сприяти створенню позитивного середовища на підприємстві.

Розуміючи важливість іміджу для успішного ведення діяльності організації, було виділено задачі іміджу, якими потрібно керуватись. Серед таких задач Бондаренко С.М. та Ліфар К.В. виділяють наступні [10, с.3]:

1. Підвищення престижу фірми, тому що розробка фірмового стилю свідчить про увагу фірми не тільки до питань виробництва;
2. Підвищення ефективності реклами і різних заходів просування товару;
3. Полегшення введення на ринок різних товарів (послуг), тому що фірмі зі сформованим іміджем легше вивести товар на ринок;
4. Підвищення конкурентоспроможності фірми, тому що в умовах товарів-конкурентів однаково високої якості конкуренція ведеться на рівні іміджу фірм.

Аналізуючи вищезазначене можна зрозуміти, що правильно побудований імідж допомагає та полегшує організації процес входження та існування на економічному ринку. Також важливою рисою є підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В самій основі іміджу організацій чи продуктів лежать кілька важливих факторів, серед яких можна виділити, по-перше, фірмову атрибутику, за якою споживачі зможуть відразу виділити та відрізнити організацію від конкурентів. По-друге, стиль внутрішніх відносин персоналу між собою, а також стиль відносин організації із зовнішнім середовищем. Також до основ іміджу за Некифорова В. Та Кравченко В. належать: «надійність, порядність, гнучкість, культура та соціальна відповідальність» [35, с.3].

Створення іміджу організації – досить важливий та кропіткий процес, до якого потрібно ставитись з увагою та концентрацією. Критична

важливість процесу формування іміджу полягає в тому, що цей процес впливає на подальший розвиток організації загалом. Неправильно побудований образ може приректи організацію на крах протягом найперших етапах формування продукту. Таким чином дуже важливим є оцінка середовища, в якому організація знаходиться, культурної основи та суспільного ставлення до певних критичних тем та питань, що стосуються самого продукту.

Впродовж всього існування організації, її імідж повинен трансформуватися. Якщо він не буде адаптуватись до змін суспільства, організація може зникнути. Тому критично важливо мати на підприємстві відповідальну людину, яка буде слідкувати та коригувати процес зміни та адаптування іміджу до наявних умов зовнішнього світового середовища. Особливо це стосується сьогодення, адже темп життя прискорився, а завдяки Фейсбуку, Інстаграму та Снепчату тренди змінюються іноді й впродовж одного дня. Для компаній, які працюють давно зовсім не означає, що їхня репутація «ветерана ринку» допоможе втримати лідируючі позиції. Зміна та адаптація під молодь - дуже важлива для забезпечення життєздатності та прибутковості компанії. А зараз молодь більше схильна споживати очами та вухами, ніж куштувати начинку продукції. Саме тут імідж і виступає на перший план.

У своїй статті С.М. Бондаренко та К.В. Ліфар виділяють такі етапи створення іміджу організації, через які бажано проходити кожній організації, що має на меті створення позитивного та ефективного іміджу [10, с.3]. У першу чергу організація повинна визначити мету формування іміджу. Після цього стане більш зрозумілою цільова аудиторія, на яку націлений товар чи діяльність організації. Третім кроком стане розробка концепції іміджу, що опирається на перших два етапи. Пройшовши перші три стадії потрібно провести оцінювання ефективності на перших стадіях та провести оцінку можливостей підприємства. Зважаючи на побачене керівництву стане більш зрозуміло середовище, у якому діє організація та шлях подальшого

вдосконалення. Також саме на четвертому етапі організація має можливість впровадити певні коригування та вдосконалення своєї концепції. П'ятим етапом стане вже остаточне формування та впровадження іміджу організації. Шостим і останнім етапом є оцінка стану готового іміджу та реакції суспільства на нього.

Отже, розглянувши теорію корпоративної культури, іміджу та концепції розвитку організацій можна дійти висновків, що всі ці складові грають велику роль у побудові успішної та прибуткової організації на економічному ринку держави та світу загалом. Корпоративна культура сприяє створенню позитивного та зручного для працівників середовища всередині підприємства. Саме персонал є носієм корпоративної культури організації, що дозволяє розвивати та просувати цінності організації до зовнішнього середовища існування підприємства.

Якщо персонал розуміє, поділяє та плекає внутрішню корпоративну культуру організації, він буде працювати на благо компанії та її прибутку. Таким чином створення зрозумілої та відкритої корпоративної культури зрештою допомагає підприємству досягти прибутку та привабити клієнтів.

1.2 Класифікація та організаційно-правовий механізм розробки та застосування системи методів корпоративного управління

Для класифікації механізмів розробки та застосування системи методів корпоративного управління потрібно спочатку розібратись в тому, якими є методи корпоративного управління на підприємстві.

Саме поняття метод корпоративного управління направлене на визначення певних важелів впливу на внутрішні структури підприємства та на працівників окремо для отримання певного результату.

До методів управління, зокрема корпоративного, можна віднести такі види [27, с. 15]:

- організаційно-адміністративні;
- соціально-психологічні;

– економічні.

Розглядаючи їх окремо важливо охарактеризувати їхню суть та те, яким чином вони впроваджуються та функціонують на підприємствах.

В основу організаційно-адміністративних методів покладено нормативні акти, які регулюють відносини на підприємстві. Цей вид методів можна побачити на будь-якому підприємстві, адже це один з основних та базових методів управління організацією. «Організаційно-адміністративні методи управління – це методи прямого впливу, що носять директивний, обов’язковий характер та базуються на дисципліні, відповідальності, владі, примусі» [27, с. 17]. З цього визначення можна побачити, що цей тип методів є встановлює обов’язкові та непорушні правила взаємодії чи поведінки на підприємстві.

Організаційно-адміністративні методи можуть бути реалізовані на підприємстві у вигляді певних нормативних актів, статутів, правил, інструкцій або планів дій тощо. У першу чергу ці методи покликані встановлювати та зберігати дисципліну та порядок на підприємстві. Зазвичай організаційно-адміністративні документи укладаються у письмовому вигляді керівництвом чи відповідальними особами та несуть певну юридичну силу. За порушення викладеного в подібних корпоративних документах персонал може понести відповідальність перед керівництвом підприємства. Найбанальнішим прикладом подібного документу може бути статут про зовнішній вигляд на роботі або про робочу уніформу. Роботодавець має право вимагати від працівника, який напряму пов’язаний з роботою з клієнтами, поважного та охайного вигляду. Для цього створюються стандарти зовнішнього вигляду на робочому місці. У першу чергу, це уніформа, далі йде охайне та чисте волосся, парфум, відповідне закрите взуття на невисокому підборі, стримані прикраси та макіяж – це правила для жінок. Для чоловіків майже все повторюється та додаються правила про регулярне бритьтя. Іншим прикладом можуть слугувати статути поведінки працівників у колективі або правила спілкування з гостями.

Недотримання встановлених в нормативних документах правил можуть нести за собою покарання різного рівня, в залежності від рівня провини працівника. Це може бути роз'яснювальна бесіда з представниками департаменту HR, догана, штраф, звільнення.

Отже, організаційно-адміністративні методи мають на меті у першу чергу навести та підтримувати порядок у відносинах працівників між собою, з керівництвом та з клієнтами.

Наступними методами управління виділяються соціально-психологічні, які базуються на соціальному і психологічному впливі керівництва на індивіда як окремого працівника. «Соціально-психологічні методи являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини та зв'язки, що виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають в них» [27, с.22]. Основна мета застосування таких методів покликана підвищити соціальну та трудову активність працівників та згуртування командного духу.

Одним з найпоширеніших та найефективніших соціально-психологічних методів являється підвищення мотивації та морального духу в колективі. Більшість людей не може жити без певної цілі. Якщо людина не знає навіщо вона працює та не бачить видимого результату своєї праці, вона перестав старатись та цікавитись роботою. Такі процеси серед працівників підривають ефективність підприємства та можуть негативно позначитись навіть на прибутку компанії. Таким чином в інтересі керівників підвищувати мотивацію працівників.

Серед усіх видів мотивації мене цікавить саме мотивація праці. «Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності» [38, с.56]. Потреба, ціна, благо та трудова дія – складові мотиву праці людини. Всі ці складові разом формують інтерес людини та ціль для чого вона працює та чого хоче досягти на певному робочому місці. Таким чином складається робочий потенціал людини як працівника. Чим вища мотивація праці та

робочий потенціал людини, тим краще та ефективніше буде працювати людина.

Керівник зі свого боку може створювати дружню атмосферу на підприємстві, давати працівникам можливість особистісного та кар'єрного зростання, облаштувати зручне місце роботи та заохочувати працівників до покращення себе та якості праці кожний день. Наприклад, дуже якісний хід керівника – найняти тренера на підприємство. Тренера, який або яка буде проводити тренінги з підвищення кваліфікації, з ораторського мистецтва, з розвитку лідерських якостей або навіть організація простих крос-тренінгів для великого підприємства. Практикою доведено, що наявність таких можливостей розвитку, підвищує мотивацію та бажання працівників розвиватися професійно та особи стіно на благо підприємства, яке цю можливість дає.

Також мотивація залежить від ще багатьох факторів, деякі з яких важливо зазначити [38, с.58]:

1. Колектив. У будь-якому разі наявність дружнього колективу – дуже важлива складова мотивації співробітника, адже на роботу до дружніх колег, які згодом стають сім'єю, людині хочеться йти. Також у хорошому та здоровому колективі повинна існувати взаємоповага та взаємодтримка. Завдяки цим складовим співробітникам легше працювати над спільною метою – отримання прибутку та праці на благо підприємства.

2. Надійність або стабільність. Людина мотивується дивлячись у майбутнє. Якщо працівник розуміє, що ця робота забезпечує його надійним майбутнім та дає стабільне сьогодення, мотивація працювати добре або навіть краще, щоб залишитись на своєму робочому місці, лише укріплюється. Забезпечуючи працівника надійністю на робочому місці, підприємство отримує лояльну людину, яка готова працювати.

3. Придбання нового. Не секрет, що гроші відіграють дуже велику роль у житті людини. Дуже хорошою складовою мотивації робітника виступає матеріальне забезпечення, завдяки якому людина має можливість

купувати нове, або простішими словами – споживати. Сучасне суспільство споживання, яке породжує тренди та обов'язок їх дотримуватись майже не щодня, потребує від людини процесу споживання благ. Тому робота має давати людям причину та засоби для придбання нового. Таким чином зароджується мотивація.

4. Конкуренція. Також важливою складовою мотиваційного процесу виступає конкуренція або змагання. Всіх дітей змалечку привчають до того, що вони єдині для батьків та найкращі. Коли діти виростають, вони зустрічаються у реальному світі з такими ж найкращими дітьми і тут вступає процес довести, що ти найкращий. Тут починається конкуренція. Для роботодавця здорова конкуренція на підприємстві грає лише на руку. Вона допомагає працівникам розвиватись та вдосконалюватись професійно та перемагати оточуючих та себе. Конкуренція – хороший мотиватор ставати краще.

Це лише кілька основних складових мотивації працівника, з якими людина має справу майже щодня. Загалом, мотивація – багатогранне явище, яке в правильних та досвідчених руках роботодавця допоможе підвищити професійність, ефективність та прибутковість підприємства на економічному ринку держави.

Останніми методами управління виділяють економічні методи. «Економічні методи управління – це система прийомів та способів впливу на виконавців за допомоги порівняння витрат та результатів (матеріальне стимулювання праці та санкції, фінансування та кредитування, заробітна плата, собівартість, прибуток, ціна)» [27, с.28]. Ці методи можуть використовуватись як на окремого працівника як індивідуальні методи впливу, так і на цілий колектив.

Для використання та ефективного втілення подібних методів в роботі підприємства потребується планування. Створюються фінансові плани, проводиться регулярний аналіз економічних показників, шукаються шляхи фінансування, тощо.

До економічних методів потрібно в першу чергу віднести матеріальне заохочення працівника – заробітну плату. Як вже зазначалось раніше, матеріальне заохочення працівника – хороша мотивація. Тому економічні методи досить сильний мотиватор працівника вдосконалюватись та професійно рости. Заробітна плата, премії, чайові, 13 заробітна плата – все це належить до економічних методів позитивного впливу або заохочення. Головна умова ефективного спрацювання цих методів – прив'язка їх до результатів роботи індивіда. Чим краще людина працює, чим швидше збільшується продуктивність та результативність роботи, тим більше працівник буде очікувати на гідне визнання своєї роботи.

Штрафи та санкції виступають негативним або караючим методом економічного управління. Для того, щоб покарати працівника за втрати, які підприємству принесли його дії, застосовуються економічні санкції. Кожний працівник повинен розуміти, що за свої дії він понесе відповідальність, а ось буде вона позитивного чи негативного характеру залежить від працівника та його розуміння існуючої системи на підприємстві.

Розглянувши різні типи методів управління важливо також розуміти, що найкращою стратегією їхнього використання є їхня комбінація. Використовувати лише, наприклад, економічні методи не підтримуючи їх соціально-психологічним не буде приносити настільки хорошого результату, як використання комплексу з економічних та соціально-психологічних методів, які підкріплені гарантом організаційно-адміністративних методів. Таким чином вибудовується система методів корпоративного управління на підприємстві.

Іншим досить важливим інструментом корпоративного управління економічними підприємствами виступає системна трансформація підприємства, метою якої є допомога організаціям швидко адаптуватись до раптових змін в ринкових умовах. На сьогоднішній день подібна здатність є досить важливою, адже нічого не стоїть на місці, а швидкість змін у XXI сторіччі іноді вражає.

Якщо брати до уваги визначення поняття трансформація підприємства, то можна знайти подібні строки: «Трансформація підприємства – спосіб зняття протиріччя між вимогами ринку й застарілою логікою його поведінки шляхом зміни організаційної структури, юридичного статусу» [40, с.9]. Для того, щоб функціонування підприємства було ефективним та результативним в сучасних умовах діяльності на економічному ринку не лише окремої держави, а й світу загалом, потрібно тримати руку на пульсі та пристосовуватись. Організація повинна бути готовою провадити зміни в будь-який час. До того ж під змінами мається на увазі не маленькі коригування, а цілісні та всебічні, іноді кардинальні зміни.

Таблиця 1.1

Способи трансформації підприємства. Джерело: 15, с.30

Форма змін	Значні зміни	Переваги форми	Ризики	Ключові процеси	Ключові стимули
Внутрішній розвиток	У підприємства достатньо власних ресурсів	Швидкість Співробітництво Захищеність	Зобов'язання Залежність від обраної політики	Крос- функціональна а координація	Індивідуальні та групові стимули
Дискретний ресурсний обмін	Активні дії на ринку ресурсів	Низький рівень витрат через цільове надходження ресурсів	Обмежений доступ Обмежена координація	Зовнішній пошук Внутрішня інтеграція	Премія за пошук Премія за інтеграцію
Міжорганізаційні альянси	Незначні проблеми на ринку ресурсів	Міжорганізаційна координація Двосторонній захист	Нескоординованість Внутрішні конфлікти	Система пошуку партнерів Міжнародна координація	Різні стимули у партнерів Однакові внутрішні стимули
Приватизація підприємства	Великі проблеми на ринку ресурсів	Обсяг придбаних ресурсів Глибина інтеграції	Високі витрати Некерована інтеграція	Система реструктуризації після приватизації	Рівні внутрішні стимули для нових та «старих» співробітників

Аналізуючи дані табл. 1.1 можна побачити, що тут представлені різні варіанти трансформаційних процесів, які може використовувати підприємство. За умов використання внутрішнього розвитку, або реструктуризації зміни

можуть проводитись досить ефективно, а головне швидко. Перевагою такого методу є незалежність від контрагентів та залучення групових стимулів. Головна умова – наявність у підприємства в достатній кількості коштів для проведення трансформації.

Інший шлях – дискретний ресурсний обмін, який полягає у продажі певних активів компанії задля продовження та налагодження майбутньої діяльності.

Міжорганізаційні альянси як третій варіант трансформаційного процесу заснований на принципі злиття кількох компаній одного рівня чи різного задля подальшої діяльності. Проте за таких умов підприємство може віддати певну частку права власності або взагалі втратити його.

Останній варіант – приватизація підприємства має місце в умовах наявності серйозних проблем, оминати які підприємство самостійно не може. Таким чином залишається варіант приватизації всіх дійсних активів.

Дослідник Дорошук Г.А. наводить таку методологію трансформації виробництва[15, с. 29]:

- «процес трансформації може бути реалізований на всім підприємстві або на окремій його частині: структурному підрозділі, одному з бізнес-процесів;
- Технологія трансформації інкорпорувала більш, ніж двадцятирічний досвід реформ в Україні й аналіз результатів трансформації кращих закордонних підприємств;
- Трансформація використовується для радикальних і наростаючих змін, швидкість і масштаб змін є величина динамічна» [15, с. 29].

В умовах сьогоденних економічних умов має сенс більш детально зупинитись на понятті реструктуризації, як найкращому шляху трансформації підприємства.

Поняття реструктуризації отримало багато наукових розробок. Серед них виділяється робота науковця Бень Т., в якій визначення поняття

реструктуризації розкривається через три важливі його аспекти впливу на підприємство [8, с.38]:

- 1) як структурну перебудову з метою забезпечення ефективності розподілу і використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технологій);
- 2) Як процес, спрямований на створення умов ефективного використання усіх факторів виробництва з метою підвищення фінансової стійкості і зростання конкурентоспроможності;
- 3) Як перебудову всіх його фондів з метою підвищення конкурентоспроможності.

Охарактеризувати процес реструктуризації та його необхідність для підприємства потрібно через основні завдання, які ставляться в ході прийняття цього процесу. Насамперед, це забезпечення розвитку та ефективної діяльності підприємства, потім можна зазначити підвищення соціальної орієнтації виробництва та науково-технічне оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Також серед важливих завдань можна виділити стабілізацію та розширення виробництва заради залучення більшого кола споживачів; організаційно-управлінську перебудову, з метою вдосконалення внутрішнього корпоративного середовища організації; фінансово-економічне оздоровлення тощо. Підсумовуючи можна сказати, що процес реструктуризації покликаний покращити наявний стан підприємства, методами зміни його внутрішнього становища, що призведе до підсилення та стабілізації економічної позиції на ринку держави та світу.

Таблиця 1.2

Критерії класифікації та види реструктуризації. Джерело: 15, с.37

Критерії класифікації	Види реструктуризації
1	2
За цільовою спрямованістю	Корпоративна стратегічна Корпоративна оперативна

Продовження таблиці 1.2

1 За напрямками змін	2 Зі зміною форми власності Зі зміною структури Зі зміною системи управління Зі зміною форм та методів управління виробництвом
За функціональною сферою проведення	Управлінська Технологічна Економічна Фінансова Організаційна Правова Продуктова Технологічна Інвестиційна Кадрова Виробнича
За масштабами проведення (масштабами залучення підрозділів)	Обмежена (часткова) Комплексна (всебічна)
За орієнтацією на цілі та інтенсивністю розробки та реалізації заходів	Активна Пасивна
За змінами розмірів та масштабу діяльності	Укрупнення (злиття, приєднання, поглинання) Розукрупнення (поділ, виділення) Без зміни розмірів (перетворення)
За джерелом ініціативи	Примусова Добровільна
За тривалістю	Довгострокова Короткострокова
За характером	Формальна Неформальна

Продовження таблиці 1.2

1	2
За джерелами фінансування	Зовнішня Внутрішня Змішана

За обов'язковістю проведення	Судова Досудова добровільна
За формою корпоративної реструктуризації	Оперативна Стратегічна
За зв'язком з цільовими програмами	Програмно-орієнтована Проектно-орієнтована Змішана
За характером зміни форми власності	Добровільна (продаж, об'єднання) Примусова (в ході рейдерської атаки)

Аналізуючи наведену вище таблицю, можна дійти висновку, що процес реструктуризації підприємства не є універсальним та залежить від багатьох чинників таких як час, кількість учасників, масштаби, характер, ініціативністю та фінансуванням тощо. Для кожного підприємства, зважаючи на його індивідуальну ситуацію та умови, в яких воно знаходиться.

В ході вибору підходу та умов проведення реструктуризації також потрібно знати, що існує дві основні концепції реструктуризації – антикризова та стратегічна. Вибір проведення тієї чи іншої реструктуризації залежить також від завдань, які ставить перед собою підприємство. У першому випадку реструктуризація являє собою більше міру необхідності задля виживання підприємства взагалі. Другий же варіант використовується більше за умов наявності бажання вдосконалення та розвитку організації. Тому досить важливо провести початковий аналіз стану підприємства для подальшого вибору правильної концепції процесу реструктуризації.

Таблиця 1.3

Основні характеристики реструктуризації підприємства. Джерело: 15, с.40

Концепція	Концепція «виживання»	Концепція «розвитку»
Характеристика		
Управління		
Вид управління	Антикризове	Стратегічне

Об'єкт	Підприємства збиткові чи з низьким рівнем прибутковості	Підприємства, що функціонують ефективно та розвиваються
Мета	Подолання збитковості та стабілізація виробництва	Забезпечення конкурентних переваг і підвищення ринкової вартості підприємства
Завдання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення мінімальної ліквідності 2. Істотне поліпшення результатів діяльності підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка ефективності діяльності підприємства 2. Активізація інноваційної діяльності 3. Підвищення якості кадрів
Методи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання оперативних заходів для фінансового оздоровлення 2. Скорочення учіх видів витрат 3. Приватизація підприємства інвестором 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постановка стратегічних цілей і критеріїв розвитку 2. Формування і реалізація стратегії реструктуризації

Проводячи реструктуризацію на підприємстві також важливо дотримуватись основної ідеї та завдання корпоративного управління, яке являє собою збереження балансу між власниками підприємства та менеджерами, які керують підприємством та беруть на себе відповідальність

<p><u>Інтереси менеджерів підприємства</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — спрямування коштів на розширення виробництва та придбання нових виробничих фондів та технологій; — участь у прибутках підприємства та придбання предметів розкоші (наприклад, дорогі службові автомобілі); — розширення організацій з метою підвищення власного соціального статусу 	зації.	<p><u>Інтереси власників підприємства</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — підвищення вартості компанії; — збільшення доходів підприємства; — зростання ринкової вартості акцій товариства; — виплата дивідендів — формування позитивного іміджу підприємства в очах суспільства.
--	--------	--

Зва

Рис. 1. 5. Баланс інтересів власників і менеджерів підприємства в ході корпоративної стратегічної реструктуризації. Джерело: 15, с. 51

Зважаючи на представлений рис. 1 можна сказати, що загалом інтереси сторін схожі – отримання найкращої вигоди та прибутку. Тому при процесі реструктуризації потрібно звертати увагу на дотримання балансу інтересів зацікавлених сторін.

Отже, існують різноманітні методи корпоративного управління, які проявляються в різних сферах впливу та мають різну силу впливу на робітників та керуючий персонал. Найкращий варіант їхнього використання – комплексний, коли різні методи використовуються як рівносильний вплив на різні сфери корпоративної культури.

1.3 Методичні підходи до оцінювання системи корпоративних цінностей підприємства

Побудова корпоративної культури та встановлення корпоративних цінностей підприємства – дуже кропіткий та важливий процес. Якщо цей процес проходить правильно та гармонійно, він принесе важливі та ефективні результати підприємству, підвищуючи якість та потужність праці робітників, прибуток підприємства, а також посилить наявні позиції підприємства на економічному ринку держави.

Саме тому дуже важливим також є процес оцінювання системи корпоративних цінностей підприємства. Для того, щоб зрозуміти, чи правильним шляхом йде процес встановлення та розвитку корпоративних цінностей, потрібно провести процес оцінки наявної системи та зважаючи на результати встановити шляхи вдосконалення або покращення системи.

Важливо розуміти, що проведення оцінки стану системи корпоративного управління підприємствами та системи їхніх корпоративних цінностей робиться для того, щоб оцінити всі сторони впливу на робоче життя працівників корпорації. Не можна братись за процес оцінювання зважаючи лише на одну систему, наприклад, соціальну. Подібні дослідження потрібно проводити комплексно, адже на добробут та самопочуття працівника впливає не один, а кілька факторів, які в комплексі створюють середовище комфортної роботи робітника. У подібному середовищі індивід зможе розвиватись особистісно й професійно, що в подальшому буде покращувати робочі показники ефективності його роботи. Це в свою чергу грає лише на благо підприємству та покращує його економічні показники.

Зважаючи на те, що внутрішня культура підприємства є індивідуальною в кожному випадку, складно створити єдину систему оцінювання. Існує багато підходів та систем оцінювання корпоративних цінностей підприємства. Корпоративні цінності підприємства разом складають багаторівневу та багатоаспектну систему, для оцінювання якої потрібно використовувати багато підходів та критеріїв.

Основні методичні підходи в оцінюванні системи корпоративних цінностей підприємств можна поділити на кілька груп, зважаючи на основні показники, якими керуються науковці в процесі створення цих підходів. Це можуть бути групи економічних показників, соціальних, екологічних, культурних, тощо. Оцінка не одного, а кількох показників дозволяє більш глибоко та краще зрозуміти внутрішню систему підприємства та знайти важелі впливу зовнішнього середовища існування на саму організацію.

Зокрема, О. В. Бедзай [40, с.73] пропонує для оцінки системи корпоративних цінностей підприємства використовувати систему показників, які ґрунтуються на соціальній складовій внутрішньої системи підприємства. Для того, щоб правильно оцінити цей показник системи, науковець обирає специфічні показники оцінки стану соціальної системи підприємства. Цей підхід визначає для себе основними такі показники, які напряду впливають

на добробут та задоволеність працівників місцем роботи. До таких показників можна віднести рівень та реалізація заохочувальних заходів для працівників (корпоративи, аутинги, організація святкового настрою для тих, хто працює у святкові дні), рівень заробітної плати, якість фінансування соціальної реструктуризації та забезпечення догляду за здоров'ям працівників (регулярний медогляд, оздоровчі заходи тощо).

Дослідник Г.М. Захарчин [40, с.73] загалом бере у своєму дослідженні за основу комплекс з кількох груп показників, які дають більш цілісну оцінку внутрішньому середовищу підприємства та атмосфери, в якій працюють робітники. До цієї системи входять показники економічні, соціальні та інноваційні. Наприклад, за підходом дослідника нам потрібно було б аналізувати дані на основі коефіцієнту стабільності персоналу, коефіцієнту задоволення від роботи на підприємстві, коефіцієнту освітнього рівня персоналу, коефіцієнту конфліктності та трудової дисципліни тощо. Цей підхід дозволяє більш докладно проаналізувати внутрішнє середовища організації та те, як себе почуває робітник в ньому. Результати подібного дослідження дадуть більш чітке уявлення того, що потрібно змінити в організаційній структурі та які корпоративні цінності потрібно покращити задля створення комфортного робочого середовища для працівника.

Ще один підхід до оцінки системи корпоративних цінностей та системи управління підприємством пропонує Н. П. Карачина [40, с.73]. Підхід цього науковця засновується на економічних показниках підприємства та їхньому впливі на індивіда як працівника та складової цієї системи. До показників цього підходу відносяться показники фінансових та не фінансових інвесторів. До першої групи показників можна віднести фінансову стійкість підприємства та фоні конкурентів, ділову та ринкову активність у певний період, ліквідність та рентабельність підприємства. Оцінка цих складових може допомогти у встановленні економічного положення організації на державному економічному ринку та оцінка її економічної впливовості та стабільності. До другої групи входять такі не фінансові показники:

асортимент надаваної продукції та її якість згідно стандартів, обсяг діяльності та її ритмічність протягом певного періоду аналізу, рівень сервісу, рівень мотивації працівників, суспільність організації тощо. Зважаючи на цей підхід, можна сказати, що він більш комплексно підхід до оцінювання стану корпоративної системи та корпоративної культури на підприємстві. Це дозволяє зрозуміти ситуацію не в розрізі однієї сторони діяльності з корпоративного управління, а відразу з кількох. Фокус як на економічній стороні діяльності підприємства, так і на соціальній дуже важливий в процесі аналізу окремих підприємств.

Інший підхід пропонує дослідниця І. Ю. Вереїтіна [40, с.74]. В основу її підходу до оцінки корпоративного управління та корпоративних цінностей входить концепція рейтингової оцінки ефективності управління на підприємстві. В основному підхід направлений на аналіз показників ефективності покладаючись на такі основні складові, як аналіз та оцінка побудованих на підприємстві принципів корпоративного та цінностей корпоративної культури, аналіз та передбачення ризиків корпоративного управління, які можуть виникнути в ході діяльності підприємства та результати фінансово-господарської діяльності організації в певний період. Цей підхід дозволяє оцінювати підприємство відразу з двох сторін. До уваги дослідника прикована, з одного боку, економічно-фінансова сторона організації та її результати діяльності. З іншого, можна проаналізувати встановлену систему корпоративного управління, беручи до уваги створену систему корпоративних цінностей підприємства, та спланувати напрями її покращення та оптимізації. Загалом, можна помітити, що цей підхід також включає в себе оцінку та виявлення балансу інтересів між власниками та персоналом організації. Таким чином цей підхід дозволяє системно поглянути на певну організацію, передбачити шляхи покращення та оцінити наявну результативність та прибутковість підприємства.

Ще одним ефективним методом оцінки системи корпоративних цінностей підприємства, який дуже широко використовується на багатьох

підприємствах, є метод опитування та анкетування працівників. Досить поширений та простий метод, який є досить дієвим та ефективним. Регулярне опитування працівників є швидким та корисним методом збору інформації з перших джерел, щодо стану та ефективності наявної системи цінностей та корпоративного управління певною організацією. Опитування можуть бути кількох видів: з відкритими та закритими питаннями, на вузьку або широку тематику, очне або заочне, тощо.

Проведення опитування та анкетування працівників на регулярній основі не лише дає керівникам більш цілісне уявлення про думки та ставлення робітників до підприємства та його атмосфери загалом, а й допомагає встановити більш довірительні відносини між керівництвом та працівниками. Якщо опитування проводяться, а після них працівники бачать позитивні зміни на підприємстві, вони розуміють, що їхня думка важлива та ціниться, тому будуть більш охоче брати участь в подібних опитуваннях задля покращення власного комфорту на робочому місці.

Дослідник Овчаренко М.І. в свою чергу поділяє методи дослідження корпоративної культури на три групи: холістичні, метафоричні та кількісні методи [38, с.131]. До першої групи можна віднести методи дослідження, за допомогою яких людина повністю занурюється в існуючу культуру на підприємстві а намагається діяти як співпричетний спостерігач. Таким чином відчувши на собі реальний вплив та ефективність побудованої внутрішньої культури, дослідник намагається зрозуміти спосіб мислення людини в цій корпоративній культурі. Метафоричні методи являють собою більше аналіз паперової звітності та міжособистісних бесід, де звертається увага на мову написання, стиль розмов тощо. Дослідник намагається віднайти та виділити відбитки культури в цих робочих стосунках. Третій метод засновується на оцінці атрибутів культури організації через призму різноманітних точок дотику.

Таблиця 1.4

Характеристика методик оцінювання корпоративної культури. Джерело: 38, с.131-132

Назва 1	Характеристика 2
<p>Методика «клінічного дослідження» Шейна</p>	<p>Методика припускає, що працівники добровільно надають необхідні дані, оскільки самі є ініціаторами досліджень, вважаючи, що це допоможе їм у роботі. Шейн пропонує проводити аналіз на трьох рівнях: зримі артефакти й проголошені цінності, правила й норми поведінки; базові уявлення. До переваг використання даної методики можна віднести дуже високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження в безпосередній роботі. Складними моментами є відносна тривалість дослідження, його трудомісткість і необхідність зацікавленості великої кількості працівників у змінах.</p>
<p>Методика OCAI Камерона і Куїнна</p>	<p>OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – кількісний метод оцінки організаційної культури, яка базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Основною ідеєю OCAI є формування двох профілів: «як є» і «як повинно бути», у результаті визначення невідповідностей формулюються необхідні напрямки для проведення змін в організаційній культурі. Недоліком використання методики OCAI є її надмірна універсальність, що позначається на можливому вивченні лише симптомів, але не причин тієї чи іншої поведінки працівників.</p>

Продовження табл.1.4

1	2
<p>Методика Посту і Конінга</p>	<p>При підрахунку результатів позитивні відповіді складаються з інвертованими негативними відповідями, становлячи загальний рейтинг для кожного параметра. Сильною стороною цього методу вимірювання є його висока статистична надійність. Слабкості методики на даний час явно не виявлені.</p>
<p>Методика OCP О'Рейлі, Чатмана і Калдвелла</p>	<p>Методика Organizational Culture Profile (OCP) розроблена для характеристики психологічного клімату організації. Аналіз результатів, отриманих за допомогою OCP, проводиться за 27 параметрами в 7 напрямках. Три напрями відображають ставлення до роботи: формалізованість, стабільність чи інноваційність. Два</p>

	напрями – командний дух і повага до людей – показують оцінку стосунків усередині колективу. І два додаткові параметри описують норми особистих дій – орієнтацію на взаємодію та агресивність.
Методика OSC Гласер і Заману	Organizational Culture Survey (OCS) – для аналізу використовується 6 параметрів організаційної культури, які передбачають: командну роботу; мораль; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль; зібрання. Опитування проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці у визначений час, що позитивно позначається на надійності методики.
Методика «Культурне поле» Т.О. Соломанідіної	Пропонується розглядати «культурне поле» організації, розмістивши всередині кола 4 сектори, що складаються із 4 параметрів, які характеризують організаційну культуру. Значення кожного з параметрів виходять у результаті відповідей працівників на запитання. Робота з отриманим профілем будується аналогічно до інших методик кількісного методу.

Зважаючи на представлені в табл. 1.4 різновиди методик оцінки, можна побачити, що кожна з них має власні переваги та недоліки. Більшість концентрується на одних факторах більше, ніж на інших. Таким чином для отримання більш точних та всеохоплюючих результатів варто використовувати кілька методик чи комбінувати існуючі.

У своїй роботі Овчаренко М.І. надає математичну формалізацію оцінки стану рівня корпоративної культури під назвою LCC або Level of corporate culture. Цей показник є досить складним та формується в кілька етапів.

На першому етапі дослідник повинен розібратись та провести реструктуризацію досліджуваного об'єкту, тобто розкласти його на складові

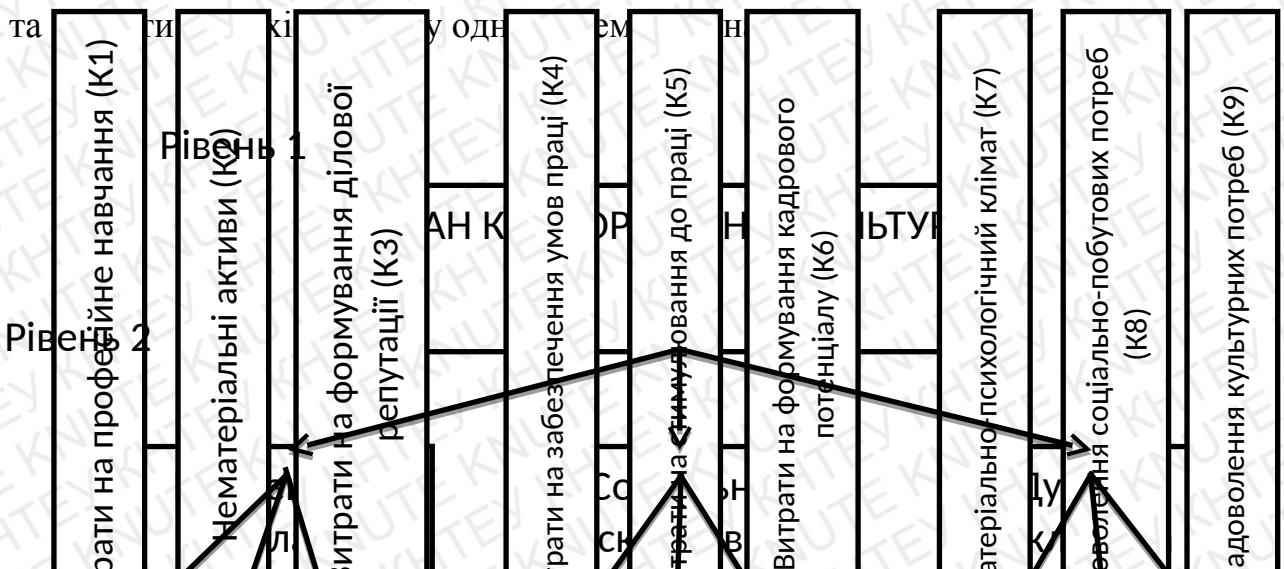


Рис. 1.6. Ієрархічна структура оцінки корпоративної культури підприємства.
Джерело 38, с. 133

Відтак, можна побачити, що проводиться аналіз різних ієрархічних рівнів та складових матеріального та нематеріального характеру, які на пряму впливають на задоволення та ефективність праці робітника.

На другому етапі відбувається побудова економіко-математичної моделі оцінки стану корпоративної культури. «Граничні межі розраховувалися виходячи з максимально можливого значення, визначеного для кожного окремого показника, та враховуючи підхід до розподілу інтервалів, що характеризують у математиці значення рівня щільності зв'язку між факторними та результативними ознаками» [38, с.134].

$$K_{ij} \in [K_{i1}; K_{i(l+1)}); [K_{i(l+2)}); [K_{i(l+2)}; K_{i(l+3)}); [K_{i(l+3)}; K_{i(l+4)}] \quad (1.1)$$

де l означає індикатор визначення граничної межі чотирьох рівнів КК; j означає індикатор рівня КК.

Таблиця 1.5

Інформаційна база економіко-математичної моделі. Джерело: 38, с.135

Показник	Гранична межа показника на відповідному рівні інтеграції, %			
	Низький	Середній	Підвищений	Високий
K_1	$[K_1 K_{11+1})$	$(K_{11+1} K_{11+2}]$	$[K_{11+2} K_{11+3})$	$[K_{11+3} K_{11+4}]$
K_2	$[K_2 K_{21+1})$	$(K_{21+1} K_{21+2}]$	$[K_{21+2} K_{21+3})$	$[K_{21+3} K_{21+4}]$
K_3	$[K_3 K_{31+1})$	$(K_{31+1} K_{31+2}]$	$[K_{31+2} K_{31+3})$	$[K_{31+3} K_{31+4}]$
K_4	$[K_4 K_{41+1})$	$(K_{41+1} K_{41+2}]$	$[K_{41+2} K_{41+3})$	$[K_{41+3} K_{41+4}]$
K_5	$[K_5 K_{51+1})$	$(K_{51+1} K_{51+2}]$	$[K_{51+2} K_{51+3})$	$[K_{51+3} K_{51+4}]$
K_6	$[K_6 K_{61+1})$	$(K_{61+1} K_{61+2}]$	$[K_{61+2} K_{61+3})$	$[K_{61+3} K_{61+4}]$
K_7	0	1	2	3
K_8	0	1	2	3
K_9	0	1	2	3

Використовуючи дані табл. 1.5 можна отримати формалізовані граничні межі значень i -го показника. «При цьому необхідно враховувати таке: інтелектуальна та соціальна складові визначаються на основі фінансової та бухгалтерської звітностей підприємства, а остання – духовна складова передбачає обробку інформації, отриманої шляхом анкетування. Іншими словами, для K_1, \dots, K_6 значення визначені на основі фінансової звітності, можуть відповідати одному з чотирьох граничних інтервалів. Присвоєння фактичному значенню i -го показника ЛСС якісної оцінки рівня

корпоративної культури для решти критеріїв, які характеризують духовну та соціальну складові здійснюється шляхом установалення балів від 0 до 3, що відповідають кожному з чотирьох рівнів корпоративної культури» [38, с.134]. Отримання даних цього зразку допоможуть більш детально зрозуміти ступінь впливу та кореляцію між духовними, матеріальними та соціальними цінностями, що лежать в основі формування корпоративної культури підприємства.

Отримані результати покажуть рівень якості та ефективності навної внутрішньої культури організації. Коротка характеристика можливих результатів наведена в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Результати оцінки стану корпоративної культури. Джерело: 38, с.138

Рівень	Граничні межі	Характеристика
1	2	3
Високий	0,7-1	Такі підприємства характеризуються високоефективною корпоративною культурою: наявністю кодексу корпоративної поведінки, відповідним вимогам, високою часткою прибутку, що спрямовується на підтримання на належному рівні інтелектуальної, соціальної та духовної складових.
Підвищений	0,5-0,7	Такі організації характеризуються середньою практикою корпоративної культури. Кодекси корпоративної культури розроблені, але не завжди охоплюють усі аспекти її прояву. Забезпечують досить інтенсивний розвиток корпоративної культури в цілому, проте з окремих критеріїв допущене деяке відставання.

Продовження табл. 1.6

1	2	3
Середній	0,3-0,5	Рівень корпоративної культури оцінюється як задовільний. Це може бути викликано двома факторами: керівництво не вважає дане питання пріоритетним або стандарти корпоративної культури тільки починають впроваджуватися. Економічний потенціал можна оцінити як середній.
Низький	0-0,3	Ефективність корпоративної культури дуже низька. Не

		дотримується ряд норм ведення бізнесу, які сформовані у вітчизняній практиці, інформація про діяльність непрозора. Взаємовідносини з даними компаніями пов'язані зі значним ступенем ризику.
--	--	--

Отже, для оцінювання наявної системи корпоративних цінностей та корпоративного управління на підприємстві не можна використовувати лише вузькі та одноманітні методи. Корпоративна культура – складна та багаторівнева система, яка потребує всестороннього аналізу. Оцінка та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, допомагає краще зрозуміти становлення підприємства на економічному полі держави, його сильні та слабкі сторони та шляхи для вдосконалення.

Регулярно використовуючи методи оцінки корпоративної культури підприємства, можна поліпшити не лише стан самої культури, а й якість управлінських рішень, інформаційне забезпечення та внутрішні інформаційні канали тощо.

Висновки до розділу 1

Отже, аналізуючи діяльність підприємств сьогодні стає зрозуміло, що велика роль приділяється людині як робітнику. Саме ця людина приносить найбільшу користь діяльності підприємства та забезпечує його прибуток на тому ж рівні, як і споживач. Відтак досить гостро встає питання створення належних внутрішніх умов існування робітника в середовищі підприємства або розвитку внутрішньої корпоративної культури організації.

1. Корпоративна культура підприємства являє собою складну систему внутрішнього середовища підприємства, яка націлена на створення ідеології, переконань, іміджу, цінностей організації, які будуть доступні та прийнятні для кожного співробітника підприємства. Відтак, робітники стають носіями та розповсюджувачами корпоративної культури та ідеології підприємства, на якому працюють.

Корпоративна культура існує на кількох рівнях, вона багатогранна та проявляється у багатьох предметах, текстах, методах тощо організації.

Головна мета корпоративної культури – формування такого середовища для робітників, в якому їхня робоча ефективність та професіоналізм зростають. Створення ефективної та якісної корпоративної культури – завдання керівників підприємства. Цей процес є досить відповідальним та важливим для подальшого розвитку підприємства. Тому до нього потрібно ставитись з особливою увагою.

2. Формування та регуляція корпоративної культури підприємства здійснюється різними методами впливу, з яких варто виділити три основні: економічні, адміністративно-організаційні та соціально-психологічні. Всі ці методи мають різний вплив та різну силу на працівників, середовище саме по собі, керівника підприємства. Економічні методи впливають з матеріальної сторони на діяльність працівника, мотивуючи його до досягнення більших результатів, чи навпаки дати зрозуміти, що його поведінка є незадовільною. Адміністративно-організаційні методи проявляють у приписах, правилах та інших установчих документах, в яких можуть бути прописані правила поведінки, дресс-код, загальні положення по роботі тощо. Також в подібних документах встановлюються методи заохочення чи покарання незадовільної поведінки чи допущення робочих помилок тощо. Всі пункти, що прописані до виконання та ознайомлення в установчих документах є обов'язковими та непохитними. Останній метод – соціально-психологічний, – засновується більше на певних психологічних особливостях людей. Найпоширеніший спосіб впливу на працівника через цей тип методу – мотиваційний.

3. Також важливим етапом стає оцінювання стану корпоративної культури та корпоративних цінностей підприємства. Проаналізувавши дослідження вчених, стає зрозуміло, що зважаючи на індивідуалістичний характер внутрішнього середовища організацій, неможливо створити єдину методику оцінювання. Тому різні дослідники створюють власні системи оцінювання, які ґрунтуються на економічних факторах, соціальних, мотиваційних чи фінансових. Проте поєднання різних систем оцінювання

допоможе більш детально розібратись у стані корпоративної культури окремого підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ МЕТОДІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «INTERCONTINENTAL KYIV»

2.1 Характеристика готелю «InterContinental Kyiv» і його фінансово-господарської діяльності

Готель «InterContinental Kyiv» входить до світової готельної мережі під назвою IHG. Для того, щоб зрозуміти сутність готелю, потрібно розуміти історію створення мережі та її нинішню діяльність.

IHG розшифровується як InterContinental Hotels Group – це головна назва всієї готельної мережі, яка розміщує понад 5 000 готелів різних класів по всьому світу. У своїй більшості мережі відома за статусними п'ятизірковими готелями InterContinental та зручними й економічними Holiday Inn. InterContinental Hotels Group може догоди будь-якому клієнту, маючи готелі різних статусів та зручностей у своєму арсеналі, починаючи від орієнтованих на здоровий спосіб життя Even Hotels, закінчуючи існуючим лише на китайському ринку елітного Hualuxe. Історія бренду дуже цікава та протяжна у часі. Те, яким шляхом лише кілька перших готелів пройшли до світового визнання зачаровує та надихає будь-кого, хто заглиблюється в історію створення та існування InterContinental Hotels Group.

Компанія бере свій початок ще з 1777 року, коли в Англії відкривається перша броварня Басс. Відомо, що готельні комплекси беруть свій початок ще від маленьких гостинних дворів, які почали з'являтися за потребою подорожніх. У часи середньовіччя подорожні витрачали на шлях по кілька місяців, залежно від місця призначення, тому не дивно, що керівники маленьких забігайлівок при дорозі швидко збагнули, що можна отримувати додатковий прибуток від клієнтів, даючи їм не лише їжу та напої, а й прихисток на ніч. Саме таким чином Вільям Басс розширив функції своєї

броварні, що розпочало подорож до всесвітньо відомого та успішного бренду мережі готелів InterContinental Hotels Group.

Перший готель був побудований у Бразилії в місті Белем і називався він саме InterContinental. Тому назва всієї мережі походить від першого побудованого готелю. Це відбулось у 1949 році. Засновником першого готелю став Хуан Тріпп, власник авіаліній Пан Американ. Бізнес авіаперельотів наштовхнув Хуана Тріппа на думку, що людям було би комфортніше подорожувати на великі відстані, якщо у місці призначення вони знайдуть зручне місце для відпочинку та ночівлі. Таким чином можна відстежити однакову тенденцію з середньовіччям, де для подорожніх створюються умови комфортної та безпечної подорожі.

У 1952 році Кеммон Вілсон відкриває свій перший бюджетний готель для сімейного відпочинку Holiday Inn в Америці у місті Мемфіс. Подібний тип готельного відпочинку дуже сподобався американському населенню в основному завдяки своїй економічності та сімейній направленості відпочинку. Адже готелі класу InterContinental передбачали відпочинок бізнес класу для ділових людей, які подорожують з шиком та у своїй більшості по робочих справах. Тобто, приїхати до готелю InterContinental з дітьми було б трохи незручно, адже готель не пристосований для забезпечення розваг для дітей, яким би досить швидко стало нудно. Holiday Inn же навпаки давав сім'ям час відпочити та насолодитись часом разом з дітьми.

Не дивно, що через буквально 2 роки у 1954 році саме Holiday Inn став першим брендом, долучившись за франшизним принципом, та першим кроком у створенні готельної мережі InterContinental Hotels Group. Надаючи ресурси для розширення готелі Holiday Inn почали з'являтися у кожному куточку Америки. І буквально впродовж наступних двох років саме бренд Holiday Inn став найбільшим готельним брендом у світі, налічуючи понад 300 000 кімнат у 1956 році. На цьому етапі стає зрозуміло, що попит на

готельні послуги для відпочинку не лише примха вищого класу, а й проста потреба людей будь-якого класу та доходу.

Впродовж наступних 30-ти років InterContinental Hotels Group активно розширялись. У той час як Holiday Inn відкривались у кожному куточку світу від Англії до Японії, готелі InterContinental приймали у своїх номерах по всьому світові відомих людей, як Мартіна Лютера Кінга, Грейс Келлі з чоловіком Принцом Райнером 3 та багато інших. Також важливі події відбуваються у стінах готелей InterContinental, які зрештою входять до аналіз історії.

У 1965 році Holiday Inn впроваджує першу комп'ютеризовану систему бронювання номерів під назвою Holidex. Система електронного бронювання Holiday Inn існує і по цей день, стала революційним проривом у готельній сфері. Даючи людям можливість швидко та заздалегідь планувати свої подорожі та відпочинок. Через кілька років система вдосконалюється та підв'язується до авіаперельотних та туристичних агентств, що дає змогу подорожуючим відразу отримати перші аналоги сучасних туристичних путівок, де білет на подорож та номер в готелі заброньовані заздалегідь.

У кінці 20-го сторіччя у той час, як перший готель Holiday Inn відкривається в Пекіні та стає першим у світі брендом готельної мережі світової, яка заходить на китайський ринок, InterContinental Hotels Group розвиває нові бренди в рамках своєї мережі. Такими стають Kimpton Hotels & Restaurants, Staybridge Suites, Candlewood Suites та Crowne Plaza. Перший – готель-бутік, який дає обіцянку стильного, гарного та спокійного відпочинку гостям. Саме цей бренд стає популярним для вибору як місця проведення шикарних весіль та урочистостей. Staybridge Suites, Crowne Plaza та Candlewood Suites стають першими готелями апартаментного типу у цій готельній мережі. Ці бренди ідеальні для довготривалих подорожей та відряджень, адже номери в такого типу готелях більш схожі на квартири, маючи у номері не лише індивідуальну ванну кімнату, а й кухню й подекуди гостинну кімнату та спальню. Crowne Plaza стає популярним вибором для

бізнес подорожей, а Candlewood Suites та Staybridge Suites більше для подорожей сімейного типу чи довготривалих відряджень.

Важливим для розвитку мережі InterContinental Hotels Group стає 1990 рік, коли до сім'ї брендів долучається дуже важливий гравець, який приносить мережі велику частку прибутку – це Holiday Inn Express. Готелі цього типу відкриваються поряд з аеропортами та залізничними вокзалами та направлені на прийом гостей, які мають довготривалі пересадки або не хочуть від'їжджати далеко від транспортних магістралей. Маючи невисокі ціни та, в основному 3*, ці готелі є досить популярними для подорожуючих, які не хочуть винаймати номери чи апартаменти на довгий час.

У 2003 році InterContinental Hotels Group стає офіційною маркою та юридично закріплюється як автономна компанія. За період 2000-х років компанія закріплює своє місце на світовому економічному ринку та продовжує розвиватись та відкривати нові готелі по всьому світу. Також компанія впроваджує екологічні та соціальні стандарти в усіх готелях та відкриває свою внутрішню академію гостинності, до якої може долучитись будь-який співробітник, який прагне розвиватись на підвищувати свою кваліфікацію та професіоналізм.

В останні роки, починаючи від 2010 року, InterContinental Hotels Group не зупиняється на досягнутому. Її надалі відкриваються нові готелі на засновуються нові бренди. З останніх заснованих брендів важливо виділити бренд Even Hotels, який заклав у свою основу принцип здорового способу життя. Ці готелі розраховані на людей, які хочуть отримати від свого відпочинку не лише релакс, а й користь для здоров'я. У цих готелях найновіше спортивне обладнання та спеціальне харчування. Інший важливий для розвитку мережі новий бренд - HUALUXE Hotels and Resorts, який існує лише в Китаї та направлений на китайських споживачів. Цей бренд виконаний з дотриманням усіх традицій китайської культури та відомий за точне та ретельне відображення китайського люксового способу життя.

Останній бренд, який був запущений у розробку в 2017 році – Avid Hotels, який стане хорошою і зручною економічною версією готелю, де люди зможуть відпочити з якісним сервісом та за достатньо невеликі гроші. Ця гілка готелів буде розрахована більше на сімейний відпочинок.

Зважаючи на довгу історію можна сказати, що мережа готелів InterContinental Hotels Group досить успішно провадить свій бізнес та з великим успіхом розширюється у світі. На сьогоднішній день цифри мережі виглядають таким чином: 5.341 побудованих та працюючих готелів та 809.889 номерів під заселення гостей у світі [1]. Важливо також відмітити, що наявність готелів різного типу, напрямлення, цільової аудиторії та цінового діапазону, дозволяє привабити більший діапазон та більшу кількість гостей до готелів.

На офіційному сайті мережі InterContinental Hotels Group можна знайти інформацію щодо прибутків компанії за минулий рік.

Group results

	2017 \$m	2016 \$m	2017 vs 2016 % change	12 months ended 31 December	
				2015 \$m	2016 vs 2015 % change
Revenue					
Americas	1,025	993	3.2	955	4.0
Europe	241	227	6.2	265	(14.3)
AMEA	244	237	3.0	241	(1.7)
Greater China	126	117	7.7	207	(43.5)
Central	148	141	5.0	135	4.4
Total	1,784	1,715	4.0	1,803	(4.9)
Operating profit before exceptional items					
Americas	644	633	1.7	597	6.0
Europe	86	75	14.7	78	(3.8)
AMEA	87	82	6.1	86	(4.7)
Greater China	52	45	15.6	70	(35.7)
Central	(110)	(128)	14.1	(151)	15.2
	759	707	7.4	680	4.0
Exceptional items	4	(29)	113.8	819	(103.5)
Operating profit	763	678	12.5	1,499	(54.8)
Net financial expenses	(85)	(87)	2.3	(87)	-
Profit before tax	678	591	14.7	1,412	(58.1)
Earnings per ordinary share					
Basic	306.7¢	195.3¢	57.0	520.0¢	(62.4)
Adjusted	244.6¢	203.3¢	20.3	174.9¢	16.2
Average US dollar to sterling exchange rate	\$1: £0.78	\$1: £0.74	5.4	\$1: £0.65	13.8

Рис 2.7. Фінансові результати готельної мережі за 2017 рік. Джерело: <https://www.ihgplc.com/>

Так як за 2018 рік показники поки що не оприлюднені, можна розглянути дані за 2017 рік в порівнянні з 2016 роком. З даних таблиці видно, що прибутки компанії зростають. Зі збільшенням кількості готелів, зростає й відсоток прибутку всієї мережі. В порівнянні з 2016-м роком прибуток у 2017-му році зріс на 4%. Також виходячи з даних таблиці можна побачити, що найбільш прибутковими регіонами є з великим відривом Америка, а за нею сильно відстаючи йдуть країни Тихоокеанського регіону та Європа. Америка йде з таким великим відривом завдяки розповсюдженій та дуже популярній мережі готелів Holiday Inn.

Готель ІнтерКонтиненталь Київ відкрився у 2009 році у столиці України місті Києві. Це єдиний п'ятизірковий готель світової мережі статусу люкс в Україні, проте це не єдиний готель мережі InterContinental Hotels Group, адже також в Києві є чотиризірковий готель Holiday Inn Kiev.

ІнтерКонтиненталь Київ – престижний готель у центрі міста, який розташований між трьома важливим релігійними спорудами – Софіївського собору, Михайлівського собору та Андріївської церкви. Розташування готелю дуже вигідне. Будівля знаходиться у центрі старого Києва на березі Дніпра недалеко від трьох станцій метро – Поштова площа, Золоті Ворота та Майдан Незалежності, також недалеко від фунікулеру та Володимирської гірки. Саме розташування готелю є однією з візитних карток ІнтерКонтиненталу Київ, разом з відмінним сервісом та стилем, в якому виконаний готель.

Готель являє собою 11-ти поверхову будівлю. Номерний фонд складає 272 кімнати, які розташовані з третього по десятий поверх. Починаючи з шостого поверху краєвид з вікна відкриває все більше й більше чарівних деталей міста Києва. Серед 272 кімнат готель налічує 121 номер категорії Standart, 88 номерів категорії Deluxe, 33 номери категорії Club Deluxe, 20 номерів категорії Club Executive, 4 номери категорії Ambassador, 1 номер категорії Governor, 1 номер категорії Royal, 1 номер категорії Presidential та 1 номер категорії Senator. Також наявні дві кімнати обладнанні для людей з

обмеженими можливостями. Згідно з чинним законодавством в жодному з номерів не можна курити. За куріння в номері накладається штраф - 100 євро. З усієї кількості номерів 28 являються апартаментного типу. Це номери високих категорій, починаючи від Club Executive.

На території готелю працюють 4 ресторани та зона для відпочинку віп-гостей. Ресторан Олівера, що знаходиться на другому поверсі обслуговує гостей на сніданки. Відкривається він о 6:30, а зачиняється о 10:30 кожного дня. Для гостей представлена буфетна лінія на сніданок, де все з представленого входить до ціни сніданку. Сніданки готелю ІнтерКонтиненталь Київ визнані найкращими у Києві.

На першому поверсі знаходяться два ресторани - Лоббі Лаундж бар та ресторан Comme il Faut. Лоббі Лаундж бар працює з 8 ранку до 4 ночі в будні дні та з 8 ранку до 2 ночі у вихідні. Для гостей пропонується меню алкогольних напоїв, легких закусок та десертів. Лоббі Лаундж бар - досить популярне місце для проведення невеликих зустрічей за чашкою кави. Починаючи з жовтня і до травня місяця в Лоббі Лаундж барі є жива музика - піаніст грає відомі хіти та класичні мелодії для створення гарного настрою гостей. Також у Лоббі Лаундж барі гості можуть насолодитись меню сигар.

Ресторан Comme il Faut працює щоденно з 10 ранку до півночі, даючи гостям можливість насолодитись стравами французької та української кухні. У ресторані є можливість зарезервувати окрему кімнату для близько 10 людей. Це досить тихий ресторан, де гості можуть спокійно спілкуватись та насолодитись часом в компанії. Саме в цьому ресторані працює французький шеф-кухар Стефан Вайттінанан.

Також не можна забувати про ресторан b-hush Lounge Bar, який знаходиться на 11 поверсі готелю. Одне з найпопулярніших місць для нічного відпочинку в місті. Бар працює з неділі по четвер з шостої вечора до другої ночі та з п'ятниці по суботу з шостої вечора по четверту ранку. У барі представлена азійська кухня та є кальян. Також у закладі у певні дні є жива музика. Загалом b-hush Lounge Bar більше підходить під заклад клубного

типу, адже тут є електронна музика. Родзинкою закладу виступає, в першу чергу, чудовий краєвид, який відкривається з 11-го поверху готелю, особливо у літню пору.

Готель має шість конференц залів різних розмірів. На третьому поверсі знаходиться маленький зал «Печерськ», для невеликих груп гостей та внутрішньо готельних зібрань. На другому поверсі є 3 конференц зали: «Поділ» - невеликий зал, який вміщує близько 15 чоловік, «Майдан 1» та «Майдан 2». «Майдани» - дві великі кімнати, між якими за потреби прибирається стінка й конференц кімната стає в два рази більшою. На мінус першому поверсі знаходяться дві найбільші конференц зали: зала «Золоті Ворота», яка також може трансформуватись в дві маленькі кімнати, та великий «Гранд Болрум».

Для кращого розуміння діяльності готелю ІнтерКонтиненталь Київ також потрібно розкрити його діяльність як соціального агента в країні. Готель активно приймає участь в різноманітних соціальних та культурних акціях. Персонал готелю приймає участь в благодійних заходах та на регулярній основі допомагає дитячому будинку в Житомирській області. Кожного року на Різдво представники готелю їдуть до дитячого будинку та привозять дітям подарунки та солодощі.

Також важливо відзначити політику Green Engage в готелі ІнтерКонтиненталь Київ, яка передбачає політику екологічно дружнього існування підприємства в державі. Цієї політики притримуються всі готелі мережі InterContinental Hotels Group. Вона включає в себе відповідальне поводження з електроенергією та витратами води готелем. Збирання та переробка паперу та пластикових відходів на підприємстві, тощо. Це стосується не лише працівників готелю, але й гостей. Для них в номерах виставлені таблички, що інформують про те, що, наприклад, прання постільної білизни та рушників кожен день – це не завжди раціональне використання води та пральних засобів, тощо. Політика Green Engage

направлена на пробудження екологічної свідомості як працівників, так і гостей готелю.

Розглядаючи готель, неможливо не розкрити аспекти його фінансово-господарської діяльності. Тут варто виділити концепцію управління готелем. Так як InterContinental Hotels Group надає готелю ІнтерКонтиненталь Київ франшизу для провадження діяльності, київський готель працює як ТОВ Готель Менеджмент та має українських власників. Управління готелем виконується за лінійно-функціональною структурою, що означає - лінійний керівник, наприклад, певного департаменту, бере на себе всі обов'язки виконання повноважень. Ця система має свої переваги та недоліки. До переваг можна віднести те, що підготовка певних стратегічних планів або рішень з конкретних питань робиться досить оперативно та однією людиною, перерозподіл повноважень між генеральним менеджером готелю та керівниками окремих департаментів, варіант залучення думки зовнішніх експертів та консультантів. Серед недоліків можна виділити: тенденція до жорсткої централізації управлінських рішень, погана взаємодія між службовцями на горизонтальному рівні, відсутність чіткого розподілу відповідальності, адже той, хто приймає певне рішення з операційного процесу, частіше за все участі в його реалізації не приймає.

Тут варто зазначити департаменти, наявні в готелі:

- Адміністративний департамент;
- Департамент прийому та розміщення гостей;
- Департамент управління номерним фондом;
- Департамент харчування;
- Департамент продажів;
- Департамент фінансів;
- Департамент управління персоналом;
- Департамент охорони;
- Інженерний департамент.

Всі департаменти працюють злагоджено задля досягнення спільної мети – приносити задоволення та забезпечувати гостей якісним відпочинком.

Таблиця 2.1

Фінансові результати показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Готель Менеджмент» за 2015 – 2017 рр., млн. грн.

Показники	Роки			Відхилення (+/-) 2015/2016		Відхилення (+/-) 2016/2017	
	2015	2016	2017	абсо- лютне, тис.грн	від- носне, (%)	абсо- лютне, тис.грн	від- носне, (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації послуг	330	450	620	120	36,3	170	37,7
Собівартість реалізації послуг	1100	2100	2800	1000	-90,9	700	33,3
Валовий прибуток	0	0	0	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2000	3400	4000	1400	70	600	17,6
Адміністративні витрати	460	830	1000	370	80,4	170	20,4
Витрати на збут	64	160	180	96	150,0	20	12,5
Інші операційні витрати	25000	38000	54000	13000	52	16000	42,1
Прибуток від операційної діяльності	0	0	0	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	140	530	910	390	278,5	380	71,6
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	0	0	0	-	-	-	-
Чистий прибуток	0	0	0	-	-	-	-

Аналізуючи дані таблиці можна побачити, що сума фінансових результатів ТОВ «Готель Менеджмент» з кожним роком збільшується.

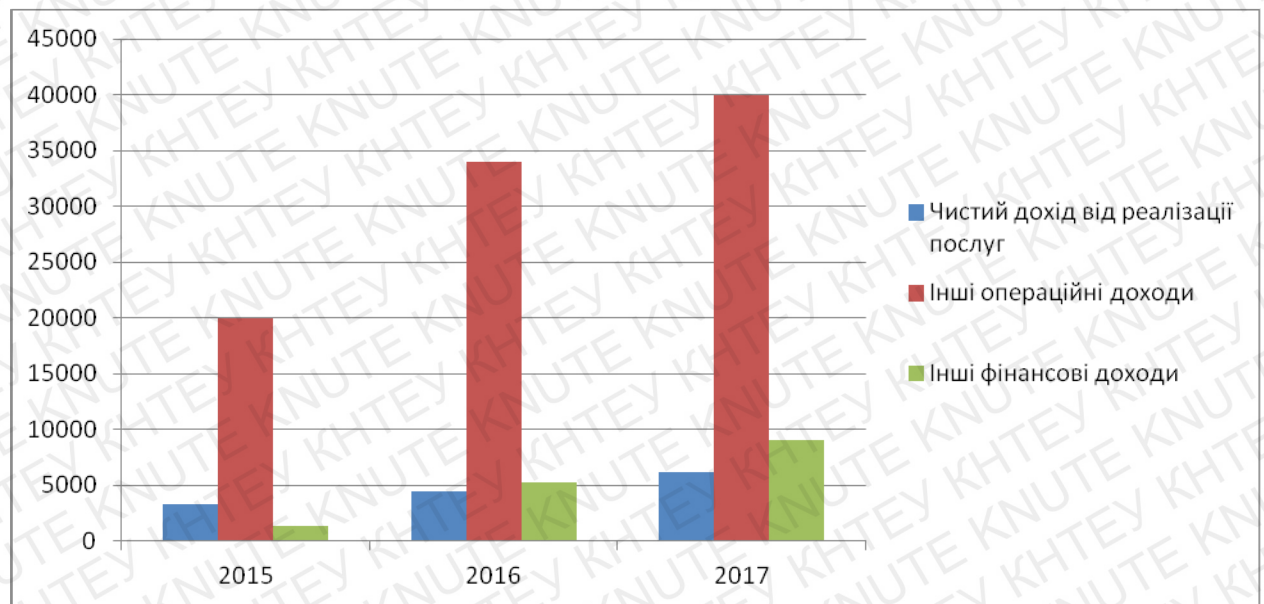


Рис. 2.2 Динаміка показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Готель Менеджмент»

Отже, готель ІнтерКонтиненталь Київ входить до мережі готелів InterContinental Hotels Group. Ця мережа є однією з найпопулярніших та найпоширеніших у світі. Вона налічує більше 5 000 готелів по всьому світу та має довгу та славетну історію розвитку, і вона не закінчується і по сьогоднішній день.

ІнтерКонтиненталь Київ налічує в цьому році 9 років існування на українському ринку. Це єдиний готелью класу люкс мережі InterContinental Hotels Group в Україні. Готель розташований у центрі міста та є досить популярним місцем для відпочинку іноземців.

Готель оснащений кількома ресторанами та конференц-кімнатами, які приносять додатковий прибуток діяльності готелю. Аналізуючи фінансові показники, можна побачити, що готель є досить рентабельним на економічному ринку та успішним.

2.2. Аналіз особливостей формування системи методів корпоративного управління і дослідження факторів, що на неї впливають

Приймаючи до уваги той факт, що корпоративна культура охоплює духовні та матеріальні цінності певного підприємства, можна проаналізувати методи формування, стан та ефективність впровадження корпоративної культури в готелі ІнтерКонтиненталь Київ.

Корпоративна культура та корпоративні цінності готелю зосереджені в першу чергу в працівниках готелю. Саме працівники є первинними носіями корпоративного коду підприємства ТОВ «Готель Менеджмент». Якщо працівник готелю задоволений своєю роботою, корпоративною середою, в якій він чи вона працює, то працівник переносить цей корпоративний код і на споживачів продукту компанії. Саме тому для готелю критично важливо побудувати такі корпоративні цінності, імідж та культуру, які вони будуть охоче передавати й гостям готелю.

Для того, щоб оцінити цю складову підприємства, потрібно розібратись в специфіці персоналу в готелі ІнтерКонтиненталь Київ. Як вже зазначалось, в готелі існують департаменти, де працюють люди різного професійного спрямування. Це такі департаменти як адміністративний департамент, департамент прийому та розміщення гостей, департамент управління номерним фондом, департамент харчування, департамент продажів, департамент фінансів, департамент управління персоналом, департамент охорони та інженерний департамент.

Всі ці департаменти мають різну кількість працівників у них, залежно від кількості роботи, яка випадає на одну людину. Департаменти, які працюють напряду з гостями мають найбільше працівників – це департамент прийому та розміщення гостей, департамент управління номерним фондом, департамент харчування, департамент охорони та інженерний департамент. Загальні дані можна побачити в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Динаміка працівників ТОВ «Готель Менеджмент» в 2015-2017 рр.

Працівники	Чисельність осіб за роками			Відхилення (+/-) 2015/2016		Відхилення (+/-) 2016/2017	
	2015	2016	2017	абсолютне, осіб	відносне, (%)	абсолютне, осіб	відносне, (%)
Керівники	10	10	10	-	-	-	-
Спеціалісти	70	72	72	2	2	-	-
Обслуговуючий персонал	256	268	270	12	4,6	2	0,74
Середньооблікова чисельність	336	340	342	4	1,1	2	0,58
в тому числі:							
- жінки	172	176	180	4	2,3	4	2,2
- чоловіки	174	164	162	10	6,09	2	1,2

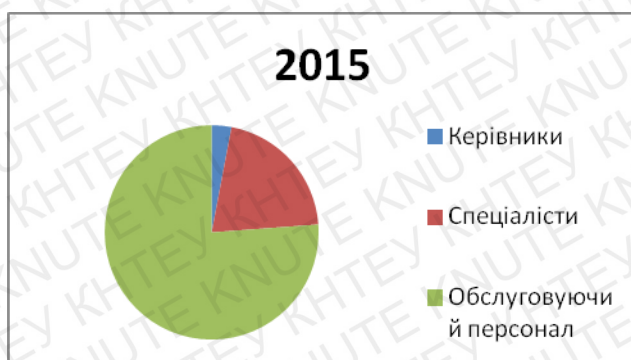
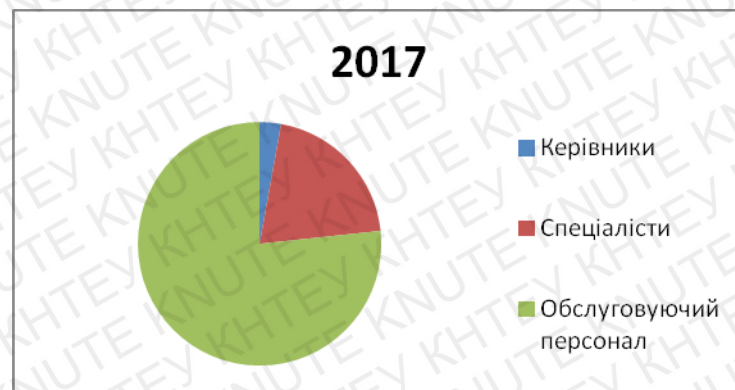


Рис. 8.3 Розподіл часток персоналу за напрямками діяльності за 2015-2017 роки

З даних цієї таблиці можна побачити, що найбільшу частку персоналу складає обслуговуючий персонал, які напряму взаємодіють з гостями.

Розподіл між чоловіками та жінками на підприємстві приблизно рівний. Такий розподіл характеризується тим фактором, що зважаючи на специфіку департаменту та виконуваної роботи в різних департаментах переважає за кількістю різна стать. Наприклад, в департаменті охорони працюють лише чоловіки, а департамент управління номерним фондом на 80% складається з жінок. Департамент прийому та розміщення гостей є прикладом сфери, де жінок та чоловіків працює порівну. Такий показник витікає з того, що до цього департаменту входить підрозділ консьєржів, де працюють суто хлопці, в той час як підрозділ рецепції на 95% складається з дівчат (станом на 2017 рік).

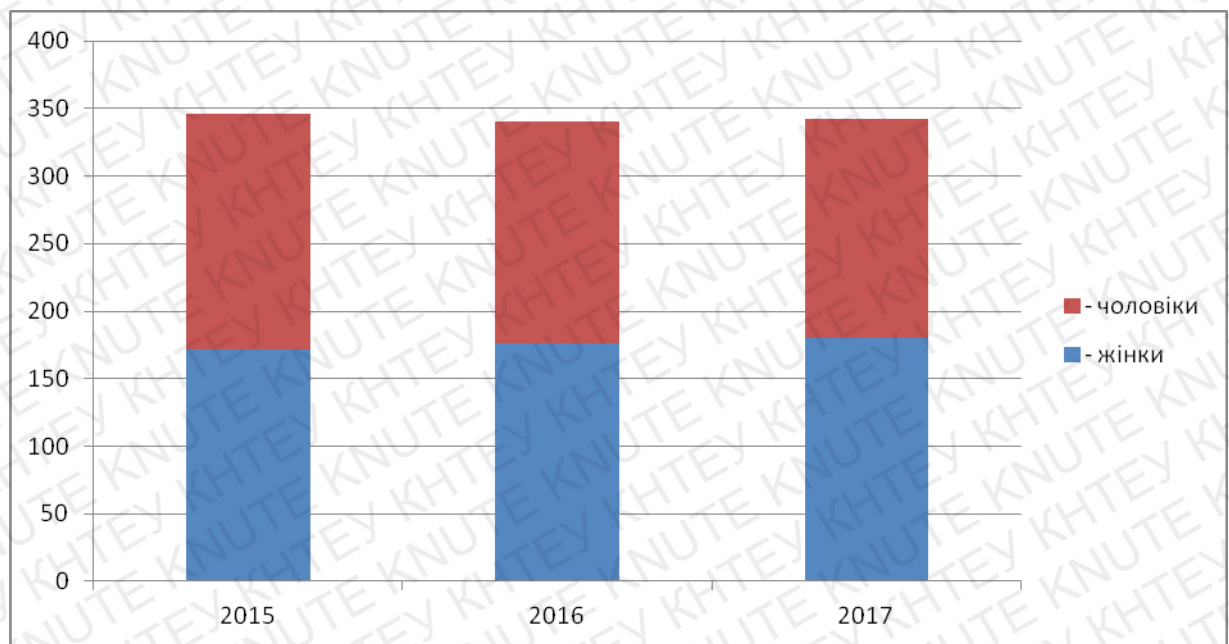


Рис. 2.4. Розподіл працівників за статтю за 2015-2017 роки

Таблиця 2.3

**Динаміка показників руху кадрів на підприємстві
протягом 2015-2017 рр.**

Показник	Роки			Відхилення (+/-) 2015/2016		Відхилення (+/-) 2016/2017	
	2015	2016	2017	абсолютне, осіб	відносне, (%)	абсолютне, осіб	відносна, (%)
Прибуло працівників - всього	50	45	70	5	11,0	25	55,5
- з професійно-технічних училищ	18	10	26	-8	80,0	16	160
- з вищих навчальних закладів	30	31	40	1	3,3	9	29,0
- з інших джерел	2	4	4	2	-25,0	-	-
Звільнено працівників - всього	45	38	82	-7	18,4	44	115,7
- вийшли на пенсію	6	8	2	2	33,3	-6	300,0
- за хворобою (інвалідністю)	2	-	1	-2	-100	1	100,0
- за власним бажанням	37	30	79	-7	23,3	49	163,3
- за згодою сторін	-	-	-	-	-	-	-
- за порушення правил техніки безпеки, санітарії, дисципліни	-	-	-	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників	336	340	342	4	1,1	2	0,58
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,5	0,4	0,5	-0,1	-20,0	0,01	20,0
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,7	0,6	0,6	-0,01	-14,2	-	-
Коефіцієнт загального обороту кадрів	1,2	1,1	1,1	-0,1	-8,3	-	-
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,7	0,6	1	-0,1	-14,3	0,4	66,6

З даних табл. 2.3 можна побачити, що порівняно з загальною кількістю працівників на підприємстві потік кадрів є досить суттєвим. До того ж у 2017 році порівняно з 2016-м він піднявся майже на 50%.

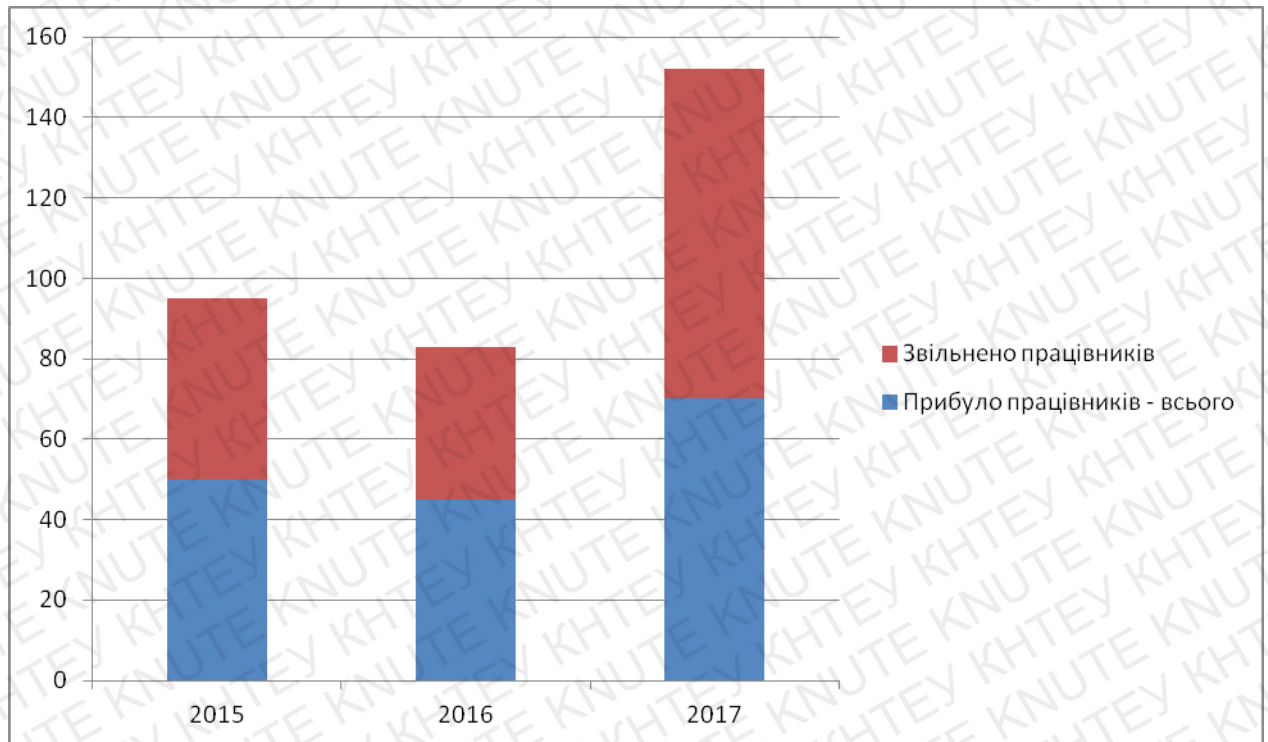


Рис. 2.5 Кількість звільнених та прийнятих на роботу працівників за

В готелі на постійній основі проводиться оцінка персоналу, яка включає в себе не лише оцінювання професійності співробітників, але й їхньою задоволеністю роботою та середовищем, в якому вони працюють. В табл. 2.3 наведені дані нещодавнього само оцінювання працівників, в якому співробітникам пропонувалось відповісти на кілька питань та оцінити свої навички за п'ятибальною шкалою: 5- «так»; 4 – «скоріше так, ніж ні»; 3 – «скоріше ні, ніж так»; 2 – «ні»; 1 – «не знаю».

Табл. 2.3

Результати оцінки рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу підприємства

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	
	2015	2016	2017	2015/2016	2016/2017
1	2	3	4	5	6
Функціональний компонент (компетенція)	0,55	0,49	0,56	-0,06	0,07
Особистісний компонент	0,74	0,71	0,80	-0,03	0,09

(ОФП)					
Продовження табл.2.3					
1	2	3	4	5	6
Стадія достатності професійних знань, умінь та навичок	0,75	0,76	0,78	0,01	0,02
Стадія недостатності професійних знань, умінь та навичок	0,60	0,62	0,65	0,02	0,03
Рівень розвитку компетентності	0,52	0,54	0,56	0,02	0,02

Зважаючи на результати можна зробити висновок, що по всіх параметрах у 2018 році порівняно з минулими роками відбулось покращення та вдосконалення в усіх сферах приблизно на 0,9%.

Також хочеться відмітити, що це лише одне з опитувань. В готель також регулярно приходять опитування від головного офісу InterContinental Hotels Group, до якого входять питання не лише про самопочуття працівника на роботі, а й про його ставлення до керівництва, до рівня заробітної плати, до додаткових привілеїв, які наявні у працівників та інші деталі. Отримуючи такі опитування кожного разу працівники можуть відчути, що їхня думка важлива та ціниться.

Табл. 2.4

**Результати співвідношення посадового окладу та премій персоналу
ТОВ «Готель Менеджмент» в 2015-2017 рр.**

Роки	Середньомісячна заробітна плата персоналу, грн.	Премія, грн.	Частка премії у сумі заробітної плати, %
2015	6700	1000	14,9
2016	8200	1400	17,07
2017	9500	1700	17,8

Згідно з даними табл. 2.4, де зображена середня заробітна плата працівника готелю ІнтерКонтиненталь Київ та преміальні, можна дійти висновку, що з кожним роком ставка підвищується. На цей показник прямо впливає економічний стан в країні. З даних табл. 2.4 видно, що у 2016 році

порівняно з 2015 роком частка премії зросла на 2,17%, а у 2017 році лише на 0,1%.

Якщо мати на меті виділення методів корпоративного управління, які панують в готелі ІнтерКонтиненталь Київ, то можна стверджувати, що тут панує комплекс з трьох основних груп методів корпоративного управління: економічні, соціально-психологічні та організаційно-адміністративні методи. Табл. 2.4 розкриває перший з методів – економічні. З власного досвіду хочеться сказати, що економічний метод корпоративного управління в готелі ІнтерКонтиненталь Київ розвинутий слабо. Зважаючи на масштаби готелю та ціноутворення для гостей, працівники в 60% незадоволені заробітною платою на підприємстві. Таким чином втрачається один з головних мотиваційних компонентів працівників – матеріальний. Цей стан погіршується ще тим, що в окремих департаментах розвинута система штрафів, що також не поліпшує загальний стан фінансового забезпечення працівників. Великий відсоток потоку звільнених за власним бажанням працівників йде на це рішення тому, що знаходить роботу з більшим окладом.

На цьому етапі стає зрозуміло, що один з важливих методів корпоративного управління працює слабо в ТОВ «Готель Менеджмент». Перейдемо до іншого - організаційно-адміністративного. Цей метод працює набагато краще за перший. Ще від самого прийняття на роботу працівник стикається з кількома обов'язковими для прочитання установчими документами, які регулюють у перші чергу зовнішній вигляд працівника, правила поводження з гостями, договір про нерозголошення тощо. Всі адміністративні деталі чітко прописані в установчих документах, під якими працівник ставить свій підпис.

На перших днях роботи новий працівник приходить на вступний тренінг по роботі, де його ще раз інформують про всі обов'язкові для дотримання правила та стандарти поведінки та одягу. У керівництві для персоналу можна знайти такі строки: «InterContinental Hotels Group

пишається тим, що має таку чудову репутацію, яка ґрунтується на наданні високоякісного обслуговування в індустрії туризму. Один з ключових аспектів нашого успіху є високі стандарти норм та правил, яких дотримується наш персонал.» [20, с. 23] Зважаючи на ці слова можна побачити, що стандарти роботи є чітко визначеними та закріпленими не просто в документах готелю ІнтерКонтиненталь Київ, а наданими згори з головного офісу компанії.

Це Керівництво для персоналу видається кожному співробітнику і є обов'язковим для ознайомлення. У ньому перелічені всі обов'язки працівника. Наприклад, серед них можна виділити правила щодо зовнішнього вигляду [20, с. 25]: Загальні правила:

- Одяг повинен бути охайним та відпрасованим. Блуза/сорочка повинна виглядати бездоганно;
- Руки та нігті повинні завжди бути чистими. Нігті повинні бути недовгі – не більше 3-х міліметрів, охайно підстрижені та доглянуті, робіть манікюр регулярно;
- Волосся завжди повинно бути чистим, добре розчесаним та прибраним в зачіску, що відповідає вашій посаді. Ваша зачіска може бути модною, але не повинна бути «незвичною»;
- Ваших особистих ювелірних виробів на робочому місці повинно бути мінімум – максимум одна прикраса на руці;
- Бейдж повинен бути зверху на одязі з лівого боку. Бейдж потрібно носити завжди, як в гостьовій, так і в зоні для персоналу. Окрім бейджів інші значки не допускаються;
- Подих повинен бути чистим та свіжим;
- В місцях приготування їжі потрібно носити ковпаки;
- Сонцезахисні окуляри в готелі не допускаються;
- Пірсинг не допускається;
- Татуювання на відкритих ділянках тіла не допускається;

- У гостьовій зоні не дозволяється вживання співробітниками готелю льодяників чи жувальної гумки;
- Не допускається носіння видимих релігійних знаків на всій території готелю.

Тут були процитовані лише загальні правила, які в подальшому визначаються конкретніше в залежності від того, направлені вони для жінки чи чоловіка. Порухення навіть цих правил в залежності від, так би мовити, тяжкості, карається по різному. Також виділено покарання за куріння, вживання спиртних напоїв, особиста образа в сторону гостя чи співробітника, тощо. [20, с.27]

В подібних документах також чітко приписані правила поведінки в надзвичайних ситуаціях, правила спілкування з гостями, те, що співробітнику належить отримати від компанії і що заборонено робити.

Проаналізувавши вище сказане, можна дійти висновку, що організаційно-адміністративні методи в готелі ІнтерКонтиненталь Київ розвинуті на достойному рівні та є обов'язковими для виконання. Це дуже добре характеризує підприємство, адже з цього видно, що тут існує чітка дисципліна. Також подібні установчі документи допомагають співробітникам краще розуміти свої права та обов'язки як працівника, правила поведінки а роботі та з гостями. Також це допомагає їм зрозуміти своє місце в складній системі великого готелю.

Тепер проаналізуємо наявність та ефективність останнього методу корпоративного управління на підприємстві ТОВ «Готель Менеджмент» - соціально-психологічний.

Для мотивації персоналу використовується на підприємстві багато методів і всі вони дієві. Наприклад, елементами мотиваційної політики персоналу в готелі ІнтерКонтиненталь Київ є:

- забезпечення організації самопідготовки та самоосвіти персоналу;
- регулярне опитування задоволеності працівника;

- безпосередня можливість зв'язку з керівниками департаментів та генеральним менеджером готелю;
- проведення внутрішніх тренінгів для персоналу;
- створення соціальної структури підприємства (медпункт, їдальня, розвозка персоналу в пізній час та на вранішні зміни);
- відзначення персоналу за особистий внесок у розвиток підприємства;
- можливість прожити добу безкоштовно в готелі пропрацювавши певний час в готелі;
- надання премій, матеріальної допомоги;
- щоденне інформування працівників щодо діяльності готелю та результатів за минулий день;
- щорічні розіграші поїздок в мережеві готелі за кордоном.

Зважаючи на все вищезазначене можна дійти до висновку, що комфорт працівників та їхнє задоволення роботою є однією з цілей керівництва. Тобто соціально-психологічні методи управління корпорацією є досить розвинутими в готелі та працюють з високою ефективністю.

Отже, на підприємстві ТОВ «Готель Менеджмент» система методів корпоративного управління не є досконалою. Хоча оперативно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління є досить розвинутими та ефективними у своїй діяльності, економічні методи є слабкою точкою системи методів. Таким чином, якщо просідає одна зі складових системи, вся система зазнає збитку.

У випадку готелю ІнтерКонтиненталь Київ це проявляється у великому відсотку текучки персоналу в пошуках більш оплачуваної роботи.

2.3 Оцінка ефективності формування системи корпоративних цінностей готелю

Розібравшись у тому, що являє собою сам готель та те, яким чином проявляються елементи корпоративної культури та важливість іміджу та

бачення персоналу для розвитку здорової та ефективної внутрішньої корпоративної культури на підприємстві, варто зробити SWOT-аналіз, який допоможе краще зрозуміти діяльність підприємства та направлення роботи для вдосконалення слабких місць (Додаток В).

Загалом можна побачити, що сучасний стан готелю ІнтерКонтиненталь Київ не є зовсім поганим. Система корпоративних цінностей в готелі досить розвинена. Це можна побачити в першу чергу в тому, що про персонал в готелі піклуються, чим досягається збільшення любові та прив'язаності робітників до підприємства.

Перше, що потрібно прийняти до уваги – те, що на підприємстві встановлені певні цінності, які називаються Winning Ways або Шляхи Успіху. Вони є обов'язковими для дотримання на території готелю та допомагають співробітникам краще ставитись одне до одного не лише на роботі, а й у повсякденному житті. Таких цінностей п'ять.

1. Do the right Thing/ Вчиняємо правильно.

«Ми завжди поступаємо так, як вважаємо доцільним, сміливо та правильно застосовуючи свої принципи на практиці, навіть якщо простіше було б цього не робити. Ми чесні та відкриті, й ми втілюємо до кінця свої рішення.»[20, с.15] Так звучить пояснення першої цінності в Керівництві для персоналу. Дотримання цієї цінності допомагає робітникам в своїй роботі приносити найкращий сервіс, а також навчає брати на себе відповідальність за свої дії.

2. Show we care/Проявляємо турботу

«Ми прагнемо бути тією компанією, яка розуміє потреби людей краще, ніж будь-яка інша, що працює в тій самій індустрії, що й ми. Це означає, що ми повинні бути проникливими, помічати важливе та брати на себе відповідальність за прийняття правильних рішень.» [20, с.16] Ця цінність наголошує на тому, що робітник повинен знаходити індивідуальний підхід до кожного гостя та зробити їхній відпочинок незабутнім.

3. Aim higher/Прагнути до досконалості

«Наша ціль – бути визнаними лідерами в даній індустрії, тому ми створюємо команду талановитих працівників, що націлені на перемогу. Ми прагнемо до успіху та цінимо людей, які завжди шукають більш ефективні рішення.» [20, с.16] Метою дотримання цієї цінності є прагнення до вдосконалення себе, свого професіоналізму та рівня сервісу, який працівники надають гостям.

4. Celebrate difference/Поважати відмінності

«Ми вважаємо, що саме знання наших співробітників сприяє успіху наших брендів. В той час, як інші компанії прагнуть використовувати в своїй роботі жорсткий, обмежений погляд на світ, ми цього не робимо. Сила нашої компанії в тому, що ми поважаємо культурні відмінності, і в той час же розуміємо, що деякі речі повинні залишатись незмінними.» [20, с.16] Мережа InterContinental Hotels Group дуже плекає відмінності різних культур, народів та людей загалом. Стрімке поширення готелів завдячує в першу чергу тому, що одна з цінностей в роботі готелів – повага до різноманітності.

5. Work better together/Працювати командою

«Працюючи командою, ми стаємо сильнішими. Ми досягаємо кращих результатів, коли разом створюємо сильну та успішну команду. Ми дослуховуємось до думки одне одного та використовуємо ніш досвід для формування серйозної, цілеспрямованої та надійної групи працівників.» [20, с.16] З цього речення можна зазначити, що у керівництва одна з основних цілей - створення сприятливих робочих відносин та атмосферу взаємопідтримки та взаємоповаги в колективі.

Аналізуючи ці цінності, які зазначені в документі, який отримує кожний працівник при прийомі на роботу, можна дійти висновку, що розвиток корпоративних цінностей в готелі є досить важливим етапом

робочого процесу. Керівництво зацікавлене в тому, щоб кожний працівник почував себе комфортно на робочому місці.

Як вже зазначалось, впровадження корпоративних цінностей – процес, який повинен йти від вищого керівництва. В готелі ІнтерКонтиненталь Київ цей процес є досить сильним та розвинутим.

Серед корпоративних цінностей в готелі також можна виділити наявність уніформи та стандартів зовнішнього вигляду, що сприяє згуртуванню співробітників та розвитку відчуття єдиного цілого. Це досить важливо для того, щоб робітники відчували, що вони всі разом працюють над спільною метою – надання вищого сервісу гостям готелю.

Іншим важливим процесом необхідно виділити проведення тренінгів. В готелі ІнтерКонтиненталь Київ наявний внутрішній готельний тренер, який кожного дня готовий проводити тренінги з підвищення кваліфікації для персоналу. Ці тренінги спрямовані на те, щоб покращити не лише професійні навички працівників, а й міжособистісні стосунки та навички. Кілька разів на рік проводяться модулі з розвитку лідерських якостей, підготовки о проведення тренінгів для нового персоналу або для колег, які цікавляться роботою іншого департаменту, ораторського мистецтва, тощо.

Проведення подібних тренінгів показує турботу керівництва про персонал та якість роботи працівників з гостями.

Іншими важливими складовими корпоративних цінностей в готелі ІнтерКонтиненталь Київ є надання соціального забезпечення працівникам, що викликає довіру до працедавця та повагу. Наявність спільної їдальні для працівників із забезпечення для кожного індивіда їжі сприяє згуртуванню персоналу та щоденного спілкування. В їдальні немає розділення на департаменти, а також час на обід та вечерю однаковий для всіх. Таким чином працівники мають можливість зустрітись та в неформальній обстановці поговорити та відпочити. До того ж керівники департаментів та генеральний менеджер також обідають в загальній їдальні. Що наближує їх до працівників а сприяє виникненню довіри до них.

Працівники готелю ІнтерКонтиненталь Київ забезпечуються оплачуваною розвозкою на роботу та з роботи, за умов, що міський транспорт вже не функціонує. Це показує піклування керівництва про своїх працівників та не може не викликати довіру та вдячність.

Також два рази на рік проводяться загальні корпоративи і також виділяється певна сума грошей на проведення двічі на рік додаткових департаментних зібрань для відпочинку.

Всі вище зазначені позиції виступають елементами системи корпоративних цінностей готелю ІнтерКонтиненталь Київ, що являються проявом того, наскільки керівництво цінує своїх працівників.

Зважаючи на аналіз стану системи корпоративних цінностей готелю, можна дійти висновку, що ця система є досить ефективною, та дієвою.

Висновки до розділу 2

Отже, провівши аналіз готелю «ІнтерКонтиненталь», його корпоративної культури та корпоративних цінностей, зважаючи на його історію й історію світової мережі Inter Continental Hotels Group загалом, було зроблено такі висновки:

1. Готель ІнтерКонтиненталь Київ входить до світової глобальної мережі готелів Inter Continental Hotels Group. Ця мережа має довгу та цікаву історію. За відносно короткий термін завдяки правильним інвестиціям ця компанія спромоглась поширити свій вплив по всьому світу. Поважаючи культуру іноземців та привносячи хороші цінності до нових країн, готелі мережі Inter Continental Hotels Group розташувались навіть в таких екзотичних країнах як Китай, В'єтнам, Японія тощо.

2. В Україні працює один п'ятизірковий готель класу люкс – ІнтерКонтиненталь Київ. Починаючи з 2009 року готель є одним з найпопулярніших та найприбутковіших у столиці. Завдяки неповторному стилю, вигідному розташуванню та профейному персоналу іноземці із

великим задоволенням обирають цей готель як місце проживання та з радістю повертаються знову.

Корпоративна культура підприємства розвинена досить добре. Готель має професійний персонал, а новеньких навчає професійний департамент ний тренер, який прищеплює цінності готелю ІнтерКонтиненталь Київ з першого робочого дня. Всі атрибути та зовнішні знаки корпоративної культури витримані та індивідуально стилізовані для більшої визнаваності бренду. Кожному працівникові видається Керівництво для Персоналу, в якому детально розписані правила та обов'язки працівників.

3. Зважаючи на те, що на стан внутрішньої культури впливає й зовнішнє середовище, то проблемною зоною готелю можна виділити матеріальне заохочення персоналу. Проте цей показник підпорядковується не лише волі керівництва готелю, але й фінансово-економічному стані країни.

Загалом, аналізуючи проведене оцінювання корпоративної культури підприємства та його цінностей, а також склавши SWOT аналіз на базі цих даних, було виділено слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища організації, а також виділені шляхи вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕТОДІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «INTERCONTINENTAL KYIV»

3.1 Розробка напрямів вдосконалення методів корпоративного управління підприємством в умовах організаційних змін

ТОВ «Готель Менеджмент» - організація, якій належить готель «InterContinental Kyiv», завжди шукає нові напрямки вдосконалення готелю задля підтримання стабільного прибутку, лідируючих позицій на ринку та конкурентоспроможності серед київських готелів. Задля підвищення ефективності, прибутковості та престижу готелю потрібно виробити та налагодити стабільні й надійні напрями вдосконалення методів корпоративного управління підприємством, які будуть направлені на вдосконалення та подальший розвиток підприємства загалом.

Важливо також звертати увагу та наголошувати на умовах світового розвитку, в яких існує та провадить діяльність компанія. На сьогоднішній день в умовах швидкоплинних процесів та постійних скачків трендів й економічної моди підприємства повинні вміти швидко адаптуватись та пристосовуватись до нових та раптових викликів.

Одним з напрямків вдосконалення методів корпоративного управління виступає управління інноваціями, яке має на меті допомогти керівництву в процесі створення стабільної стратегії ефективного розвитку організації. Як зазначає у своїй роботі Ключ Ю.І.: «Будь-яке підприємство рано чи пізно вдається до інноваційної діяльності для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення ефективного розвитку». [25, с.406] Для того, щоб організація як найдовше утримувала лідируючі позиції на економічному ринку держави, потрібно постійно розвивати власну продукцію. Впроваджуючи інновації в продукцію підприємства а також в самі технології виготовлення асортиментної продукції чи надання послуг та сервісу підприємство має шанси збільшити свою споживчу аудиторію.

В першу чергу, підприємству потрібно визначити напрями, в яких потрібно провадити інноваційну діяльність. Задля цього потрібно провести аналіз інноваційного потенціалу організації, її слабких та сильних сторін. Ці процеси покликані виявити сектори, в яких необхідно провести оновлення чи вдосконалення, задля подальшого розвитку компанії в цілому. Дослідникові потрібно скласти картину, в якій він чи вона прийме до уваги не лише інноваційний матеріал підприємства, але й ринкові потреби споживачів. Таким чином будуть враховані не лише внутрішні інтереси компанії, але й інтереси споживачів або зовнішнього середовища функціонування підприємства. Після цього можна визначати потрібні об'єми інвестиційних вливань та джерела їхнього надходження. У разі, якщо підприємство знаходить відповідні джерела інвестування, критично важливим стає створення та впровадження результативної та чіткої системи корпоративного управління інноваціями.

Для провадження результативної інноваційної політики, потрібно дотримуватись визначеного порядку дій. Дослідник Клюс Ю.І. виділяє такі етапи, які повинно пройти підприємство на шляху до переорієнтації на інноваційні процеси [25, с.407].

При активній переорієнтації підприємства на нову діяльність важливо пам'ятати, що звичайна повсякденна діяльність при цьому не зупиняється. Одна з головних проблем, що виникають під час подібних перетворень, необхідність перерозподілу ресурсів на поточну діяльність й на інноваційну. Для того, щоб підприємство не пішло в мінус й успішно перейшло на нову діяльність, потрібно визначити галузі змін, джерела фінансування, потрібні ресурси, чітко побудувати план та дотримуватись його на кожному етапі. Тобто ця робота потребує планування заздалегідь.

ПІДПРИЄМСТВО

Переорієнтація на інноваційний шлях розвитку

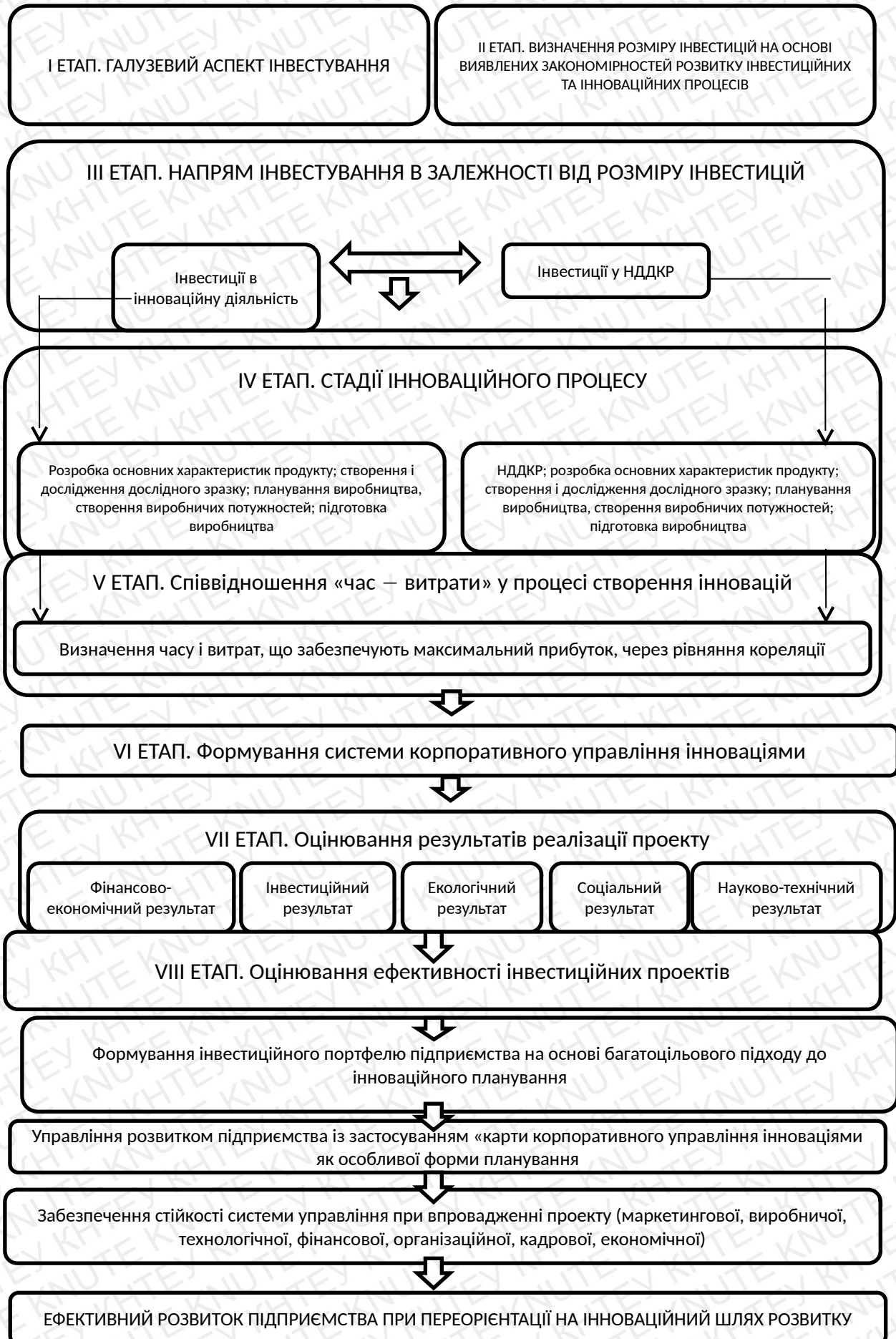


Рис 3.9. Етапи стратегії ефективного розвитку підприємств при переорієнтації на інноваційний шлях розвитку. Джерело [25, с . 408]

Управління ефективним розвитком промислового підприємства рекомендується проводити за напрямками, виявленими у ході дослідження: облік галузевого аспекту інвестування; визначення розміру інвестицій на основі виявлених закономірностей розвитку інвестиційних та інноваційних процесів; напрям інвестування в залежності від розміру інвестицій; стадії інноваційного процесу; співвідношення «час – витрати» у процесі створення інновацій; формування системи корпоративного управління інноваціями; оцінювання результатів реалізації проекту; оцінювання ефективності інвестиційних проектів; формування інвестиційного портфелю підприємства на основі багатоцільового підходу до інноваційного планування»[25, с.407]

При активній переорієнтації підприємства на нову діяльність важливо пам'ятати, що звичайна повсякденна діяльність при цьому не зупиняється. Одна з головних проблем, що виникають під час подібних перетворень, необхідність перерозподілу ресурсів на поточну діяльність й на інноваційну. Для того, щоб підприємство не пішло в мінус й успішно перейшло на нову діяльність, потрібно визначити галузі змін, джерела фінансування, потрібні ресурси, чітко побудувати план та дотримуватись його на кожному етапі. Тобто ця робота потребує планування заздалегідь.

«Саме дотримання та чітке виконання цих етапів в ході створення інноваційних перетворень на підприємстві дозволить визначити проект або реструктуризацію того відділення, продукту, концепції, яка принесе найбільший прибуток та дозволить підприємству розвиватись та вдосконалюватись не втрачаючи поле споживачів, а навіть розширюючи його.

Хорошим інструментом планування для ефективного впровадження інновацій на будь-якому підприємстві виступає створення «карти корпоративного управління інноваціями»[25, с.409]. Ця карта являє собою особливу форму планування, завдяки якій можна створити досить чітку систему переходу підприємства на інноваційні технології. «Основна особливість використання методу створення «карти корпоративного

управління інноваціями» полягає в об'єднанні творчих груп працівників підприємства з метою спільного бачення майбутнього підприємства» [25, с.412]. Тобто автор наголошує на тому, що процес планування не повинен зосереджуватись в руках однієї людини. Стратегічне планування – результат командної роботи, коли враховані всі сторони питання та всі специфічні умови діяльності підприємства. Основною перевагою використання цього методу в ході впровадження інноваційних змін на підприємстві є надання чіткої та наочної інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому існує підприємство. А також створення достовірної бази для прийняття рішень та створення ефективних інструментів контролю за процесом. До інших переваг використання в ході інноваційного планування «карти корпоративного управління інноваціями», автор відносить [25, с.412]:

- сприяє ефективному управлінню розвитком підприємства;
- приймає участь в управлінні інноваційними ризиками;
- забезпечує зв'язок між інноваційною стратегією підприємства та його потребами в інноваціях;
- контролює інноваційний розвиток підприємства;
- використовує можливості для впровадження інновацій;
- є інструментом стратегічного інноваційного планування.

Загалом, процес переорієнтації підприємства на інноваційних шлях розвитку та вдосконалення являє собою модель з кількома послідовними етапами, внаслідок яких створюється «карта корпоративного управління інноваціями». Ці етапи включають в себе встановлення мети, принципів, методів та системи розвитку інноваційного процесу. Після цього йдуть етапи спрямування процесу розвитку та створення системи управління новими інноваційними підрозділами чи процесами. На Рис. 2 відображений механізм за допомогою якого провадиться ефективний розвиток підприємства. Його можна розділити на такі етапи: планування, організація, мотивація, координація, контроль та аналіз.

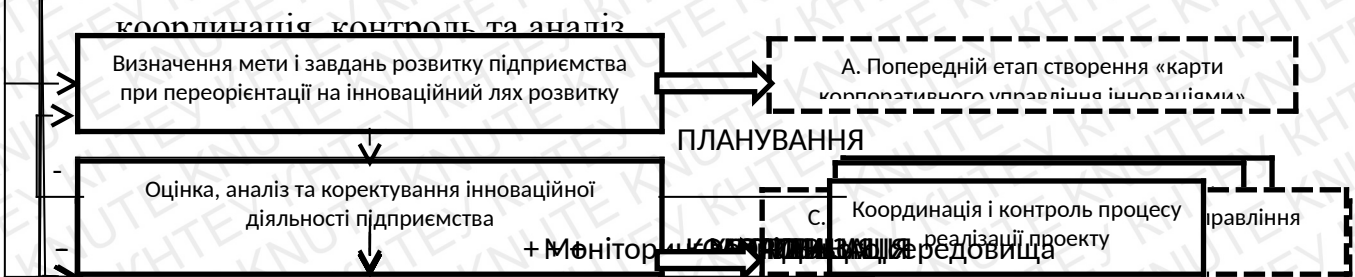


Рис 3.10. Механізм управління ефективним розвитком підприємства із застосуванням "карти корпоративного управління інноваціями". Джерело [25, с.410]

Якщо давати характеристику зображеному на Рис. 2, можна сказати, що тут відображені основні та найважливіші етапи формування стратегії переорієнтації підприємства. До першого етапу належить встановлення мети, конкретизація завдань, виділення ресурсів та визначення слабких та сильних сторін організації. Цей найперший етап є найбільш важливим в тому плані, що правильне визначення спрямованості та необхідності впровадження інноваційних змін впливає на всі подальші етапи та їхнє плавне виконання. Наступним етапом виступає вже конкретні дії, що виходять з визначення мети провадження інноваційних змін. Це планування стратегії розвитку підприємства зважаючи на інноваційний шлях та необхідні ресурси. Третім етапом визначено організаційні перетворення на підприємстві, які покликані полегшити процес впровадження інноваційних змін. Тут визначається існуюча організаційна структура підприємства та виявляються напрями вдосконалення цієї системи відповідно до визначеної стратегії. На четвертому етапі головною метою діяльності стає координація дій згідно «часу – витрат». Тобто чіткий розподіл ресурсів для процесу перетворень та встановлення жорстких часових рамок. П'ятий етап передбачає контроль над плинністю проекту та дотриманням всіх умов, строків та плану загалом, контроль реалізації ресурсів та здійснення «карти корпоративного управління інноваціями». Останній етап має на меті аналіз всього виконаного та реалізованого, тобто результатів, та аналіз їхньої відповідності першопоставленій меті. Таким чином можна побачити наявність чи відсутність помилок, рівень успішності виконання плану та можливі перспективи майбутнього подальшого розвитку підприємства.

Важливо зазначити, що існує кілька видів «карт корпоративного управління інноваціями», кожна з яких покликана регулювати окремі потреби підприємства в різних напрямках. До основних видів цих карт можна віднести технологічні, наукові, організаційні та виробничі карти. Кожна з них покликана виконувати різні функції та їхнє створення й тривалість використання має різні часові проміжки. Також варто виділити,

що впровадження різного виду карт несе за собою різну важливість для різних учасників процесу. Відтак немає однієї універсальної карти, а саме поєднання та злагодженість використання різного виду карт в процесі інноваційних перетворень є ключем до успішного інноваційного перетворення.

Зважаючи на той факт, що «карта корпоративного управління інноваціями» є здобутком команди, важливо вділити учасників процесу створення та моніторингу цієї карти. У табл. 3.1 наведені основні учасники розробки «карти корпоративного управління інноваціями».

Таблиця 3.1

Основні учасники процесу створення «карти корпоративного управління інноваціями». Джерело: [25, с.414]

Учасники	«Карта корпоративного управління інноваціями» підприємства	Наукова «карта корпоративного управління інноваціями»	Виробнича «карта корпоративного управління інноваціями»	Технологічна «карта корпоративного управління інноваціями»	Організаційна «карта корпоративного управління інноваціями»
1	2	3	4	5	6
Менеджмент вищої ланки	+++	++	++	+	++
Акціонери	+++	++	+	+	+
Працівники відділу НДДКР	+	+++	++	++	++
Виробничий менеджмент	+	++	+++	++	++
Технологічний менеджмент	+	++	++	+++	++
Маркетинговий менеджмент	++	+	+++	+	++
Фінансовий менеджмент	+++	++	++	++	++
Збутовий менеджмент	-	-	+	-	-

Продовження табл 3.1

1	2	3	4	5	6
Менеджмент персоналу	++	+	++	++	+++

Менеджмент якості	-	++	++	++	++
----------------------	---	----	----	----	----

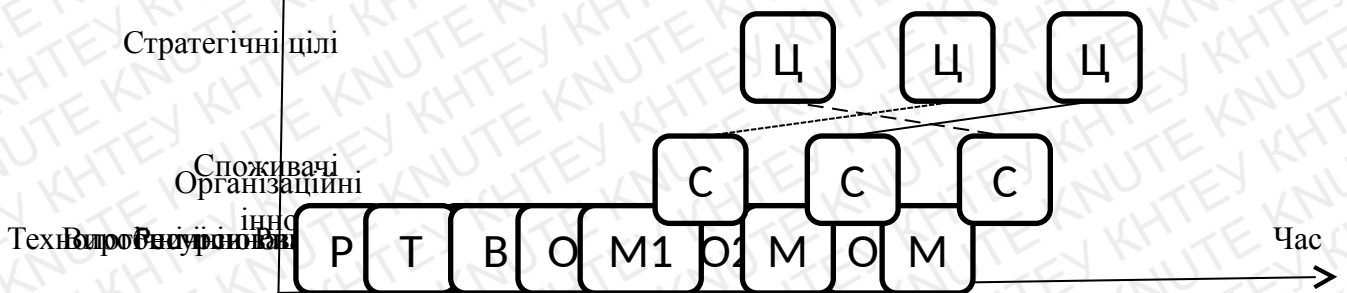
Так як створення «карти корпоративного управління інноваціями» покликане на впровадження позитивних інноваційних змін на підприємства, кінцевою ціллю цієї карти виступає наочна результативність змін.

Відтак «завершальний процес створення «карти корпоративного управління інноваціями» повинен відповідати на такі питання:

1. Чому? (Стратегічні цілі, ресурси, потреби ринку, вимоги клієнтів, конкуренти, середа, галузеві тенденції);
2. Що? (Процеси, технології, продукти, послуги, продуктивність, основні принципи);
3. Як? (Стратегія, культура, програми, знання, навички, обладнання, інфраструктура, стандарти, джерела, проекти);
4. Коли? (Плани, розклади, графіки, системи відстрочки)» [25, с.418-419].

Іншими словами наприкінці всього процесу потрібно кількісно та якісно виміряти всі отримані результати задля того, щоб побачити ефективність виконаної роботи та наскільки було дотримано всіх етапів плану.

Наочно ці результати можна зобразити як на рис. 3.11, де поетапно виділений шлях від ресурсу до виконаної цілі за окремий проміжок часу.



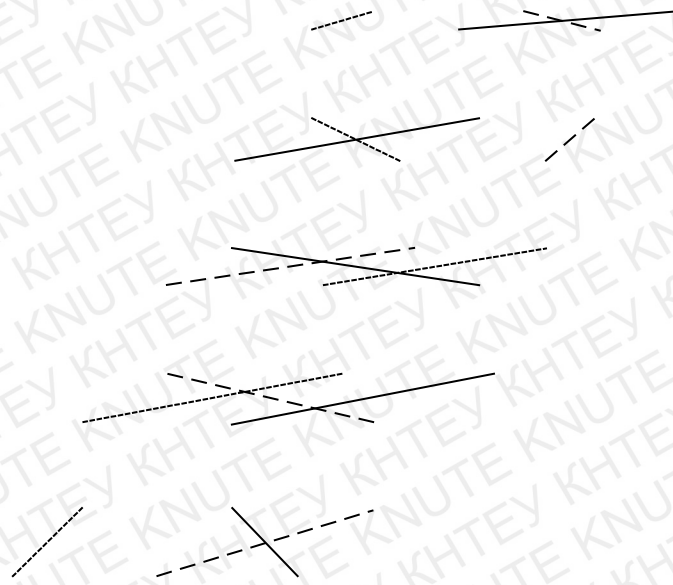


Рис 3.11. Модель "карти корпоративного управління інноваціями". Джерело [25, с.418]

Отже, одним методів вдосконалення діяльності підприємства та методів корпоративного управління є введення інноваційних методів та методи планування й регулювання цих процесів. Одним дієвим методом є створення «карти корпоративного управління інноваціями».

«Карта корпоративного управління інноваціями» є одним з методів планування та регулювання процесу впровадження інноваційних процесів і діяльність підприємства. Вона направлена на аналіз наявного організаційного середовища, слабких та сильних місць підприємства, дотичних точок зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсного потенціалу та необхідності інноваційних змін.

Розстановка пріоритетів, постійна та ефективна комунікація, чіткі критерії відповідальності та контролю, постійна перевірка, повний доступ команди співробітників до створення та просування проекту й тісний

взаємозв'язок між системою управління та планом впровадження інноваційних процесів – все це забезпечує дієвість та результативність введення інновацій в роботу підприємства, використовуючи «карту корпоративного управління інноваціями».

3.2 Оптимізація ресурсного забезпечення ефективності методів корпоративного управління досліджуванним підприємством

Перед використанням певних методів корпоративного управління досить важливим етапом є знаходження та оптимізація ресурсів, які будуть необхідні для ефективного використання цих методів. Досить важливим завданням є знаходження оптимальних ресурсів та методів вдосконалення внутрішньої культури, які підходять суто для наявної організації.

Однією з важливих складових забезпечення ефективного існування та діяльності корпоративного управління на підприємстві є функціонування інформаційних ресурсів. Саме через інформаційні канали здійснюється передача важливих для ефективного та результативного функціонування підприємства даних. Інформаційні ресурси грають важливу роль у забезпеченні чіткого корпоративного управління, що дозволяє оперативно передавати необхідні розпорядження.

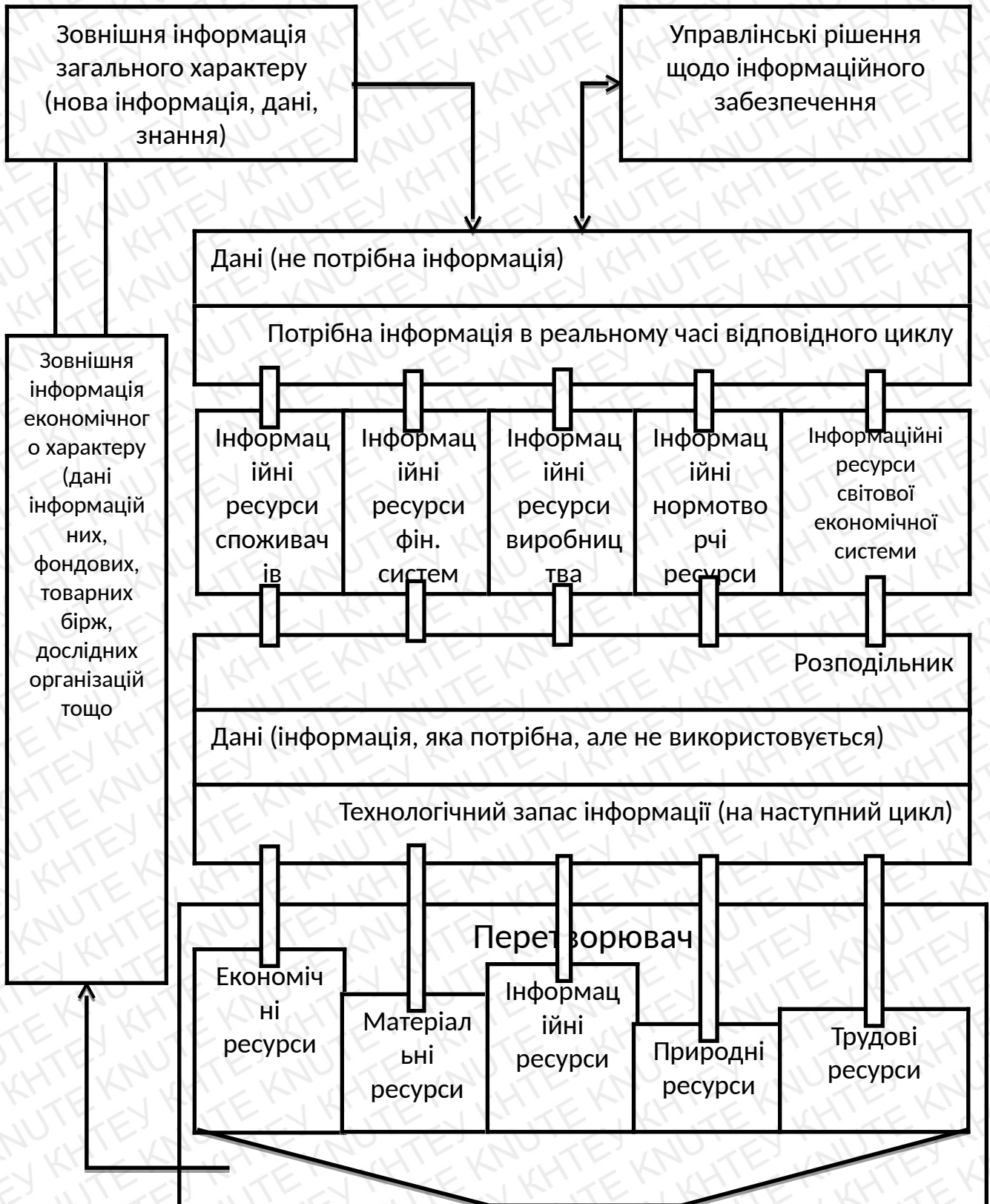
«Інформація – це джерело процесу трансформації суспільства з метою більш оптимального пристосування до умов зовнішнього світу завдяки приросту суспільного блага у вигляді знання і його подальшої матеріалізації» [59, с.5-6]. На сьогоднішній день саме інформація виступає чи не найважливішою валютою сучасного світу. Не володіючи важливою для розвитку та просування інформацією підприємства ризикують залишитись ні з чим та піти з економічного ринку. Тримаючи руку на пульсі всесвітніх економічних та політичних подій та володіючи актуальною інформацією підприємства мають змогу робити точні прогнози та ефективно розвивати свою діяльність.

Те ж саме стосується внутрішнього середовища підприємства. Інформація щодо стану корпоративної культури та системи корпоративних цінностей може дати корисні знання та напрями щодо можливого покращення та вдосконалення цієї системи. «Інформаційні ресурси підприємства – це обсяг відновлювальної інформації, якими володіє організація і який вона використовує для більш оптимального пристосування до умов мінливого зовнішнього середовища та для підвищення рівня економічних показників вище за середньо-ринкові» [59, с.6]. Загалом, інформаційні ресурси підприємства надають змогу налагодження каналів зв'язку між всіма ланками та співробітниками підприємства.

Нижче представлена схема функціонування механізму інформаційних ресурсів у внутрішньому середовищі корпоративного підприємства. Розглядаючи її ближче, можна побачити, які стадії проходить зовнішня інформація всередині підприємства або її циркуляцію, на які розділи вона сортується та наскільки вона може бути важливою, а також виділено зони впливу інформаційних ресурсів.

Можна побачити, що на схемі загальну зовнішню інформацію поділено на п'ять основних видів, в залежності від ресурсів її знаходження: економічні ресурси, матеріальні, інформаційні, природні та трудові. Також виділено п'ять різновидів інформаційних ресурсів, звідки інформація може поступати – це інформаційні ресурси споживачів, фінансової системи, виробництва, нормотворчої системи та світової економічної системи. «Розподіл ресурсів відбувається через спеціалізовані дії – певні управлінські рішення на різних ієрархічних рівнях, які приймаються керівництвом під час виникнення проблемних ситуацій в структурних підрозділах підприємства» [6]. Відтак інформація, яка потрапляє до внутрішнього середовища підприємства, оброблюється у відповідних підрозділах та надалі переправляється по інформаційних канал до потрібних підрозділів. На цьому етапі потрібно звертати увагу на якість каналів зв'язку в рамках підприємства. Якщо ці канали чітко вибудовані та дозволяють оперативно та

якісно передавати інформацію, то це буде сприяти підвищенню ефективної діяльності окремого працівника та підприємства загалом.



Внутрішнє середовище

Рис 3.4 Механізм функціонування інформаційних ресурсів у внутрішньому середовищі корпоративного підприємства. Джерело: 59, с.7.

Дослідниця Урікова О.М. зазначає, «що процес організації управління інформаційними ресурсами на корпоративному підприємстві складається з трьох блоків» [59, с.10]:

1. Управляючі процеси, що містять три елементи (стратегічне управління, фінансовий менеджмент, управління ризиками);
2. Процеси забезпечення надання інформаційних ресурсів, які об'єднують вісім елементів (маркетинг, реклама і PR; оперативне планування та укладання договорів; розробка програмного забезпечення; закупка устаткування та програмного забезпечення; методи обробки і використання інформації; операції та алгоритм використання баз даних; надання доступу до запитаних даних; контроль);
3. Процеси забезпечення, що складаються з двох елементів (управління персоналом і управління інформаційними ресурсами).

Розглядаючи ці блоки, можна дійти висновку, що процес управління інформаційними ресурсами підприємства – досить складний та багатшаровий процес, який потребує чіткого дотримання всіх етапів та уваги до складових елементів.

До основних процедур управління та реалізації інформаційних ресурсів підприємства можна віднести такі, як розподіл та облік документів, документи комп'ютерної мережі, ідентифікація документів, некеровані та архівні документи, організаційно-розпорядча документація та видання й перегляд документів. Всі ці процеси разом допомагають зрозуміти зміст системи інформаційних ресурсів підприємства.

Якщо ж розглядати сам процес діяльності та обробки цих ресурсів, потрібно звернутись до такої методології, як створення мережного графіку процесу управління інформаційними ресурсами корпоративного підприємства.

Сітьове планування дозволяє не тільки визначити потреби різних кадрових ресурсів у майбутньому, але й координувати їхнє раціональне використання на даний момент.

Найважливішими етапами сітьового планування є такі:

- розподіл комплексу робіт на окремі частини і їхнє закріплення за виконавцями;
- виявлення й опис кожним виконавцем усіх подій і робіт, необхідних для досягнення поставленої мети;
- побудова первинних сітьових графіків і уточнення змісту планових робіт; об'єднання окремих частин сіток і побудова зведеного сітьового графіка виконання комплексу робіт;
- обґрунтування чи уточнення часу виконання кожної роботи у сітьовому графіку.

На початку сітьового планування, необхідно виявити, якими подіями буде характеризуватися комплекс робіт. Кожна подія повинна встановлювати завершеність попередніх дій. Усі події і роботи, що входять у заданий комплекс, рекомендується перераховувати у порядку їх виконання, проте окремі з них можуть виконуватися одночасно. Далі проводиться побудова первинних сітьових графіків, їх перевірка та об'єднання окремих сіток у зведену модель.

Завершальним етапом сітьового планування є визначення тривалості виконання окремих робіт чи сукупних процесів. Сітьова модель комплексу робіт – це наочне відображення взаємозв'язку між окремими роботами та послідовності їх виконання. Сітьова модель будується у вигляді орієнтованого графа. Елементами графа є вершини та дуги. Вершини графа відповідають певним подіям, пов'язаним із виконанням проекту. Дуги графа відповідають окремим роботам. Вважається, що роботи, які витікають із деякої події, не можна розпочинати раніше, аніж будь-де закінчено всі роботи, які притікають до цієї події. Інколи поряд з реальними до сітьової моделі необхідно включити фіктивні роботи. Фіктивні роботи не вимагатимуть витрат часу або ресурсів, а використовуються лише для того, щоб показати, що певна подія (група подій) не може статися раніше, аніж відбудеться деяка інша подія (група подій).

Нами (під керівництвом директора з розвитку) розроблено оперативний план роботи з персоналом і визначено роботи та їх тривалість (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оперативний план роботи з персоналом готелю «InterContinental Kyiv»

Робота	Назва операції	Роботи, які безпосередньо передують заданій	Тривалість виконання, днів
P-1	Планування потреби в персоналі	-	22
P-2	Визначення кількісної потреби в кадрах	1	10
P-3	Розміщення вакансій в ЗМІ, Internet	1	12
P-4	Вакансії всередині організації	1	20
P-5	Планування трудової адаптації персоналу	2, 3, 4	44
P-6	Первинна адаптація	5	12
P-7	Вторинна адаптація	5	22
P-8	Планування звільнень (скорочень)	6, 7	22
P-9	Визначення оптимального складу кадрів	8	10
P-10	Планування використання персоналу	9	12
P-11	Планування навчання персоналу	10	22
P-12	Планування ділової кар'єри	11	44

Для того, щоб покращити показники ефективності використання робочого часу на підприємстві, необхідно оптимізувати цей план, тривалість якого складає 252 дні. Це означає, що ми фактично зменшимо його тривалість, і тим самим підвищимо економічність роботи персоналу.

Для наочного відображення процесу оптимізації та визначення критичного шляху, побудуємо сітьову модель. Насамперед уведемо початкову вершину P-1, яка означатиме початок виконання комплексу робіт. З цієї вершини витікатимуть три дуги, які відповідають роботам P-2, P-3, P-4, кожній з них передуює P-1 комплексу. Уведемо далі три вершини, які означатимуть закінчення кожної з цих робіт.

Врахуємо, що роботи P-2, P-3, P-4 можна розпочати після закінчення роботи P-1, а роботи P-6 і P-7 тільки після закінчення P-5. Тому для зображення цих робіт введемо фіктивні роботи Ф-1, Ф-2 та Ф-3 відповідно. Після закінчення P-6 та P-7, починається P-8 і так до кінця розгалужень немає, тому після закінчення кожної операції починається наступна, тому фіктивні роботи не потрібно вводити. Повністю граф послідовності виконання усіх робіт комплексу наведено на рис. 3.6.

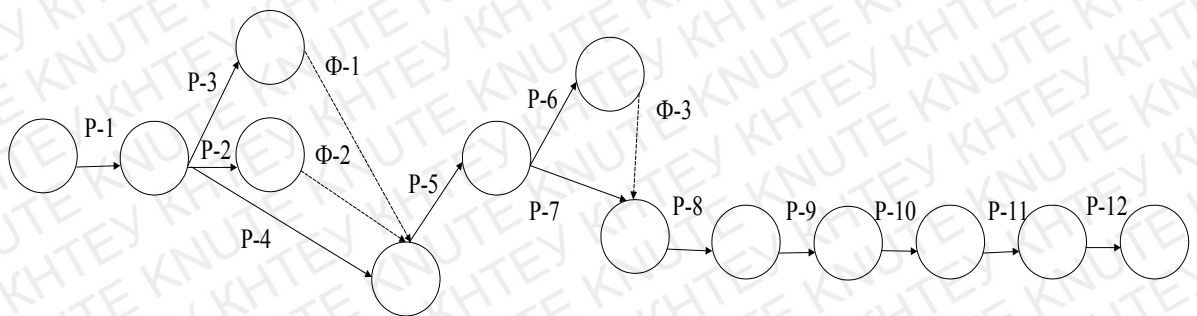


Рис. 3.6. Граф послідовності виконання робіт оперативного плану

Для графа, наведеного на рис. 3.6, алгоритм нумерації вершин призведе до сітьової моделі, показаної на рис. 3.7. Ця сітьова модель містить 15 дуг та 13 вершин.

Перетворимо сітьову модель на сітьовий графік, на її дугах зазначимо тривалості виконання відповідних робіт (наведено у табл. 3.2), після чого для отриманого сітьового графіка (рис. 3.7) побудуємо таблицю з характеристикою усіх його дуг (табл. 3.8).

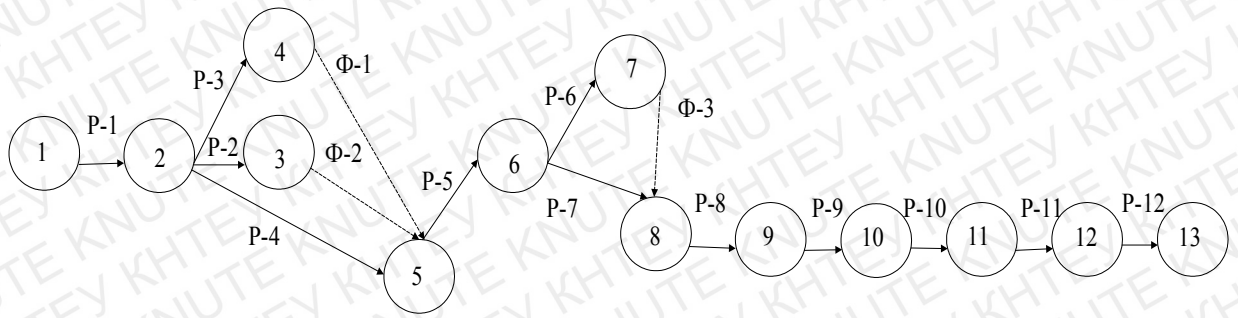


Рис. 3.7 Сітвova модель оперативного плану

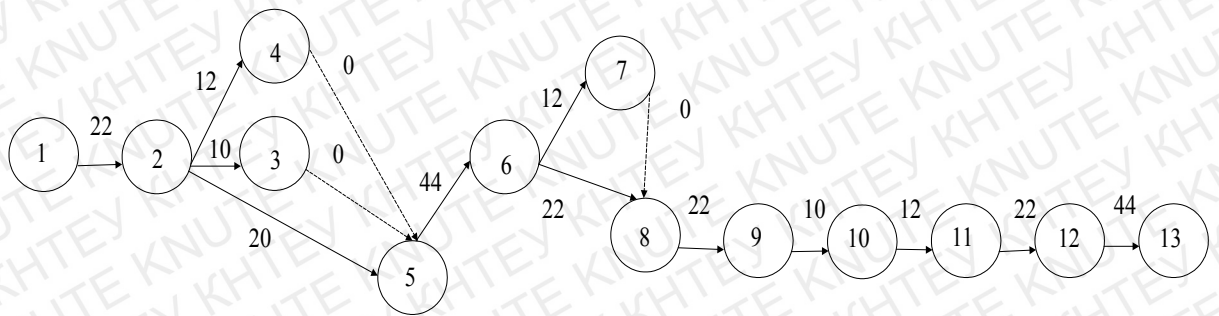


Рис. 3.8 Сітвовий графік оперативного плану

На сітвовому графіку (рис. 3.8) у кружечках позначено цифрами порядковий номер операції, а над дугами, їхню тривалість в днях.

Таблиця 3.3

Характеристика дуг оперативного плану

Дуга	Робота	Тривалість виконання, днів
(1,2)	P-1	22
(2,3)	P-2	10
(2,4)	P-3	12
(2,5)	P-4	20
(3,5)	Фіктивна	0
(4,5)	Фіктивна	0
(5,6)	P-5	44
(6,7)	P-6	12
(6,8)	P-7	22
(7,8)	Фіктивна	0

Продовження табл.3.3

(8,9)	P-8	22
(9,10)	P-9	10
(10,11)	P-10	12

(11,12)	P-11	22
(12,13)	P-12	44

Після побудови сітьового графіка комплексу робіт обчислимо часові характеристики його вершин і дуг, тобто часові характеристики подій та робіт проекту.

Часовими характеристиками подій – вершин сітьового графіка – є ранні та пізні терміни настання відповідних подій, пов'язаних із виконанням проекту, та резерви часу цих подій.

Обчислимо числові характеристики подій та тривалість виконання проекту, сітьовий графік якого було наведено на рис. 3.5.

Ранні терміни настання подій (E) розшуковуються за сітьовим графіком методом обчислень у прямому порядку від початкової до кінцевої події за формулами:

$$E(1)=0, E(j)=\max \{E(1)+t(i, j)\}, j=2, 3, \dots, n, \quad (3.2)$$

де n – загальна кількість вершин сітьового графіка;

U – множина його дуг;

$(i, j) \in U$ – позначення такої дуги, яка виходить з вершини i та входить у j-ту вершину графа;

$t(i, j)$ – тривалість виконання роботи $i \rightarrow j$;

E(i) – ранній термін настання i-ої події, відповідно;

t(j) – ранній термін настання j-ої події ($i, j = 1, 2, \dots, n$).

Тривалість виконання комплексу робіт співпадає з раннім терміном останньої події, отже,

$$T=218 \text{ днів}$$

Пізні терміни (L) настання подій розшуковуються за сітьовим графіком методом обчислень у зворотному порядку від кінцевої до початкової події, за формулами:

$$L(n)=T, L(i)=\min \{L(j)-t(i, j)\}, j=n-1, n-2, \dots, 1, \quad (3.3)$$

де, як і раніше i та j – номери вершин сітьового графіка;

$L(j)$ – пізній термін настання i -ої (j -ої) події ($i = 1, 2, \dots, n$).

За наведеними вище формулами (3.2) та (3.3) обчислимо числові характеристики та наведемо у прямому порядку від початкової до кінцевої події ранні та пізні терміни настання подій, а також їхні резерви часу у табл. 3.4.

Після визначення раннього і пізнього часу настання подій, доцільним є зображення на рис. 3.8 сітьового графіка з критичним шляхом. На рис. 3.8 жирними стрілками виділено роботи, які мають найбільшу тривалість та не мають резерву часу, тобто це означає, що такі роботи мають виконуватися без затримки, інші роботи мають певний резерв часу, який не впливає на терміни виконання усіх наступних робіт.

3.3 Моделювання механізму формування системи корпоративних цінностей готелю «InterContinental Kyiv»

Виділивши в минулому розділі сукупність корпоративних цінностей готелю «InterContinental Kyiv» важливо сформуванню механізм подальшого формування та вдосконалення системи корпоративних цінностей підприємства. Це допоможе розвивати наявну сферу внутрішньої культури готелю та вдосконалювати середовище, в якому працюють та повсякчас знаходяться працівники.

Моделювання механізму формування системи корпоративних цінностей – процес досить складний та вимагає уваги до деталей та багатьох процесів як внутрішніх, так і впливу зовнішнього середовища на процеси розвитку підприємства.

Формування системи корпоративних цінностей підприємства – процес досить складний та вимагає оцінки багатьох деталей. Через складність системи та багатошаровість самої системи корпоративних цінностей виникає необхідність формування певного механізму, який дозволить досить чітко та

всеохоплююче проаналізувати та розвинути наявну систему корпоративних цінностей.

Поняття механізму має дуже багато думок та наукових розробок щодо правильного визначення. Якщо підсумувати всі теорії, «при використанні поняття «механізму» передбачається створення такої системи (економічної, господарської, організаційної), яка забезпечує постійний керуючий вплив, спрямований на забезпечення певних результатів діяльності» [48, с.167]. Поняття механізму має на увазі певні важелі впливу та контролю, використовуючи які можна досягти бажаних результатів. Хоча в науковій спільності поширене розуміння механізму як системи чи обладнання, яке надає порядок окремого типу діяльності.

Ще одне визначення поняття механізм надає І.П. Біла: «... як систему елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури й суб'єктів) і об'єктів управління, у якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вихідні засновки й результатну реакцію» [48, с.218].

«Таким чином, механізми управління поведінкою підприємств корпоративної структури будемо розуміти як системи, що визначають порядок процесів, процедур, сукупність елементів, методів і моделей, спрямованих на аналіз типу поведінки на основі даних передісторії реакцій і вибору керуючих впливів відповідно до виявленого типу поведінки з урахуванням мети і критеріїв ефективності їх досягнення» [48, с.169]. Тобто для того, щоб скласти правильну картину формування системи корпоративних цінностей підприємства, потрібно створити такі механізми, які будуть брати до уваги й наявні цінності, й передісторію їхнього встановлення та поширення. Задля більш цілісної картини бачення наявної системи, потрібно а також аналізувати й те, що передувало їй, а також простежити реакцію на впровадження нових цінностей. Зважаючи на вищесказане можна створити першу модель управління формуванням системи корпоративних цінностей готелю.

На рис. 3.6 зображено модель формування системи корпоративних цінностей готелю. З цієї моделі можна побачити, що першочергово досліднику потрібно визначити мету діяльності. Згідно з нею можна надалі формувати відповідну систему впровадження цінностей на підприємстві. Визначивши для себе найпотрібнішу цінність, яка є критичною для покращення внутрішнього середовища в готелі на даний момент, потрібно прийняти рішення та почати впровадження цієї цінності в повсякденну діяльність підприємства.

Виділивши певний період часу на аналіз реакції працівників та аналіз результативності впровадження певної цінності, потрібно зібрати реакцію працівників на впровадження. Надалі проаналізувавши передісторію впровадження на її результативність, можна провести глобальний аналіз цінностей готелю та необхідність впровадження додаткових цінностей чи зрозуміти, що такої необхідності немає.

Дуже важливо звертати увагу на критерії ефективності впровадження певних цінностей в діяльність готелю.

Іншою моделлю для формування системи корпоративних цінностей готелю можна виділити моделі, засновані на загально філософських концепціях пізнання, а саме на концепціях дедуктивного та індуктивного методу.

Дедуктивний метод пізнання передбачає отримання інформації із загальних аксіом. Тобто звужуючи загальну картину, дослідник отримує конкретику. Індуктивний метод передбачає отримання інформації від конкретного до загального. Тобто аналізуючи конкретні випадки чи, у нашому випадку, цінності, дослідник може скласти загальну картину того, як потрібно або не потрібно змінювати систему цінностей підприємства



Рис 3.9 Модель формування системи корпоративних цінностей готелю.
Джерело: 48, с.170

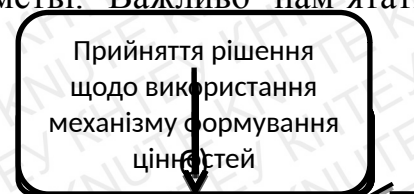
Цей метод допомагає зрозуміти необхідність впровадження нових корпоративних цінностей на підприємство, зважаючи на окремі факти та ситуації, що привертають увагу. Відтак, якщо дослідник знайде певний факт, який негативно впливає на корпоративну культуру та внутрішнє середовище підприємства, що напряду впливає на якість роботи працівників, він повинен його проаналізувати та висунути модель вдосконалення цієї системи задля покращення ситуації. Таким чином можна взяти кілька факторів, проаналізувати їх та висунути цілісну модель вдосконалення системи корпоративних цінностей готелю.



Рис 3.10 Побудова (а) і використання (б) дедуктивної моделі формування системи корпоративних цінностей. Джерело: 48, с.173

Дуже важливим у цьому процесі виступає етап перевірки результатів, за результатами якого приймається рішення про впровадження моделі на постійній основі.

«Використання індуктивної моделі, ..., полягає в зіставленні параметрів аналізованої ситуації з параметрами ситуацій, представлених у моделі, і складанні на цій підставі прогнозу поведінки економічного об'єкта, за аналогією з наявною інформацією про його поведінку в минулому» [48, с. 176] Саме цей тип моделі краще підходить для таких процесів як автоматизація та формалізація на підприємстві. Важливо пам'ятати, що



якість одержуваних даних за використанням цієї моделі та результативність встановлення системи корпоративних цінностей досить сильно залежить від якості та кількості ситуацій, фактів, що були проаналізовані під час використання індуктивної моделі.

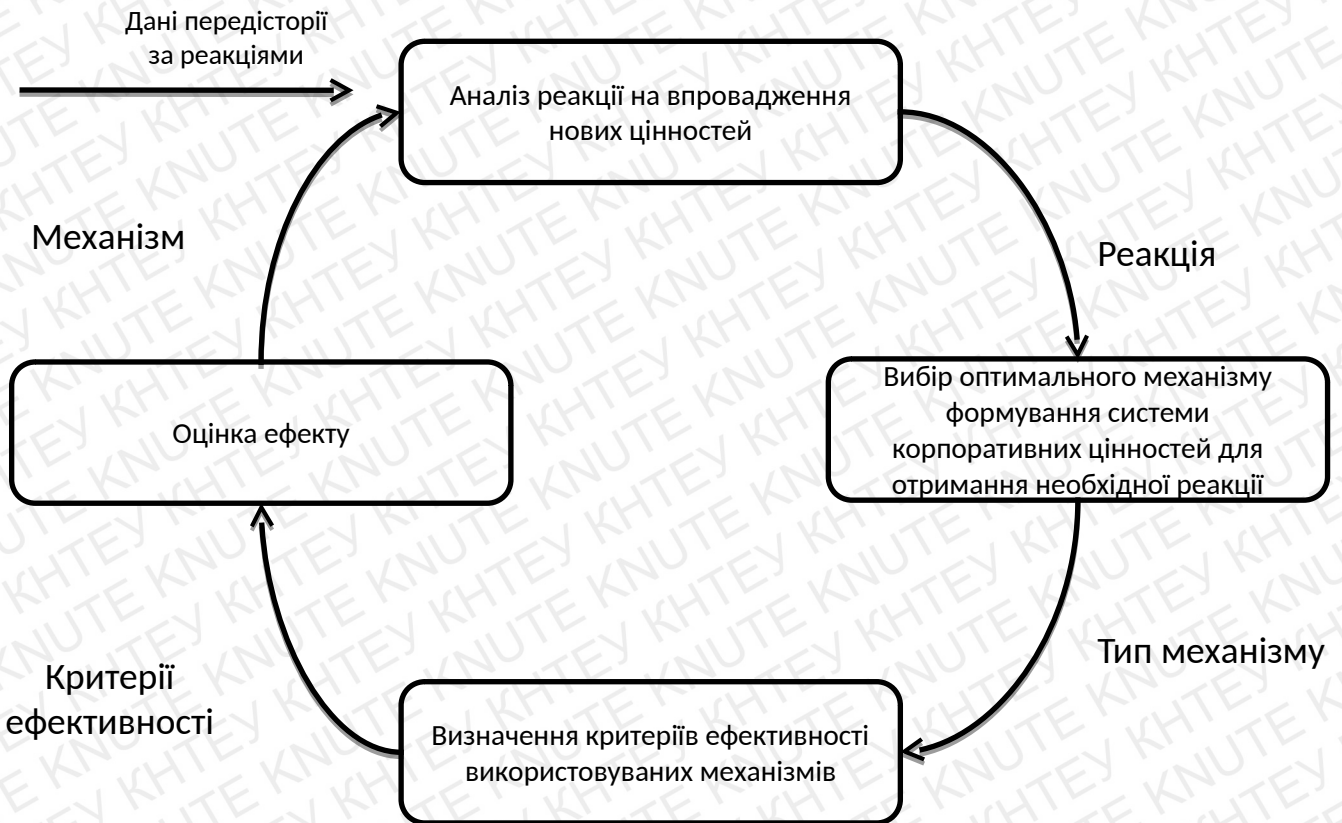


Рис 3.11 Схема механізму формування системи корпоративних цінностей в готелі. Джерело: 48, с.178

Згідно цієї схеми можна побачити, який шлях проходить впровадження окремого механізму створення системи формування корпоративних цінностей на будь-якому підприємстві. Подібні процеси завжди проходять один і той же шлях, відмінності в якому створюють лише різноманітні ситуації. Постійне проходження етапу аналізу та оцінки ефективності дозволяють дослідникам завжди бачити певні помилки, успіхи та люфти для вдосконалення того чи іншого механізму впровадження системи цінностей в готелі.

Отже, наведені вище кілька прикладів механізмів формування системи корпоративних цінностей готелю дають можливість підвищити обґрунтованість бажання керівників впроваджувати нові системи цінностей та вдосконалювати наявні. Саме аналіз наявної ситуації внутрішнього стану корпоративного середовища та корпоративної культури забезпечує потребу у використанні механізмів формування систем цінностей.

Індуктивний та дедуктивні механізми допомагають зважаючи на окремі ситуації, чи навпаки виокремлюючи із загальних ситуацій окремі складові, побачити шанс на вдосконалення наявної системи, що в подальшому допоможе підвищити задоволеність працівників робочою атмосферою та готелем загалом.

Також варто провести оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів, яка полягає у визначенні певного економічного ефекту та результату при впровадженні заходів, направлених на вдосконалення наявного положення на підприємстві.

У першу чергу варто створити зведений бюджет для реалізації визначених заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Бюджет витрат на реалізацію заходів з підвищення ефективності операційної стратегії готелю «ІнтерКонтиненталь» у 2019 році

Назва заходу	Обсяг витрат, тис.грн.	Обґрунтування витрат
1	2	3
Підвищення швидкості та якості обслуговування	130	Доцільним та обґрунтованим є здійснення витрат на підвищення кваліфікації персоналу та проведення більш ретельного підбору професійного персоналу.
Удосконалення комунікацій готелю за рахунок розвитку існуючої CRM-системи	150	Необхідні інвестиції на придбання додаткового інформаційного обладнання, яке дозводить отримати більш якісний результат та більший обсяг захоплення клієнтського сектору.

Продовження табл.3.4

1	2	3
Вдосконалення	400	Виділення матеріальних засобів для вдосконалення

надання додаткових послуг як СПА-зони, ресторанів в готелі, ґрунтуючись на відгуках гостей		існуючого матеріально-технічного забезпечення визначених зон, зважаючи на негативні відгуки гостей.
Удосконалення управління збутом	-	Даний захід є у більшій мірі управлінським й, у першу чергу, передбачає зміну принципів роботи в управлінні збутом. Він не потребує додаткових фінансових витрат

Задля більш ефективного та всеохоплюючого розуміння проведення подібної діяльності потрібно визначити основні орієнтири можливого зростання обсягів доходів готелю, а також певного скорочення витрат (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Параметри зростання доходів та економії витрат готелю

«ІнтерКонтиненталь» за результатами впровадження поліпшень у 2019 році

Назва заходу	Обґрунтування можливого ефекту від реалізації заходу
Підвищення швидкості та якості обслуговування	Підвищення швидкості обслуговування дасть можливість підвищити кількість обслужених гостей операційної системи готелю. За рахунок скорочення часу на обслуговування повинні знайтись до 5 % накладні витрати.
Удосконалення комунікацій готелю за рахунок розвитку існуючої CRM-системи	Існування CRM-системи підвищує рівень якості обслуговування, а також є важливим інструментом зворотнього зв'язку зі споживачами. Відтак, можна очікувати приріст гостей та доходів до 10%.
Вдосконалення надання додаткових послуг як СПА-зони, ресторанів в готелі, ґрунтуючись на відгуках гостей	Завдяки вдосконаленню надання додаткових послуг є можливість приросту додаткових доходів до 35%.
Удосконалення управління збутом	Подібні дії допомагають скоротити обсяг накладних витрат на 10-15%.

Зважаючи на діяльність направлену на зростання доходів, а також можливого скорочення витрат, є можливість спрогнозувати обсяги потенційних доходів, а також можливих доходів та витрат.

На першому етапі можна спробувати спрогнозувати показники фінансових результатів готелю, зважаючи на ретроспективні тенденції (табл. 3.6., 3.7).

Таблиця 3.6

**Прогнозування фінансових результатів роботи готелю
«ІнтерКонтинеталь» у 2018-2019 рр. (без урахування поліпшень)**

Показники	Ум. позначення	Факт 2017	Темп росту за 2015- 2017 рр.	Рівень показника у доходах	Прогноз на 2018- 2019 рр. (без урахування поліпшень)	
					2018*	2019
Дохід від реалізації продукції та надання послуг, млн.грн	Д	620	1,416	-	2,326	4,160
Собівартість реалізації продукції та надання послуг, млн.грн	СВ	280	1,654	-	1,934	3181
Накладні витрати (адміністративні, збутові та інші операційні), тис.грн	НВ	127	-	0,020	156,7	193,3
Прибуток операційний	ПР = Д - СВ - НВ	926	-	-	1 344	1 894

Провівши відповідні розрахунки можна дійти висновку, що у наступних 2018-2019 роках приріст показника операційного прибутку буде збільшуватись на користь підприємства. Проте, важливо розуміти, що подібний розвиток може бути лімітований за умови того, якщо готель не буде впроваджувати зміни до розвитку цієї операційної стратегії.

На 2018 рік прогнозований обсяг операційного прибутку буде складати 1344 тис.грн, у 2019 році – 1894 тис.грн.

На наступному етапі варто визначити коефіцієнт зростання доходів від реалізації вдосконалень. Цей коефіцієнт буде розраховуватись таким чином:

$$Кзд = (1+Tr1)*(1+Tr2)*...*(1+TrN) \quad (3.1)$$

де, TrN – прогнозний темп приросту доходів готелю (у %) від впровадження N-го заходу з удосконалення операційної стратегії готелю.

$$Кзд = (1+10%)*(1+13%)*(1+35%) = 1,71$$

На основі отриманого коефіцієнта, обсяг доходів з урахуванням поліпшень будет визначатися наступним чином:

$$D_{2018} = D_{2017} * Tr_{2015-2017} * K_{зд} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.7

Прогноз операційного прибутку готелю «ІнтерКонтинеталь» на 2018-2019 роки з урахуванням покращень

Показники	Ум. позначення	Факт 2017	Темп росту за 2015-2017 рр.	Обґрунтуванні зміни показників при реалізації заходів	Прогноз на 2018-2019 рр. (з урахуванням поліпшень)	
					2018*	2019
Дохід від реалізації продукції та надання послуг, млн.грн	Д	620	1,25	коефіцієнт додаткового зростання - 1,71	2,326	11472,3
Собівартість реалізації продукції та надання послуг, млн.грн	СВ	280	1,16	зростання собівартості на 5%	1,934	9511
Накладні витрати (адміністративні, збутові та інші операційні), млн.грн	НВ	127	-	Скорочення на 5%	157	339
Додаткові інвестиційні витрати на впровадження заходів, тис.грн.	ІВ		-	будуть понесені при реалізації заходів	-	550,0
Прибуток операційний	ПР = Д - СВ - НВ - ІВ	926	-	-	1 344	2 180

Аналізуючи дані табл. 3.7, можна побачити, що у 2018 році обсяг операційного прибутку може зрости на 1344 млн. грн., у 2019 році – 2180 млн. грн.

Прогноз економічного ефекту від впроваджених заходів наведено в табл. 3.7. та рис. 3.12.

Таблиця 3.7

Прогноз економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2018-2019 роки

Показники	Ум. позначення	Прогноз на 2018-2019 роки	
		2018* прогноз	2019
Ретроспективний операційний прибуток (без врахування заходів), млн.грн.	ПРр	1 344	1 894
Перспективний операційний прибуток (з врахуванням заходів), млн.грн.	ПРп	1 344	2 180
Економічний ефект, млн.грн.	$E = ПРп - ПРр$	0	286

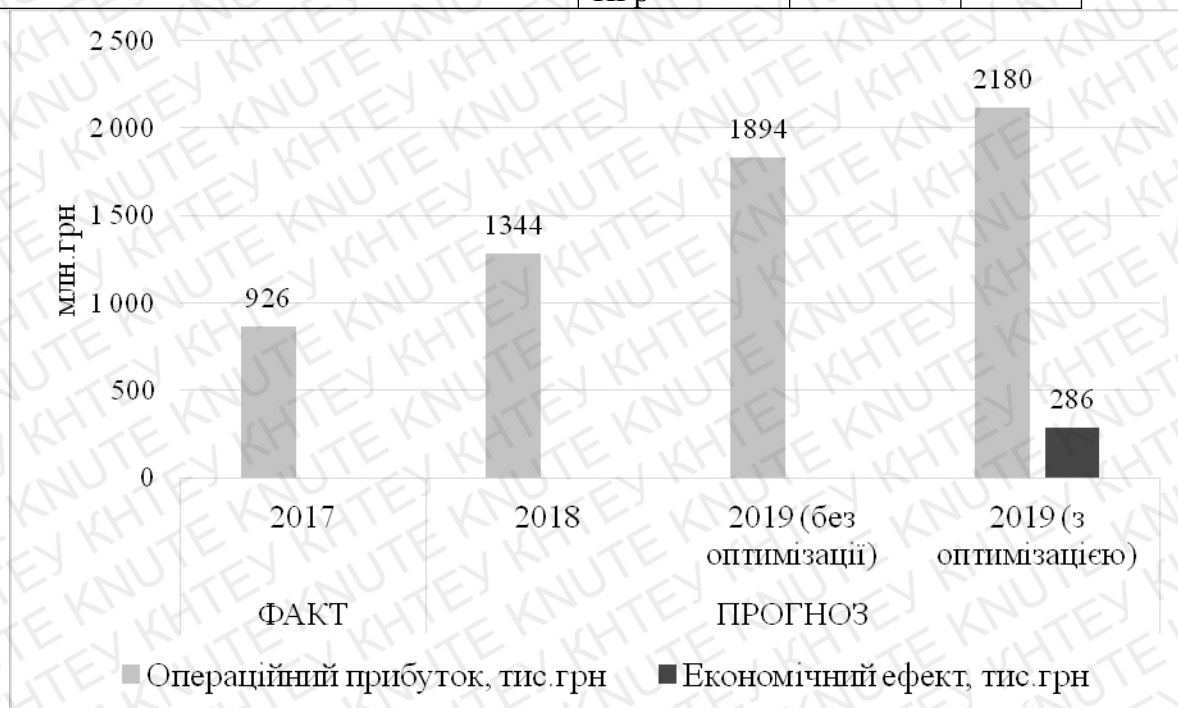


Рис. 3.122. Динаміка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2018-2019 роки

Отже, проаналізувавши наявні розрахунки, можна дійти висновку, що у 2018 році операційних прибуток залишиться майже незмінним. А от у 2019 році економічний ефект від вдосконалень, впроваджених у готелі, складе 286 млн. грн.

Було висунуто та проаналізовано основні показники соціально-економічної ефективності заходів вдосконалення операційної діяльності готелю «ІнтерКонтиненталь». Зрештою, був спрогнозований певний приріст у 2019 році прибутку, який згодом допоможе подальшому успішному розвитку діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Отже, існує багато методів корпоративного управління. Зважаючи на те, що корпоративне управління підприємствами досить велика система та багатогранна, визначити універсальні методи для будь-якого підприємства неможливо.

1. Проаналізувавши різноманітні підходи та варіанти методів підвищення ефективності системи методів корпоративного управління готелю ІнтерКонтиненталь Київ, можна побачити, що найкраще використовувати комплекс заходів, який допоможе розвинути корпоративне управління підприємством та вдосконалити внутрішню корпоративну культуру.

2. Важливою складовою діяльності готелю виступають інформаційні ресурси, які забезпечують чітке координування діяльності підприємства, а також його злагоджену діяльність. Відтак важливим процесом постає процес управління інформаційними ресурсами підприємства, який відображає цілісність та злагодженість підприємства загалом. Тому досить важливим постає процес їхнього аналізу та вдосконалення. У роботі було створено мережний графік оптимізації роботи персоналу.

3. Було проаналізовано та виділено основні показники та критерії соціально-економічної ефективності заходів з вдосконалення операційної діяльності та операційної стратегії загалом. Було спрогнозовано можливий приріст доходів та зменшення збитків в готельній діяльності у 2018-2019 роках. На 2018 рік прогнозований обсяг операційного прибутку буде складати 1344 тис.грн, у 2019 році – 1894 тис.грн. Також у 2018 році операційних прибутків залишиться майже незмінним. А от у 2019 році економічний ефект від вдосконалень, впроваджених у готелі, складе 286 млн. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, зважаючи на важливість та актуальність теми розвитку корпоративних цінностей підприємств як складової стратегії розвитку готельного підприємства, в ході роботи були зроблені такі висновки:

1. У першому розділі було проаналізовано роботи вітчизняних дослідників на тему розкриття та розвитку корпоративної культури, корпоративних цінностей та методів їхнього формування. Зокрема проаналізовано роботи Н.В. Богданової, В.В. Юрченка, Ю.В. Мельника, Н.В. Смолінські тощо. Було виявлено, що корпоративна культура є невід'ємною частиною підприємства, яка впливає на ефективність роботи працівників, привабливість для клієнтів тощо. Корпоративна культура різноманітних підприємств є унікальною в кожному випадку, так як на її формування впливає дуже багато чинників. Також було виділено категорії корпоративного іміджу та корпоративних цінностей як важливої складової сталого розвитку підприємств у конкурентному середовищі.

2. Було виділено основні важелі формування та регуляції корпоративної культури господарчого підприємства та важливість розвитку та ефективної імплементації таких інструментів для формування надійного та життєздатного робочого середовища всередині організації. До таких методів було віднесено: економічні, адміністративно-організаційні та соціально-психологічні методи, — кожний з яких по своєму впливає на внутрішнє середовища та працівника в цілому.

3. Було проаналізовано запропоновані різними вченими та дослідниками системи оцінювання корпоративної культури підприємства, які спираються на різні критерії оцінки. Зважаючи на велику кількість запропонованих систем та факторів, які можуть впливати на результати дослідження, було з'ясовано, що найкраще буде використовувати декілька систем у комплексі, для того, щоб отримати кращу та більш детальну

картину існуючої корпоративної культури підприємства та прогнозування чітких шляхів її вдосконалення та розвитку.

4. У другому розділі була проаналізована наявна корпоративна культура готелю «ІнтерКонтиненталь Київ» та вивлено пануючі цінності готелю. Так як на становлення корпоративної культури впливає багато чинників, а також історія існування підприємства, корпоративна культура досліджуваної організації досить багатогранна та цікава. Так як готель «ІнтерКонтиненталь Київ» входить до складу світової мережі InterContinental Hotels Group, історія мережі на пряму впливає на корпоративну культуру готелю «ІнтерКонтиненталь Київ». Корпоративні цінності також більшою мірою встановлюються з головного офісу мережі. До таких можна віднести основні: «Вчиняємо правильно», «Проявляємо турботу», «Прагнути до досконалості», «Поважати відмінності», «Працювати командою». Також до цих цінностей додаються національні цінності, зважаючи на державу розташування готелів мережі.

5. Оцінивши ступінь ефективності формування системи корпоративних цінностей готелю «ІнтерКонтиненталь Київ», стало зрозуміло, що готель досить відповідально поставився до формування власної культури та цінностей для співробітників. Культура досить розвинута та відповідає очікуванням робітників. Цінності готелю ясні та зрозумілі для робітників, які їх сприймають та розповсюджують. Також в готелі наявний тренер, який поводить окремі тренінги по цінностям та місії готелю для нових співробітників, з метою кращої адаптації працівників та пояснення всіх деталей та роз'яснення незрозумілих деталей.

6. Напрямами вдосконалення методів корпоративного управління підприємством можуть стати для готелю інноваційні зміни структури та діяльності. Ці зміни можна забезпечити оновленнями технічної бази та інформаційних сполучень між департаментами. Також іншим напрямом буде реструктуризація та використання «карти корпоративного управління інноваціями».

7. Було виділено можливості оптимізації ресурсного забезпечення методів корпоративного управління серед яких є вдосконалення системи інформаційних ресурсів та інформаційних потоків в готелі. Зважаючи на те, наскільки швидко інформація може змінюватись в готелі та важливість її оперативної передачі, потрібно звернути особливу увагу на інформаційні ресурси підприємства.

8. Обґрунтовано модель удосконалення операційної стратегії обслуговування готелю «InterContinental», м. Київ. Цей процес удосконалення передбачає реалізацію наступних напрямів: підвищення швидкості та якості обслуговування, вдосконалення комунікацій готелю за рахунок розвитку існуючої CRM-системи, вдосконалення надання додаткових послуг як СПА-зони, ресторанів у готелі, ґрунтуючись на відгуках гостей, удосконалення управління збутом. Подібні шляхи мають на меті покращити існуючий стан операційної стратегії готелю «InterContinental» та підвищити прибуток підприємства. Розвиток наявної CRM-системи дасть змогу підвищити результативність комунікацій на рівень вище як між самими співробітниками закладу, так і між закладом та його клієнтами.

9. Було виділено та обґрунтовано основні показники та критерії соціально-економічної ефективності заходів з вдосконалення операційної діяльності та операційної стратегії загалом. Також було проведено прогнозування можливого приросту доходів та зменшення збитків в діяльності готелю «InterContinental» у 2018-2019 роках. На 2018 рік прогнозований обсяг операційного прибутку буде складати 1344 тис.грн, у 2019 році – 1894 тис.грн. Також у 2018 році операційних прибуток залишиться майже незмінним. У 2019 році економічний ефект від вдосконалень, впроваджених у готелі, складе 286 млн. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень / В. О. Аніщенко // Акт. проблеми економіки. - 2009. - № 3 (93). - С. 64 - 72.
2. Ареф'єва О.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток: монографія / О.В. Ареф'єва, Н.В. Васюткіна. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2013. – 180 с.
3. Баглей Р.Р. Формування вітчизняної моделі корпоративного управління / Р.Р. Баглей // Сталий розвиток економіки. – 2014. - № 1 (23). – С. 199 – 206.
4. Бала О. І., Муқан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види // Наукові праці НУ “Львівська політехніка”. – Львів: НУ ЛП, 2010. – № 682. – с. 11-15.
5. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179-184.
6. Баюра Д.О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку : монографія / Д.О. Баюра. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 288 с.
7. Белошапка В. А. Инструментальные компетенции менеджера при формировании рыночной корпоративной культуры / В. А. Белошапка, Ю. Е. Кулик // Инвестиції : практика та досвід. - 2011. - № 1. - С. 23 - 25.
8. Бень, Т. Проблемы и предпосылки эффективной реструктуризации предприятий [Текст] / Т. Бень, С. Довбня // Экономика Украины. – 2000. - № 8. – С. 37-43.
9. Белоусова О. С. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України / О. С. Белоусова, Н. А. Пашенко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2011. - № 3. - С. 199 - 202.

10. Бондаренко С.М., Ліфар К.В. Імідж організації: Сутність, зміст та основні етапи формування / С.М. Бондаренко, К.В. Ліфар // Київський національний університет технологій та дизайну. - 2014. - № 5 (79). – с. 39 – 46.
11. Брустинов Д. М. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів / Д. М. Брустинов, Т. І. Калініченко // Держава та регіони. - 2008. - № 1. - С. 31 - 33.
12. Верхоглядова Н. І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства / Н. І. Верхоглядова, Я. Я. Слабко // Держава та регіони. - 2008. - № 6. - С. 56 - 60.
13. Воробйова Н.П. Організаційна культура в системі менеджменту / Н.П. Воробйова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. - № 1 (21). – С. 47-48.
14. Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Організаційна культура» (для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)” денної форми навчання) / С. О. Гайдученко, М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ, 2015. – 77 с.
15. Дорошук, Г.А. Організаційно-економічні аспекти реструктуризації як інструмента ефективного корпоративного управління: системний підхід: Монографія. – Одеса: ТЕС, 2012. – 259 с.
16. Ефективність корпоративного управління [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.04 → економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Вікторія Вікторівна Боковець. – К. : КНУ, 2016. – 42 с.
17. Жалінська І.В. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління / І.В. Жалінська // Вісник ЖДТУ. – 2017. - № 1 (79). – с. 66 – 71.

18. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т. І. Калініченко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2010. - № 3. - С. 62 - 67.
19. Квач Я. П., Шапошников К. С., Адамкович М. М. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні засади / М. М. Адамкович, Я. П. Квач, К. С. Шапошников // під наук. керівництвом д.е.н., проф., засл. Діяча науки і техніки України О. С. Редькіна. – Ізмаїл: СМІЛ, 2008. – 272 с.
20. Керівництво для персоналу. (Роздатковий матеріал з підприємства ТОВ «Готель Менеджмент», який володіє готелем «ІнтерКонтиненталь Київ». – 2018.
21. Ковальська О.П. Організаційна культура як об'єднувальний елемент внутрішнього середовища навчального закладу / О.П. Ковальська // Наукові публікації. – 2016. - № 2 (90). – С. 18-19.
22. Козлов В. В. Корпоративна культура / Козлов В. В. – М.: Альфа-прес, 2009. – 422 с.
23. Колодка А.В. Імідж організації як економічна категорія: сутність зміст, основні етапи формування / А. В. Колодка, С.М. Ілляшенко // Прометей. – 2012. - №2(38). – с. 164-170
24. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / за наук. ред. д. е. н., проф.. Н. А. Хрущ. – К.: Кафедра, 2012. – 300 с.
25. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : колективна монографія / За заг. ред.. К.С. Шапошнікова та ін.. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. – 536 с.
26. Корпоративне управління : Монографія / І. Спасибо-Фатєєва, О. Кібенко, В. Борисова; За ред. проф. І. Спасибо-Фітєєвої. – Х.: Право, 2007. – 500 с.
27. Корпоративне управління в Україні: Теоретико-методологічні аспекти : Монографія / О.М. Сохацька, Н.П. Тарнавська, А. М. Тибінь; За ред. проф. О.М. Сохацької. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 459 с.

28. Корпоративна культура організації : навч. посіб. / В.В. Юрченко, Ю.В. Мельник, Н.В. Богданова. – К.: Дакор, 2014. – 44 с.
29. Костюк Г.В., Сторожук В.В. Формування позитивного іміджу підприємства / Г.В. Костюк, В.В. Сторожук // Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. – 2014. - №1. – 176 – 181.
30. Малюк С.О., Шевченко К.А. Корпоративне управління підприємством як фактор його розвитку / С.О. Малюк, К.А. Шевченко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. - № 7. – с. 410 – 412.
31. Методичне забезпечення прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні підприємством [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Юлія Володимирівна Фадєєва. – Харків: ХНАМГ, 2014. – 20 с.
32. Мікловда В.П., Кубиній Н.Ю., Завадяк Р.І., Сокол І.І., Максимець І.І., Кубиній В.В. Стратегічне управління ефективністю підприємств у корпоративному секторі регіону: проблеми та шляхи вдосконалення: Монографія. – Ужгород: Ліра, 2010. – 196 с.
33. Мороз В.Є. Організаційна культура як оловна передумова стабільного розвитку підприємства / В.Є. Мороз // Наукові публікації. – 2012. - № 3. – С. 32-37.
34. Мороз О.В., Карачина Н.П., Халімон Т.М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: Монографія. – Вінниця: УНІВЕР-СУМ – Вінниця, 2008. – 180 с.
35. 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.
36. Некифоренко В., Кравченко В. Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства / В. Некифоренко, В. Кравченко // Економіка та держава. – 2012. – № 5.– С. 14 - 23.

37. Нусінова О.В. Дослідження принципів корпоративного управління / О.В. Нусінова // Економіка та управління підприємством. – 2014. - № 1 (53). с. 218 – 223.
38. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства / М.І. Овчаренко, С.В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. - № 2. – С. 130 – 138.
39. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: навч. посіб. / Т.О. Дяченко, Л. І. Скібіцька. — К. : Освіта України, 2011. — 248с.
40. Організаційно-методичне забезпечення оцінки ефективності корпоративного управління [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Інна Юрїївна Веретіна. – Донецьк, 2008. – 20 с.
41. Оцінювання соціально-економічної ефективності системи корпоративного управління нафтогазовими підприємствами [Текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Христина Володимирівна Обельницька. –Івано-Франківськ, 2016. – 250 с.
42. Панфилова Е. Некоторые аспекты формирования системы корпоративного управления в промышленной организации / Е. Панфилова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - №4. – С. 49 - 60.
43. Пірен М.І. Нова парадигма державного управління та корпоративної культури в Україні [Навчальне видання] : монографія / М.І. Пірен. – Чернівці : Технодрук, 2016. – 244 с.
44. Продиус, И.П. Формирование стратегии предотвращения банкротства на предприятии: Монография [Текст]/И.П. Продиус, А.А. Дорошук// Одесса: изд-во Одесского юридического ин-та НУВД, 2003. – 137 с.
45. Попов О.Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного

управління: Монографія. – Х.: ФОП Александрова К.М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. – 360 с. Укр. Мова

46. Прокопчук Л.М. Формування і розвиток системи корпоративного управління в акціонерних товариствах: теорія, методика і практика: монографія / Л.М. Прокопчук, А.Д. Чикуркова, О.Ф. Ногачевський – Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Звойленко Д.Г., 2014. – 236 с.

47. Редзюк А.М. Формування корпоративної культури організації як один із чинників поліпшення якості менеджменту / А.М. Редзюк, В.В. Рудзінський, М.Ю. Безродний // Автошляховик України. – 2007. - №4. – С. 2 – 3.

48. Рекова Н.Ю. Механізм управління економічною поведінкою підприємств корпоративної структури: монографія / [Н.Ю. Рекова; ДонДУУ]. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж (донецьке відділення), 2011. – 356 с.

49. Ромащенко І. Формування позитивного іміджу організації як складова професійних компетенцій маркетологів / І. Ромащенко // Молодь і ринок. – 2011. - №4 (75). – с. 105 – 108.

50. Севастьянов Р.В., Акчуріна О.А. Семантика поняття «корпоративне управління» в економічному контексті / Р.В. Севастьянов, О.А. Акчуріна // Наукові публікації. – 2014. – №2. – С. 68 – 76.

51. Семенчук Т.Б., Басараб Н.А. Формування іміджу підприємства / Т.Б. Семенчук, Н.А. Басараб // Економіка і суспільство. – 2016. - № 7. – с. 473 – 477.

52. Семенчук Т.Б., Гера О.Г. Сучасна модель формування іміджу організації / Т.Б. Семенчук, О.Г. Гера // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. - №7. – с. 178 – 181.

53. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Скібіцька Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

54. Скібіцька Л.І. Менеджмент : навч. посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літ, 2007. – 416 с.

55. Смолінська Н.В. Формування та зміна організаційної культури підприємства / Н.В. Смолінська // Наукові праці НУ «Львівська політехніка». – Львів: НУ ЛП, 2011. - № 5 (758). – с. 290 - 295.
56. Суржик В.Г. Роль корпоративного управління в умовах трансформації економіки / В.Г. Суржик // Наук. вісн. Ченіг. держ. ін.-ту економіки і упр. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 2. – С. 139 – 144.
57. 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.
58. Трач О.Ю., Карий О.І. Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб / О.Ю. Трач, О.І. Карий // Національний університет «Львівська політехніка». – 2011. - № 5. – с. 182 – 187.
59. Управління інформаційними ресурсами корпоративних підприємств [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Оксана Михайлівна Урікова. – К.: КНУ, 2013. – 20 с.
60. Чернишова Т.О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації // Наукові праці КНТУ, Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2010. – вип. 17. – с. 25-31.
61. Фісенко Е.С., Малик І.П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / Е.С. Фісенко, І.П. Малик // Національний технічний університет України «КПІ». – 2013. - № 4. – С. 32 – 42.
62. Формування системи корпоративної звітності: теорія, методологія та організація [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. Ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності) / Руслана Віліївна Кузіна. – Одеса, 2016. – 40 с.

63. Формування та розвиток корпоративної системи управління інноваціями [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Юлія Ігорівна Клюс. – Северодонецьк, 2013. – 37 с.
64. Химич І.Г. Модель формування корпоративної культури для машинобудівних підприємств / І.Г. Химич // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємство. – 2010. - №2. С. 218 – 223.
65. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури / І.Г. Химич // Економіка та держава. – 2009. - № 9. – С. 59 – 61.
66. Шавкун І. Г. Формування іміджу організації : [навчальний посібник для здобувачів вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент»] / І. Г. Шавкун, Я.С. Дибчинська. – Запоріжжя : ЗНУ, 2016. – 111с.
67. Шапошников К.С. Креативне корпоративне управління: теорія і практика: [монографія] / К.С. Шапошников; Херсонський державний університет. – Херсон: Видавництво ХДУ, 2010. – 526 с.
68. Шевченко В.С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації / В.С. Шевченко // «Управління розвитком». – 2016. - №7. – с. 473 – 477.
69. Шрам В.В. Еволюція поглядів на теорію організації / В.В. Шрам // «Управління розвитком». – 2014. - №1(64). – С. 100 – 101.
70. Штерн Г.Ю. Корпоративне управління : навч. посібник / Г.Ю. Штерн. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 278 с.

Матриця SWOT системи корпоративних цінностей в ТОВ**«Готель Менеджмент»**

1	2	3
<p>Зовнішнє середовище</p>	<p>Можливості (О)</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>1. Високий рівень продуктивності праці в порівнянні з конкурентами.</u> <u>2. Вигідне місцерозташування готелю.</u> <u>3. Можливість залучення більшого числа кандидатів на вакантні посади.</u> <u>4. Наявність кращої стратегії в області персоналу та кадрової політики в порівнянні з конкурентами.</u> <u>5. Приємні в спілкуванні співробітники.</u> <u>6. Сприятливий імідж організації.</u> <u>7. Висока якість послуг за рахунок використання кваліфікованої робочої сили.</u> 	<p>Загрози (Т)</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>1. Несприятливі демографічні зміни.</u> <u>2. Несприятлива соціально-економічна політика в країні.</u> <u>3. Слабкі позиції кадрової політики в порівнянні з конкурентами.</u> <u>4. Погіршення системи соціального забезпечення в місті.</u>
<p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Поле «СiМ» (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>1. Наявність системи соціального захисту.</u> <u>2. Високий рівень компетентності керівників</u> <u>3. Високий рівень задоволеності роботою у працівників.</u> <u>4. Високий рівень продуктивності праці порівняно з конкурентами.</u> <u>5. Вигідне місцерозташування організації.</u> 	<p>Поле «СiЗ» (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>1. Слабкі позиції кадрової політики серед конкурентних готелів.</u> <u>2. Погіршення системи соціального забезпечення в місті.</u> <u>3. Несприятлива соціально-економічна політика в країні.</u>
<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>1. Розвинена система управління персоналом.</u> <u>2. Наявність вакантних посад.</u> <u>3. Наявність системи соціального захисту.</u> <u>4. Високий рівень кваліфікації фахівців.</u> <u>5. Сучасна, раціональна та регулярна система оцінювання результатів праці персоналу.</u> <u>6. Високий рівень задоволеності роботою.</u> <u>7. Розвинена система мотивації персоналу до трудової діяльності.</u> <u>8. Високий рівень компетентності керівників.</u> <u>9. Сучасні посадові</u> 		

<p><u>інструкції і вимоги до працівників та їхнє постійне оновлення.</u></p> <p><u>10. Випередження конкурентів у галузі соціального забезпечення.</u></p>		
<p><u>Слабкі сторони (W)</u></p> <p><u>1. Відсутність стратегічних планів персоналу.</u></p> <p><u>2. Недолік управлінського таланту і глибини володіння проблемами управління персоналом.</u></p> <p><u>3. Відсутність необхідного рівня компетентності та кваліфікації.</u></p> <p><u>4. Рівень оплати праці порівняно з конкурентами.</u></p> <p><u>5. Низький рівень оплати праці і відсутність премій.</u></p>	<p><u>Поле «СiМ» (WO)</u></p> <p><u>1. Достатні фінансові ресурси, що виділяються для служби управління персоналом.</u></p> <p><u>2. Висока якість послуг за рахунок використання кваліфікованої робочої сили.</u></p> <p><u>3. Сприятливий імідж організації.</u></p> <p><u>4. Переваги в рівні оплати праці порівняно з конкурентами та ін.</u></p> <p><u>5. Високий рівень задоволеності роботою у працівників</u></p>	<p><u>Поле «СiЗ» (WT)</u></p> <p><u>1. Відсутність необхідного рівня компетентності та кваліфікації.</u></p> <p><u>2. Недолік управлінського таланту і глибини володіння проблемами управління персоналом.</u></p>