

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ** **ГОТЕЛЮ «HOTEL STAR», М. МУКАЧЕВО**

Студентки 2 курсу, 1-ї групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Трагіри
Єлизавети

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Вовк (Даниленко) Марія
Іванівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М.Г.Бойко

« _____ » _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Трагірі Єлизаветі

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Формування корпоративної культури готелю «Hotel Star», м. Мукачево.

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3770.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування корпоративної культури та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу

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

Вступ

Розділ 1 Теоретичні засади корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади корпоративної культури

Розділ 2 Діагностика стану корпоративної культури готелю «Hotel Star», м. Мукачево

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Ретроспективний аналіз заходів щодо формування корпоративної культури суб'єктом готельного бізнесу

2.3. Оцінка корпоративної культури готелю

Розділ 3 Удосконалення заходів щодо формування корпоративної культури готелю «Hotel Star», м. Мукачево

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Трагіри Є. виконана вчасно та на належному науковому рівні. Протягом усього періоду написання наукової праці магістрантка проявляла інтерес до досліджень. У першому розділі розкрито сутність корпоративної культури, її роль і місце у діяльності суб'єктів готельного бізнесу. Здобувачкою вищої освіти проведено аналіз методології оцінювання рівня корпоративної культури. У другому розділі досліджено стан розвитку суб'єкту господарювання у контексті фінансово-економічних показників діяльності та функціонування у конкурентному середовищі. Проведено ретроспективний аналіз корпоративної культури на досліджуваному підприємстві. На основі проведених досліджень Трагірою Є. надано конкретні рекомендації щодо розвитку корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу. Дані рекомендації мають практичну значущість та доцільність до запровадження. Випускна кваліфікаційна робота є самостійною завершеною працею, що за сутністю та формальними вимогами відповідає роботам такого рівня. ВКР рекомендовано до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Трагіри Є.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 2020 р

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	9
1.2. Методологічні засади корпоративної культури	18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «HOTELSTAR», М. МУКАЧЕВО	
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю	27
2.2. Ретроспективний аналіз заходів щодо формування корпоративної культури суб'єктом готельного бізнесу	35
2.3. Оцінка корпоративної культури готелю	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «HOTEL STAR», М. МУКАЧЕВО	
3.1. Обґрунтування програми заходів з корпоративної культури готелю ...	50
3.3. Прогнозування результативності запропонованих заходів	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що у наш час формування корпоративної культури на суб'єктах готельного бізнесу є одним з способів досягнення успіху на ринку послуг. Без розвитку корпоративної культури суб'єкт готельного бізнесу має ризики втрати потенційних можливостей розвитку. При цьому якісно сформована корпоративна культура підприємства готельного господарства дає змогу: налагодити внутрішні зв'язки між персоналом, підвищити атракцію відвідувачів до готелю, сформуванати єдину місію та ідею, розширити свої можливості, стати конкурентоспроможним, формувати нові цінності підприємства, створити атмосфери довіри та впевненість у своїх співробітників та інші. Тому дослідження та розвиток корпоративної культури вартий уваги.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти імплементації корпоративної культури у діяльність підприємств розглядали такі іноземні та вітчизняні вчені як: Афанасьєва О. М., Бугаєвська Ю.В., Д. Денісон, Воронкова А.Е., Жежер К.Л., Захарчин Г.М., Ігнат'єва І.А., К. Камерон та Р.Куїнні, Овчаренко А. О., Полотай Б.Я., Солоха Д. В., Ф.Харрісом і Р.Моран, Е.Шейн., Шморгун Л.Г. та інші. Однак необхідно зазначити, що незважаючи на зацікавленість щодо дослідження корпоративної культури, на практиці суб'єкти готельного бізнесу мають нерозкритий потенціал подальшого розвитку та формування корпоративної культури.

Мета та завдання дослідження. Метою є дослідження теоретичних засад формування корпоративної культури та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Щоб досягнути мету даного дослідження необхідно вирішити такі завдання:

- ✓ Розкрити теоретичні засади формування корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу ;
- ✓ Дослідити аналітичний огляд літературних джерел;
- ✓ Порівняти методологічні засади корпоративної культури ;

- ✓ Зробити діагностику стану корпоративної культури готелю «Hotel Star», м. Мукачево
- ✓ Розробити стратегічний аналіз корпоративної культури готелю «Hotel Star» м. Мукачево;
- ✓ Провести ретроспективний аналіз заходів щодо формування корпоративної культури суб'єктом готельного бізнесу;
- ✓ Оцінити рівень корпоративної культури готелю «Hotel Star» м. Мукачево;
- ✓ Розробити заходи щодо формування корпоративної культури готелю «Hotel Star», м. Мукачево;
- ✓ Обґрунтувати програми заходів з формування корпоративної культури готелю;
- ✓ Спрогнозувати результативність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу

Предметом дослідження теоретичні, методологічні та практичні засади формування корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу «Hotel Star» м. Мукачево

Методи дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані загальноприйняті методи наукових досліджень такі як: аналіз літератури та наукових досліджень, аналізу і синтезу, індукції та дедукції (визначення корпоративної культури та її сенсу, процесу формування корпоративної культури, основні цілі та завдання, напрямів та способів реалізації та інші), систематизація та узагальнення зарубіжної та вітчизняної літератури, статистичного та порівняльного аналізу, систематизація (для фінансових показників, динаміки руху персоналу), SWOT- аналізу, аналіз рівня корпоративної культури методикою OCAI, анкетування персоналу (для визначення рівня корпоративної культури, рівня задоволеності персоналу) та графічного аналізу показників.

Інформаційну базу випускної кваліфікаційної роботи склали зарубіжна та вітчизняна література, наукові дослідження та публікації, загальноприйняті стандарти, форми фінансової звітності готелю «Hotel Star» м. Мукачево, стандарти готелю «Hotel Star» м. Мукачево, інтернет-сторінки підприємств готельного бізнесу, а також власні дослідження та аналіз.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних та практичних положень щодо здійснення процесу формування корпоративної культури суб'єктів готельного бізнесу.

Практичне значення полягає у тому, що визначені напрямки та розроблена програма щодо вдосконалення корпоративної культури, відображенні у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для формування ефективної корпоративної культури на підприємствах готельного господарства.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження було опубліковано:

- Стаття «Формування корпоративної культури суб'єкта» у збірнику наукових статей студентів «Нореса - нові формати» – К.:КНТЕУ, 2020 – С. 279

Публікації. Теоретичні та практичні положення випускної кваліфікаційної роботи були опубліковано наукову статтю у Збірнику наукових статей студентів «Нореса - нові формати» (дод. А).

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 65 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 14 таблицями, 16 рисунками та 10 додатками. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

У наш час питання корпоративної культури, особливо на підприємствах готельного господарства, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Корпоративна культура існувала завжди, незалежно від того, усвідомлювали це чи ні. Еволюція формування поняття корпоративної культури бере початок ще з XIX та зазнає певних змін у розрізі галузей [32]. Її зміст представлений на рис.1.1

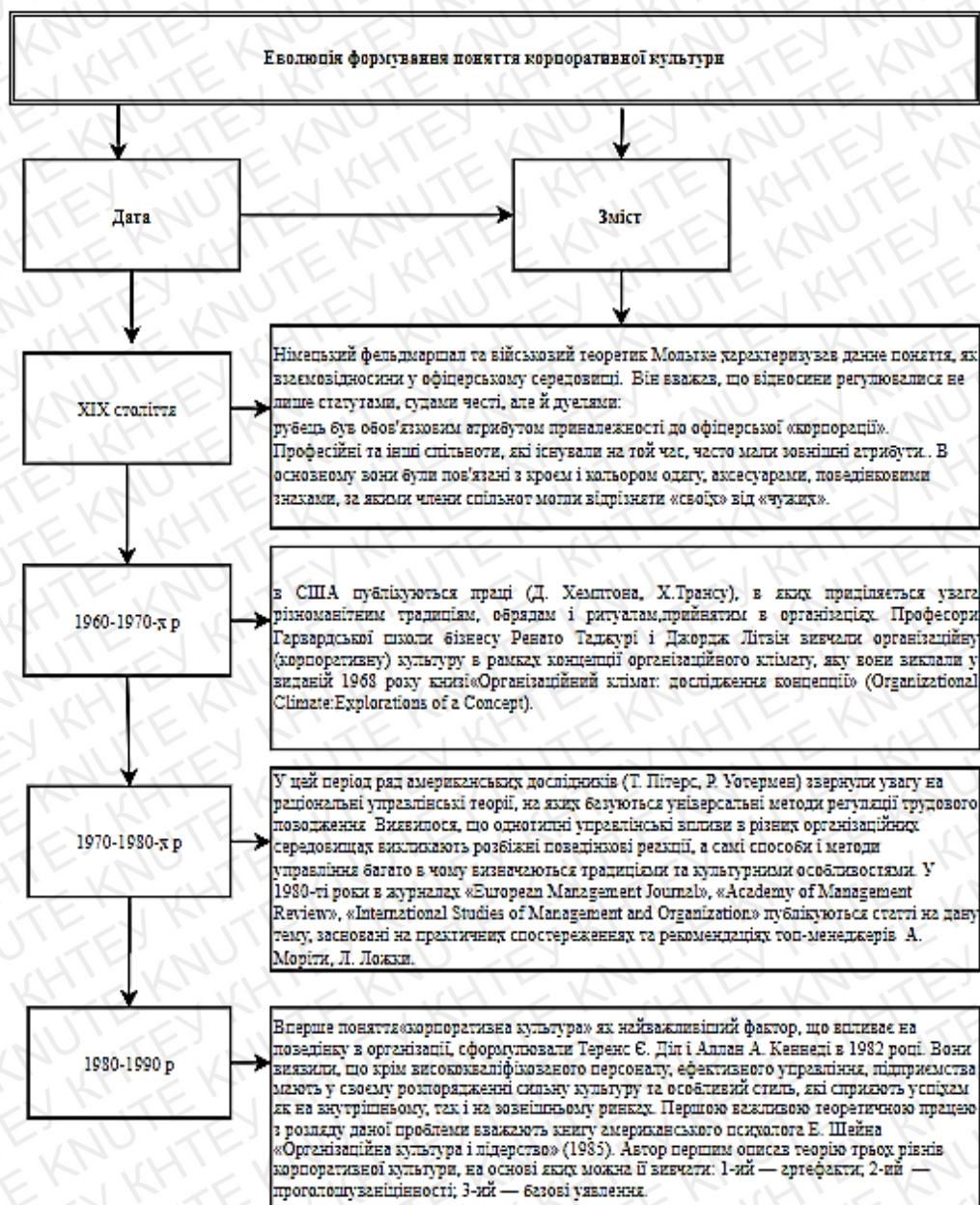


Рис.1.1 Еволюція формування поняття корпоративної культури

Проаналізувавши, можна зробити висновок що формування корпоративної культури є досі актуальним та є явищем, яке доцільно досліджувати.

Оскільки існує велика кількість інтерпретацій поняття "корпоративна культура" як в іноземній, так і у вітчизняній літературі, існує п'ять основних підходів для їх систематизації. Такими підходами є:

- ✓ Психологічні визначення корпоративної культури характеризують особливості пристосування працівника до організаційного середовища, формування звичок, навчання працівника, його емоційний стан та можливості якісно робити;
- ✓ Функціональні визначення корпоративної культури визначають завдання та функції корпоративної культури на підприємстві: роль культури як комплексного механізму регуляції поведінки і передачі цінностей між працівниками організації, а також її соціальну роль;
- ✓ Описові визначення корпоративної культури включають перелік усіх елементів корпоративної культури - вичерпний список усього, що охоплює корпоративна культура;
- ✓ Історично-генетичні визначення корпоративної культури - автори, що пропонують визначення даного характеру, включають до поняття корпоративної культури процесу соціального та культурного наслідування, традицію, здатність корпоративної культури до розвитку та участь працівників в її перетворенні та зміні;
- ✓ Нормативні визначення корпоративної культури - даний тип визначень об'єднує в собі ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників організації [11].

Узагальнюючи усі визначення терміну «корпоративна культура», можемо дійти висновку, що корпоративна культура - це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [11].

Метою корпоративної культури - забезпечення високого прибутку та успіху підприємства завдяки підвищенню ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства в цілому за допомогою:

- ✓ удосконалення керування працівниками для забезпечення довіри співробітників до директора і прийнятих ним рішень;
- ✓ присвоєння працівникам готельного суб'єкта дбайливого ставлення до підприємства;
- ✓ розвиток командної співпраці та здібності як в ділових, так і в особистих стосунках спиратися на встановлені стандарти поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів та шукати шляхи усунення цих проблем [43].

Варто зауважити, що деякі визначають корпоративну культуру як систему взаємин, побудованих компанією відносно зовнішнього оточення і внутрішнього середовища. Інші — як ряд постійно присутніх заходів, що визначають ідеологію (концепцію) компанії як для ринку (клієнтів, постачальників, конкурентів), так і для співробітників. Та все ж, як правило говорять про два типи корпоративної культури [34] :

- ✓ Один формується підприємством(в особі керівництва) свідомо ;
- ✓ Інший сформований персоналом спонтанно.

При дослідженні корпоративної культури слід взяти до уваги, що кожна культура має власну структуру. Структура корпоративної культури є досить важливим явищем, так кожна культура складається з певних характеристик які потрібно аналізувати та впроваджувати. Характеристика культури визначає її структуру

Одним з найкращих підходів структури корпоративної культури, на наш погляд є характеристика корпоративної культури за Ф. Харрісом і Р. Мораном (див. табл. 1.1). Вона складається з певних критерій, які є вирішальними. Такими критеріями можуть бути взаємовідносини між людьми, зовнішній вигляд, трудова етика та мотивація, цінності та норми, розвиток та самореалізація працівника та інші.

Таблиця 1.1

Характеристики корпоративної культури за Ф. Харрісом і Р.Мораном

Характеристика корпоративної культури	Пояснення характеристики корпоративної культури
1	2
Взаємини між людьми	Вплив на особові стосунки таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, освіченість, досвід, знання. Д отримання формальних вимог етикету або протоколу; рівень формалізації стосунків, отримуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів.
Усвідомлення часу, відношення до нього і його використання	Сприйняття часу як найважливішого ресурсу або марна трата часу, дотримання або постійне порушення тимчасових параметрів організаційної діяльності.
Трудова етика і мотивування	Відношення до роботи як цінності або повинності; відповідальність або байдужість до результатів праці; відношення до свого робочого місця; якісні характеристики трудової діяльності; гідні і шкідливі звички на роботі; планування кар'єри працівника в організації.
Усвідомлення себе і свого місця в організації	В одних культурах цінується стриманість і приховування працівником своїх внутрішніх настроїв і проблем, в інших - заохочується відвертість, емоційна підтримка і зовнішній прояв своїх переживань.
Звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі	Організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність їдалень і буфетів; участь організації в оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільне або роздільне харчування працівників з різним організаційним статусом і т.п.
Світогляд	Віра або відсутність віри в справедливість, успіх, свої сили, керівництво; відношення до взаємодопомоги, до етичної або негідної поведінки, переконаність в караності зла й торжестві добра й т.п.
Розвиток і самореалізація працівника	Бездумне або усвідомлене виконання роботи; опора на інтелект або силу; вільна або обмежена циркуляція інформації в організації; творча обстановка або жорстка рутинна; визнання обмеженості людини або акцент на її потенціалі до зростання. в організації; творча обстановка або жорстка рутинна; визнання обмеженості людини або акцент на її потенціалі до зростання.
Зовнішній вигляд, одяг і подання себе на роботі	Різноманітність уніформ, ділових стилів, норми використання косметики, духів, дезодорантів і т.п., що свідчить про існування безлічі культур.
Цінності і норми	Культура впливає на те, як люди сприймають свої потреби і як вони ділять їх по пріоритетах.

Також можна відмітити, що кожна корпоративна культура має свої принципи. [30]. Принципи корпоративної культури — це вихідні стандарти, які формують її розвиток. Такі принципи є загальні та спеціальні принципи (див рис. 1.2)



Рис.1.2 Принципи корпоративної культури

Отже, корпоративна культура складається з зовнішніх атрибутів, що відображають матеріальну сторону життя організації (символіка, кольори, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі, слогани, фірмовий стиль, організаційні церемонії, робоча обстановка та ін.), так і внутрішніх цінностей і норм, стратегій поведінки (вірування, цінності, ритуали, табу, образи і міфи, пов'язані з діяльністю підприємства, прийняті норми спілкування) [33].

Результат від корпоративної культури виявляється в унікальному стилі поведінки співробітників підприємства, що утворюється у процесі досягнення стратегічних та поточних цілей. Сильний рівень корпоративної культури персоналу може вирішувати найскладніші види діяльності розвитку підприємства та забезпечувати довготривалі відносини з партнерами і клієнтами[31].

На нашу думку роль корпоративна культура грає в сфері гостинності є досить суттєвою та вирішальною. Сфера гостинності протягом останніх декількох

десятиліть зазнала величезних змін та інновацій. Тому керівничому підрозділі суб'єктів готельного бізнесу, необхідно розв'язувати нові завдання та шукати різні способи для більш найкращої конкурентоспроможності готелю. Невипадково одним з таких напрямків наразі є формування та розвиток корпоративної культури у готельному бізнесі [23].

Ключ до успішної організації своєї культури полягає в тому, щоб мати культуру, засновану на міцно розповсюдженому наборі переконань, що підтримується стратегією та структурою. Коли суб'єкт готельного підприємства має сильну культуру, трапляються три речі: працівники знають, як керівництво хоче, щоб вони реагували на будь-яку ситуацію, працівники вважають, що очікувана відповідь є правильною та по-третє, працівники знають, що вони будуть добре винагороджені за демонстрацію цінностей суб'єкту [46].

Корпоративна культура готелю розвивається незалежно від того, підтримується вона чи ні. Персонал сфери гостинності постійно взаємодіє та обслуговує людей. А гості готелі одразу відчують чи розвинена корпоративна культура на підприємстві. Тому дуже важливо управляти культурою гостинності. [12].

Корпоративна культура є мовчазним соціальним аспектом підприємства: вона формує ставлення та поведінку широкими та довготривалими способами. Культурні норми визначають те, що заохочується, знеохочується, приймається чи відкидається всередині групи. Коли культура належним чином узгоджується з особистими цінностями, рухами та потребами, культура може виділити величезну кількість енергії для спільних цілей та сприяти розвитку можливостей та діяльності підприємства [14].

В основі кожної корпоративної культури лежать загальнолюдські цінності. Ніхто не є правильним чи неправильним, але суб'єкт готельного підприємства повинні вирішити, на яких цінностях вони будуть наголошувати свою культуру. Ці загальні цінності включають:

- Орієнтація на результат - підкреслення досягнень та результатів;

- Орієнтація на людей - наполягати на справедливості, толерантності та повазі до особистості;
- Орієнтація на команду - підкреслення та винагорода співпраці;
- Увага до дрібниць - оцінка точності та аналітичний підхід до ситуацій та проблем;
- Стабільність - забезпечення безпеки та дотримання передбачуваного курсу;
- Інновації - заохочення експериментів та ризику;
- «Агресивність» - стимулювання змагального духу не в агресивній формі [38].

Корпоративна культура розвивається поетапно. Процес її розвитку досить складний і затяжний у часі. Він формується завдяки певних законів та стандартів, має свої принципи, та передбачає такі основні етапи:

- ✓ визначення місії підприємства та філософії її функціонування;
- ✓ встановлення головних базових цінностей і переконань підприємств;
- ✓ формування стандартів і норм поведінки співробітників підприємства на основі прийнятих цінностей;
- ✓ запровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів (видимих елементів культури);
- ✓ формування мотиваційної структури;
- ✓ написання програми розвитку корпоративної культури підприємства та її поступове впровадження.

Від корпоративної культури залежать шляхи вирішення проблем і способи організації та взаємозв'язки в процесі організації діяльності підприємства [40].

Корпоративна культура окремого готельного підприємства може мати певні особливості. Ці особливості корпоративної культури знаходять своє відображення у символах готелю, обрядах та традиціях, певних переваг та акцентах господарювання, що залежать від пріоритету в корпоративній культурі та ментальності, особливості послуг, які надаються цим готелям [44].

Головним носієм в готелі, який розвиває корпоративну культуру, є керівник. Забезпечення відповідності цінностям, цілям готелю і його стратегії це одне з основних завдань керівника. На нашу думку, найбільш прибутковим та перспективним готелем буде той, в якому власник пройшов усі ланки кар'єрної драбини підприємства. Попрацювавши і набравши досвіду він буде знати всі нюанси й зможе більш чітко керувати формуванням культури свого підприємства.

Будь-якому готелю чи ресторану необхідні працівники, як вміють вдало обслуговувати інших. Винахідливість, доброзичливість, зацікавленість до інших і вміння спілкуватися — основні вимоги до працівника індустрії гостинності. Якщо людина не буде любити те що вона робить, то якість готелю значно погіршиться. На нашу думку, ідеальний співробітник готелю - артист (тому що він може привітати гостя двадцятьма різними способами) з відмінною пам'яттю (бо знає в обличчя і по імені всіх проживаючих) і повним ентузіазму[24].

Широко відомо, що суб'єкт готельного підприємства залежить від якості роботи робітників. Кожен співробітник повинен знати принципи корпоративної культури, прийняті на його підприємстві. Співробітники, орієнтовані на роботу з відвідувачами це ті люди, яких суб'єкт готельного підприємства буде чекати. Основною тенденцією розвитку індустрії гостинності в цілому є турбота про своїх співробітників - про людей, які, власне, і створюють цю індустрію. “Чим краще компанія буде відноситися до своїх співробітників, тим краще співробітники будуть відноситися до клієнтів” - девіз найбільш затребуваного готельного ланцюга в світі Marriott [21]. Цей американський готельний ланцюг управляє майже 2500 готелями в 64 країнах. Близько 2000 готелів розміщені у США. Управління здійснюється під брендами “Marriott”, “JW Marriott”, “The Ritz-Carlton”, “Renaissance”, “Residence Inn”, “Courtyard”, “TownePlace Suites”, “Fairfield Inn”, “Spring Hill Suites” і “Ramada International”.

Стандарти є вирішальною особливістю розвитку корпоративної культури в гостинності. Суб'єкт готельного господарства працює якісно, як один налагоджений механізм, якщо в ньому все регламентовано. Успішні великі мережі готелів є пізнавальними завдяки структурованим стандартам, які працюють як

єдиний механізм. Головним завданням стандартів є те, щоб всі співробітники готелю, які займають однакову посаду, виконували посадові обов'язки однаково якісно. Увага також приділяється зовнішнім атрибутам - внутрішній розпорядок кожного готелю регламентує зовнішній вигляд своїх порт'є, покоївок та інших співробітників. Спільне в них: охайність, чистота одягу, зачіски і взуття. Також стандарти описують обов'язки персоналу і способу поведінки в тій чи іншій ситуації [45].

Конкурентоспроможність, тобто надання послуг більш високої якості ніж у конкурентів — це один з заходів для розвитку корпоративної культури. Такі послуги повинні задовольняти і навіть перевершувати очікування відвідувачів. Очікування утворюється на основі досвіду, а також інформації, одержуваної з особистих або масових каналів. Якщо уявлення не буде відповідати очікуванням, гості втратять зацікавленість та повагу до цього готелю і більше не повернуться, а якщо буде відповідати або перевершувати, вони можуть знову вибрати його. Тому для індустрії гостинності дуже важливо не тільки справити хороше перше враження, але і передбачити бажання гостей, проявляючи ширший інтерес до їхніх проблем.

Грамотне ж управління корпоративною культурою надає саме позитивний вплив на діяльність готелю. Підприємство з грамотно розвиненою корпоративною культурою користується великим авторитетом на ринку [37].

Корпоративна культура орієнтується на внутрішній рівень середовища і виявляється, перш за все, і основним чином в організаційній поведінці співробітників. Сюди можна віднести стійкість, ефективність і надійність внутрішньої системи організаційних зв'язків; дисципліну і культуру їх виконання; динаміка і адаптація до нових рішень в організації; загальноприйнятих (на всіх рівнях) стиль управління, заснований на співпраці, активні процеси позитивної самоорганізації та багато іншого, що проявляється в корпоративній поведінці працівників відповідно до прийнятих норм і визнаними цінностями, які об'єднують інтереси окремих людей, груп та організації в цілому [28].

Таким чином, можна дійти висновку та бути впевненим, що процес функціонування на підприємницької діяльності не може діяти без формування корпоративної культури на підприємстві. Якщо компанія буде існувати без міцної місії, то таке підприємство не зможе рівномірно функціонувати. Але якщо співробітники сконцентровані на єдиній меті, вони будуть змушені виконувати свою роботу незалежно від того, де вони існують або як вони планують свою роботу [22]. Так як корпоративна культура — це невидимий, проте дуже відчутний чинник внутрішнього середовища підприємства, які своєчасно вдосконалюють свою корпоративну культуру, а саме на перший план виносять моральні цінності. Адже дотримуючись їх, можна побувати ефективну корпоративну культуру для успішної діяльності підприємства [1].

1.2. Методологічні засади корпоративної культури

Корпоративна культура є джерелом збільшення конкурентоспроможності, взірцем успішності, запорукою ефективної діяльності підприємства, а іноді й основою його виживання. Можна сказати, що корпоративна культура виступає правилами ведення бізнесу як у національному, так і в міжнародному середовищі, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікативного процесу, поліпшення якості, створення соціального клімату і т.д. [29].

Широко відомо, що майже кожне успішне підприємство готельного господарства має власну корпоративну культуру, тобто сукупність найважливіших чинників діяльності підприємства, таких як місія та стратегія розвитку, ідея, цінності та інші [25]. Корпоративна культура допомагає відрізнити одне підприємство від іншого, поліпшує цілі підприємства, створює культурну атмосферу для персоналу, зміцнює соціальну стабільність, є контрольним механізмом, що направляє і формує відносини та поведінку працівників [26].

На нашу думку, для того щоб досліджувати корпоративну культуру та її рівень на підприємствах готельного господарства необхідно впроваджувати різні методики оцінювання її рівня.

Перш за все необхідно визначити, які існують рівні корпоративної культури в цілому. Існує три рівні корпоративної культури. Верхній, видимий (зовнішній), рівень утворюють видимі об'єкти, артефакти культури: форма персоналу, правила поведінки, символи, організаційні церемонії, урочистості, розташування, дизайн підприємства. Другий і третій рівні — невидимі. До складу другого рівня належать виражені в словах і справах, практичній поведінці співробітників організації цінності та переконання, які свідомо поділяються та культивуються її членами та виявляються в розповідях, мові, символах. Третій рівень становлять основоположні припущення і глибокі переконання (рис. 1.3.) [42].

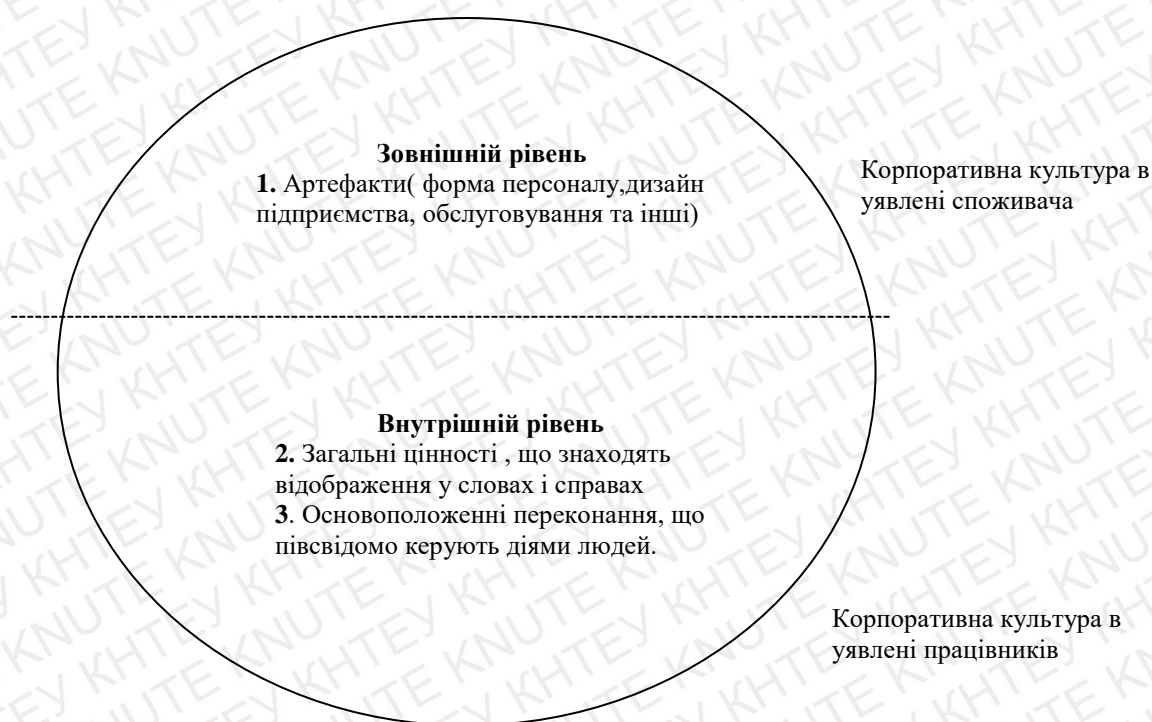


Рис. 1.3. Рівні корпоративної культури

Потрібно зазначити, що в діяльності підприємстві культура стає підґрунтям соціальної згуртованості працівників. Вона регулює внутрішнє управління, виробничі рішення є важливим фактором, що визначає результати діяльності. Тому необхідно розвивати її та вдосконалювати, щоб підприємство було успішним [5].

Суттєвий сенс для підтримки життєздатності та командного корпоративного духу в діяльності підприємства мають корпоративні свята, вечірки, організаційні заходи, що проводяться для щоб об'єднати колектив в одну команду. За допомогою цього можна укріпити віру працівників у цінності суб'єкта,

налаштувати до об'єднання, надавати співробітникам можливість узяти участь у важливих подіях. На таких заходах можна вручати премії, нагороди, сертифікати. Це наочно покаже співробітникам їх значущість та довіру [6].

На формування внутрішньої корпоративної культури значний рівень тиску за рахунок зовнішнього середовища. На різних підприємствах розвивається своя унікальна внутрішня культура, але іноді культурні цінності підприємств однієї галузі можуть бути однакові, оскільки діють в одних зовнішніх умовах. Внутрішня культура сприяє досягненню цілей підприємства. Так як зовнішнє середовище постійно змінюється, тому і внутрішнє середовище повинне адаптуватися [49].

Значна кількість сучасних підприємств орієнтуються на свою корпоративну культуру. Важливо створити міцну, згуртовану культуру підприємства, яку всі члени команди розуміють і в яку вірять і починається вона з самого верху, з керівництвом компанії. Таким чином, необхідно шукати методики для оцінки своєї культури, щоб мати можливість її поліпшити [27].

Існує безліч методів оцінки рівня корпоративної культури на підприємствах, бо корпоративна культура багатогранна і потребує постійної діагностики. Попри нематеріальну сутність корпоративної культури підприємства, у сучасній економічній літературі існують підходи, які дозволяють розв'язати проблему її оцінювання. У процесі дослідження вважається доречним звернути увагу на найпоширеніші підходи до оцінки та діагностики рівня корпоративної культури, такі як:

- ✓ холістичний;
- ✓ метафоричний;
- ✓ етнографічний та кількісний [48].

Холістичний підхід представляє собою «глибоке занурення» дослідника в культуру. Можна сказати, що він стає одним із носіїв культури, але в той самий час повинен залишатися об'єктивним. Він означає надання підтримки, яка враховує всю людину, а не лише її потреби у психічному здоров'ї. Підтримка також повинна враховувати їх фізичний, емоційний, соціальний та духовний

добробут. Інструменти такого аналізу: метод емпіричних спостережень, стоп-вправи, досвід сповіді і т. п. Недоліками такого підходу є значна складність виконання, значні витрати часу та коштів [19]. Метафоричний підхід базується на використанні дослідником зразків зовнішніх проявів культури: мови документів, звітності, наявних розповідей і бесід, в результаті чого він прагне виявити відбитки культури, її вплив і сутність. Основним недоліком метафоричного підходу є виключення із процесу дослідження фінансово-економічних показників [20].

Етнографічний підхід полягає в проведенні «етнографічного дослідження», тобто глибинного вивчення однієї культури, яке зазвичай передбачає занурення дослідника в цю культуру протягом тривалого часу [8].

Кількісний підхід до діагностики корпоративної культури включає проведення дослідником співбесід із працівниками підприємства для оцінки конкретних проявів культури та широке використання опитувальників. Кількісний підхід допускає безліч точок зору, кожній із яких має бути приділено увагу під час оцінки атрибутів культури підприємства [16].

На нашу думку, найбільш доцільними для використання у наш час є методика Е. Шейна, методика OSAI К. Камерона та Р. Куїнна, також така методика як Д. Денісона, методика , методика Г. Захарчиної, А. Е. Воронкової.

Методика клінічного дослідження Е. Шейна є досить популярною. Суть цієї методики відбувається у вигляді глибинного інтерв'ю. Згідно з поглядами західного дослідника Е. Шейна, розглядаються три рівні корпоративної культури:

- ✓ символічний рівень — об'єднує в собі елементи, що помічає людина, вперше потрапляючи до організації;
- ✓ під поверхневий рівень — об'єднує цінності та вірування членів організації, наскільки вони зображуються в символах та мові;
- ✓ глибинний рівень — базові припущення, які практично не усвідомлюються членами підприємства.

Глибинне інтерв'ю дає можливість суб'єкту готельного бізнесу дослідити корпоративну культуру на всіх рівнях. Дослідження проводиться в довільній

формі. Зазвичай ця методика здійснюється зовнішнім стейкхолдером, який спілкується із працівниками, визначає та оцінює усі процеси, що відбуваються на підприємстві, оцінює рівень корпоративної етики в цілому. Результати спостережень доповнюються контент-аналізом окремих внутрішніх документів [47]. Перевагами цієї методики є її орієнтованість на конкретне підприємство, можливість власного оцінювання та визначення рівня комунікабельності працівників без прикрас. Недоліками є те що методика потребує дуже багато часу і коштів, щоб оцінити кожного працівника правильно, присутня суб'єктивність оцінки корпоративної культури.

Методика OSAI К. Камерона та Р. Куїнна є найбільш перспективною і достатньо простою. Ця методика передбачає ділення на типи корпоративної культури та діє на основі визначення напряму орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція — зовнішній фокус і диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість і дискретність) [15].

Вчені К. Камерон та Р. Куїнні виділяють чотири типи корпоративної культури за якими використовують свою методику. Сутність типів корпоративної культури представлена в табл. 1.2. Кожному типу властиві своя певна сутність. Ці типи як правило підтримуються в тій чи іншій мірі та знаходять своє пряме відображення в діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Типи корпоративної культури за К.Камереном та Р.Куїнні

№	Тип корпоративної культури	Сутність
1	2	2
1.	Кланова	Кланова культура являє собою дружній колектив, члени якого мають спільні цінності та принципи. Для організацій з таким типів організаційної культури характерна турбота про людей і внутрішній повазі до індивідуальності та унікальності кожного; головною цінністю такої культури є команда. Найбільше значення в таких компаніях надається моральну клімату всередині колективу і його згуртованості. Найчастіше це компанії, що працюють на клієнтському ринку: роздрібна торгівля, послуги [9].
2.	Адхократична	Для культури такого типу властивий дух

Закінчення таблиці 1.2.

1	2	3
		новаторства, винахідливість при вирішенні проблем, здатність піти на ризик, до того ж високо цінується ініціативність та особиста свобода. Також організація приділяє увагу до зовнішніх позицій ринку, до споживачів у поєднанні з високою гнучкістю у вирішенні завдань [10].
3.	Ієрархічна	Ієрархічна культура працює над забезпечення рентабельного, надійного, передбачуваного випуску продукції чи надання послуг. Чіткий розподіл повноважень, стандартні правила контролю і обліку, формалізоване і структуроване місце роботи. Керівники в такій культурі виконують роль координаторів і організаторів. [35].
4.	Ринкова	Цей тип передбачає орієнтацію на результат. Головною проблемою - виконання завдання. Люди цілеспрямовані і змагаються між собою. Присутня конкуренція між робітниками. Репутація і успіх становлять предмет загального піклування [36].

Оцінка корпоративної культури за методикою ОСАІ передбачає проведення опитування працівників підприємства за допомогою спеціально розробленої анкети, на основі якого визначаються її шість ключових ознак:

- ✓ найважливіші характеристики організації;
- ✓ загальний стиль лідерства в організації;
- ✓ управління найманими працівниками;
- ✓ об'єднувальна сутність організації;
- ✓ стратегічні цілі;
- ✓ критерії успіху [39].

Також методика оцінки культури підприємства ОСАІ розділяє два профілі: «поточний» і «бажаний». Методика вигідна для розуміння того наскільки корпоративна культура збігається з місією і метою підприємства. Ця методика може використовуватися в разі якщо суб'єкт готельного підприємства розподіляє свої цінності і шукає те на що необхідно звернути увагу [4].

На наш погляд, методика Д. Денісона має свою суттєву роль при визначенні та оцінюванні рівня корпоративної культури. Метод Д. Денісона дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони корпоративної культури, отримати результати про проблеми, які вимагають подальшого вдосконалення[41]. Відомо, що методика Д. Денісона побудована з використанням шкали конкурентних цінностей, розробленої К. Камероном та Р. Куїнном. Автор методики визначає чотири елементи корпоративної культури:

- ✓ місія;
- ✓ стійкість;
- ✓ ступінь залучення в діяльність організації;
- ✓ адаптованість.

Кожен із чотирьох проявів культури характеризується трьома показниками, отже, корпоративна культура за методикою Д. Денісона може бути охарактеризована 12-ма індексами [13].

Відмінності такої методики від попередньої — це використання більшої кількості показників, здійснення оцінок не в розрізі типу культури, а щодо прояву певних її характеристик. Для підвищення об'єктивності оцінок автор порівнює результати застосування запропонованої ним методики з показниками ефективності, на які справляє найбільший вплив корпоративна культура: рентабельністю інвестованого капіталу, рентабельністю активів, рівнем і темпом росту на ринку, рівнем сучасності послуг, якістю, рівнем задоволеності працівників.

Перевагами цієї методики є використання простої і зрозумілої анкети, просте використання, також можна дослідити господарську діяльність підприємства та інші. Недоліками є те що в процесі оцінки не використовується контент-аналіз документів, що зменшує об'єктивність оцінки.

Методика Г. Захарчиної дає можливість оцінити корпоративну культуру на основі реалізації її функцій, а також порівняти одержані результати із оцінкою фінансово-економічних показників підприємства. Ця методика передбачає діагностику корпоративної культури, яка ґрунтується на системному підході, що

передбачає аналіз всіх її сторін як цілісної системи з усіма наявними й можливими взаємозв'язками [3]. Як вважає автор, діагностика корпоративної культури — це системний процес, що об'єднує певні етапи, до складу яких входять: визначення мети діагностики, формування її методично-організаційної основи, інформаційний пошук та статистичне й аналітичне оброблення отриманих у його процесі даних, вивчення наявного стану організаційної культури, постановка діагнозу, оптимізація критеріїв і параметрів оцінки стану корпоративної культури, моделювання «нової» культури

Методика здійснюється в декілька етапів, через те, що:

- ✓ складання переліку функцій корпоративної культури (автор визначає сім — просвітницько-виховну, мотиваційну, комунікативну, стабілізуючу, адаптивну, регулювальну, інноваційну);
- ✓ визначення сукупності ознак, які характеризують кожну функцію (пропонується виокремлювати по три ознаки);
- ✓ вибір системи оцінки кожного судження (автор віддає перевагу 5-ти бальній шкалі);
- ✓ проведення оцінки кожного блоку і розрахунок загальної оцінки (суми);
- ✓ вибір шкали оцінки результатів [18].

Отже, перевагами використання цієї методики є швидкість використання; має взаємозв'язок з економічними показниками та інші. До недоліків можна віднести вона не вважається комплексною, показники оцінки можуть відрізнитись.

Ще однією методикою на яку слід звернути увагу можна віднести, методику індикативної оцінки корпоративної культури, розробленою під керівництвом професора А. Е. Воронкової. Особливістю є те що методика здійснюється на основі діагностики індикаторів культури підприємства. На думку розробників методики, корпоративну культуру характеризують два блоки індикаторів:

- ✓ індикатори зовнішнього середовища ;
- ✓ індикатори внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище згідно методики досліджується в розрізі структурних елементів як культура комунікацій та культура взаємодії з контрагентами, а внутрішнє представлене культурою управління, економічною культурою, виробництва, культурою організації праці, культурою умов праці, культурою інновацій, культурою персоналу, культурою соціальної сфери. Кожен елемент корпоративної культури вимірюється завдяки певній кількості індикаторів. Діагностика проводиться групою експертів, до якої включаються керівники різних рівнів управління, фахівці та працівники виробничих підрозділів. Перевагами методики індикативної оцінки слід віднести надійність результатів; анкета для проведення оцінки є структурованою, критерії оцінки — чіткими; індикатори оцінки взаємопов'язані з оцінками якості. А недоліками є додаткові витрати, відсутність дослідження економічних показників [7].

Отже, проаналізувавши різні методики, щодо підвищення рівня та дослідження корпоративної культури можна зробити висновок, що підприємствам готельного господарства слід користуватись хоча б однією з цих методик. На наш погляд, одними з перспективних методик для суб'єктів готельного бізнесу є методики запропоновані професорами OCAI та А. Воронковою. З допомогою використання методичних підходів можна не тільки дослідити свою корпоративну культуру, але і повисати діяльність готелю та рівень корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «HOTELSTAR», М. МУКАЧЕВО

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Діагностика стану корпоративної культури свого підприємства є основним шляхом для його удосконалення. Перш за все, підприємствам необхідно проводити стратегічний аналіз діяльності готелю. Стратегічний аналіз підприємства - це аналіз, у якому досліджуються позитивні й негативні фактори, що впливають на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхи досягнення стратегічних цілей підприємства.

Об'єктом для написання випускної кваліфікаційної роботи є готель «Hotel Star», м. Мукачево, який в юридичному сенсі є дочірнім підприємством «Стар» в особі директора Данканича Олександра Васильовича, що діє на підставі Статуту [50].

Готель «Hotel Star» – це чотирьохзірковий готель розташований в самому центрі міста по вулиці площа Кирила і Мефодія 10-12 (див .рис .2.1), в історичній будівлі стилі арт-нуво, що колись належала австро-угорської династії фон Шенборн.

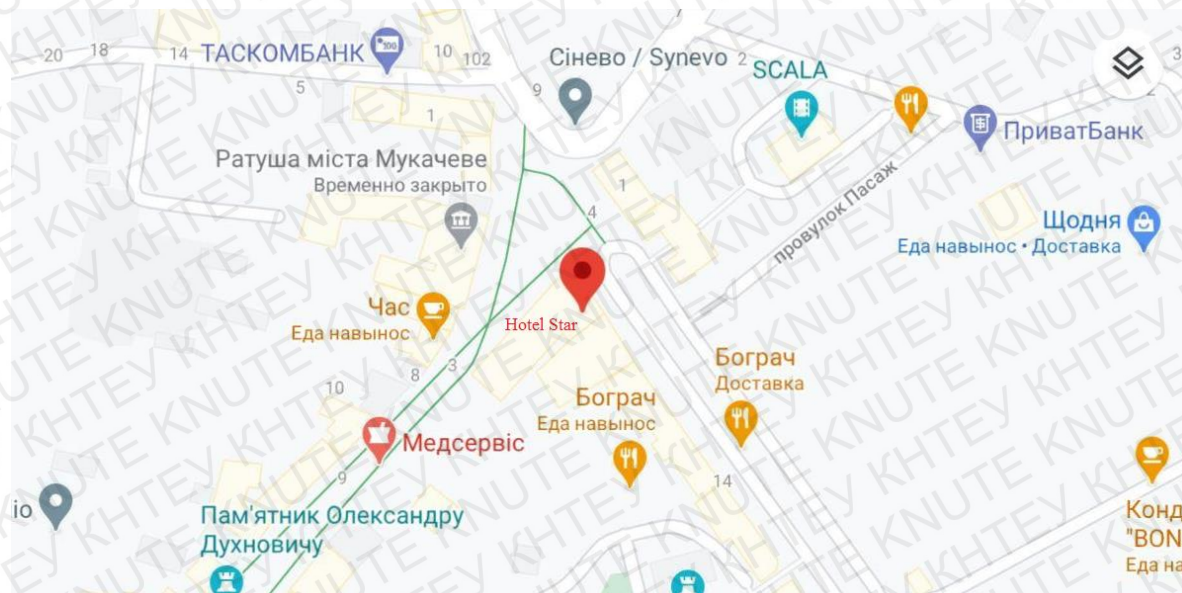


Рис. 2.1. Місце розташування готелю «Hotel Star» м. Мукачево

На наш погляд, місце розташування готелю «Hotel Star» м. Мукачево є вдалим. Це пояснюється тим, що поблизу знаходиться Мукачівська Ратуша,

куранти баштового годинника якої входять в 5-ку кращих в Європі та пам'ятник Кирилу і Мефодію, що є привабливим місцем для туристів та городян.

Готель містить 61 номер (12 одномісних номерів, 27 двомісних, 7 напівлюксів, 14 номерів класу «Люкс» і 1 «Президентський апартамент»). Всі номери обладнані кондиціонерами, на дверях електронні замки, міжнародний і міжміський зв'язок, кабельне ТБ, міні-бари і Wi-Fi Інтернет. Цей готель створив умови для розміщення гостей і гарантує вам якісний відпочинок в Закарпатті. Прейскурант цін та характеристику номерів див. таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Прейскурант цін номерів готелю «Hotel Star» м. Мукачево

№	Категорія номеру	Характеристика номеру	Ціна, грн./ на 1 людину
1	2	3	4
1.	Стандартний одномісний	Затишний одномісний номер з телевизором і міні-баром. Розмір номера 17 м ² У вартість номеру входить: <ul style="list-style-type: none"> • Безкоштовні туалетно-косметичні приналежності • Wi-Fi • Паркування • Телевізор з плоским екраном • Послуга «дзвінок-будильник» • Сніданок • Кондиціонер та інші	820
2.	Двомісний номер економ-класу з 2 односпальними ліжками	Мансардний номер обладнано телевизором та міні-баром Розмір номера 18 м ² У вартість номеру входить: <ul style="list-style-type: none"> • Безкоштовні туалетно-косметичні приналежності • Wi-Fi • Паркування • Телевізор з плоским екраном • Послуга «дзвінок-будильник» • Сніданок • Кондиціонер • та інші 	860
3.	Стандартний двомісний номер з 2 односпальними ліжками	Номери даного типу обладнано односпальними ліжками, кондиціонером, телевизором та міні-баром. Із вікон відкривається вид на центр міста. Розмір номера 18 м ² У вартість номеру входить: <ul style="list-style-type: none"> • Безкоштовні туалетно- косметичні приналежності 	

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> • Wi-Fi • Паркування • Телевізор з плоским екраном • Послуга «дзвінок-будильник» • Сніданок • Кондиціонер • та інші 	1060
4.	Напівлюкс	<p>Просторий номер з 2 односпальними ліжками та зоною відпочинку з кількома диванами. Розмір номера 25 м² У вартість номеру входить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Безкоштовні туалетно-косметичні принадлежности • Wi-Fi • Паркування • Телевізор з плоским екраном • сейф • Сніданок • Кондиціонер • та інші 	1260
5.	Люкс	<p>Номер має окрему вітальню з кількома диванами Розмір номера 37 м² У вартість номеру входить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Безкоштовні туалетно-косметичні принадлежности • Wi-Fi • Паркування • Телевізор з плоским екраном • Послуга «дзвінок-будильник» • Сніданок • Кондиціонер • та інші 	1560
6.	Люкс «Прем'єр»	<p>Елегантний та просторий люкс з окремою вітальнею. Розмір номера 37 м² У вартість номеру входить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Безкоштовні туалетно-косметичні принадлежности • Wi-Fi • Паркування • Телевізор з плоским екраном • Послуга «дзвінок-будильник» • Сніданок • Кондиціонер <p>та інші</p>	1760
7.	Президентський люкс	<p>Люкс включає окрему вітальню з диванами. У цьому помешканні з додатковим житловим простором встановлено гідро масажну ванну. Розмір номера 72 м²</p>	

1	2	3	4
7.		У вартість номеру входить: <ul style="list-style-type: none"> • Безкоштовні туалетно-косметичні приналежності • Wi-Fi • Паркування • Телевізор з плоским екраном • Послуга «дзвінок-будильник» • Сніданок • Кондиціонер 	5360

В готелі є зручна конференц-зала на 40 осіб і кімнати для переговорів для 10 учасників. Вони забезпечені сучасною технікою та програмами.

Ресторан «Бограч» є важливим інфраструктурним елементом готелю. Він є в юридичному сенсі ФОП під керівництвом Артеменко В.О. Гості готелю можуть здійснити прийом їжі тут за власні кошти. Також важливо відзначити, що ресторан має у своєму розпорядженні дві зали (на 200 і 70 осіб) і літню терасу на 100 місць для проведення урочистостей, семінарів і конференцій. Крім того ресторан має власну пивоварню, де варитися закарпатське пиво.

Фінансовий стан підприємства є результатом взаємозв'язку всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що показують наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Кожне підприємство повинне робити фінансову звітність за поточні роки, яка демонструє стан підприємства на за певний період та показує динаміку зростання чи спаду.

Отже, важливо відмітити, що фінансова звітність готелю «Hotel Star» м. Мукачево була надана в достатньому розмірі. Так, аналіз фінансово-господарських показників діяльності дочірнього підприємства «Стар готелю «Hotel Star» м. Мукачево ми розробили на основі Фінансової звітності (форма 1), фінансових результатів (форма 2) та грошових коштів (Форма 3) за 2017-2019 роки (див Додатки). Ми провели цілий ряд досліджень, щодо фінансової звітності. Для того щоб продемонструвати цілісну картину фінансового стану підприємства ми дослідили динаміка доходів, витрат та фінансових результатів (див. таблицю 2.2).

Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів готелю «Hotel Star»
м. Мукачево за 2017-2019 роки

№	Показник	Роки			Відхилення			
		2017	2018	2019	2019/2017		2019/2018	
					Абс.	Відн	Абс.	Відн
1.	Чистий дохід від реалізації продукції і послуги	110430	142842	141822	+31392	+28	-1020	-0,014
2.	Собівартість реалізованої продукції і послуги	55215	71421	70911	+15696	+28	-510	0,71
3.	Валовий прибуток(збиток)	20432	79381	96470	+76038	+372	+17089	21,5
4.	Інші операційні доходи	605	784	580	-25	-4	-204	-26
5.	Адміністративні витрати	10300	15245	22145	+11845	+115	+6900	+45
6.	Витрати на збут	3130	4000	5134	+2004	+64	+1134	+28
7.	Інші операційні витрати	990	800	720	-270	-27	-80	-10
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності	165	150	177	+12	+7	+27	+18
9.	Інші доходи	25	25	25	0	0	0	0
10.	Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-
11.	Фінансовий результат від оподаткування	106000	110000	98000	-8000	-7	-12000	-11
12.	Чистий фінансовий результат	106000	110000	98000	-8000	-7	-12000	-11

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності готелю «Hotel Star»

З даної таблиці можна побачити, що чистий дохід від реалізації продукції Послуги у 2017 році складає 110430 грн., а у порівнянні з 2019 роком він збільшився на 31392 грн (+28%), що становить 141822 грн. Чистий дохід від реалізації продукції і послуги у 2018 становить 142842 грн., але у порівнянні з 2019 він зменшився на 1020 грн. Також з даної таблиці можна прослідити динаміку собівартості. У 2017 собівартість реалізованої продукції і послуги становить 55215 грн. Як видно з аналітичної таблиці в порівнянні 2019 роком собівартість реалізованої продукції і послуги збільшилась на 15696 грн., тобто на 28 %. У 2018 собівартість становить 71421, якщо порівняти з 2019, то стає зрозуміло, що вона

зменшилась 510 грн. (-0,71%) відповідно стала 70911 грн. Валовий прибуток у 2017 році становить 20432 грн., а 2018 79382 та 96470 грн. у 2019. Схематично розроблений графік щодо динаміки собівартості реалізованої продукції й послуги та чистого доходу від реалізації продукції і послуги зображено на рис 2.2

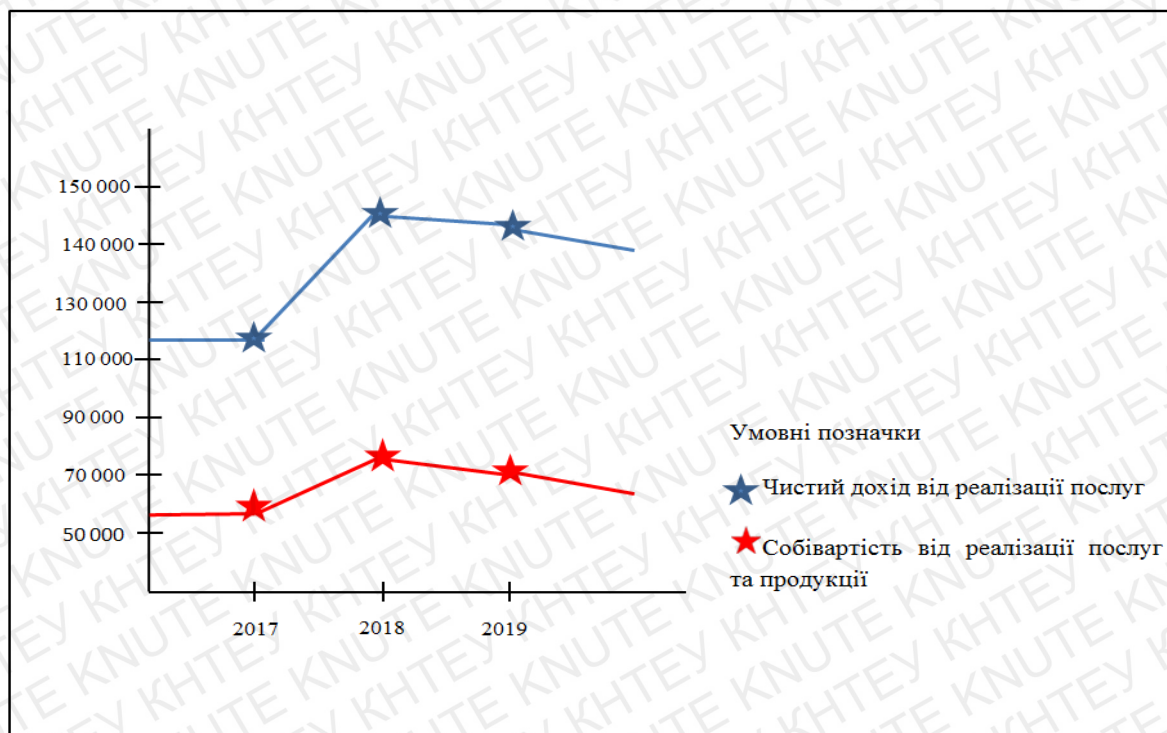


Рис.2.2 Динаміки собівартості реалізованої продукції і послуги та чистого доходу від реалізації продукції і послуги

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності готелю «Hotel Star»

Отже, проаналізувавши динаміку собівартості реалізованої продукції і послуги та чистого доходу від реалізації продукції і послуги, можемо зробити висновок, що у 2018 було стрімке зростання щодо продуктивності підприємства, але вже 2019 готель «Hotel Star» м. Мукачево зазнало незначного спаду. Тому на нашу думку, готель повинен розвивати та слідкувати за своєю фінансовою діяльністю.

Також згідно таблиці 2.2 ми можемо проаналізувати витрати підприємства. Готель «Hotel Star» м. Мукачево у 2017 році на адміністративні витрати потратив 10300 грн., порівнюючи, з 2019-им витрати збільшились на 11845 грн., тобто +115%. У 2018 році адміністративні витрати становлять 15245 грн., а в 2019-ом

році-22145 грн. Можна зробити висновок, що адміністративні витрати збільшилися на 6900 грн. (+45%). Витрати на збут суб'єкт готельного підприємства потратив у 2017 році 3130 грн., зіставивши з 2019 роком, ці витрати збільшилися 2 тис.4 грн. (64%). У 2018 році витрати на збут становили 4 тис. грн., а 2019 — 5 тис. 134 грн., що на 1134 більше. Інші операційні витрати у 2017 становлять 990, у 2018- 800 грн., а у 2019-720 грн. Тобто вони зменшилися. Динаміку витрат можна побачити на рис. 2.3.

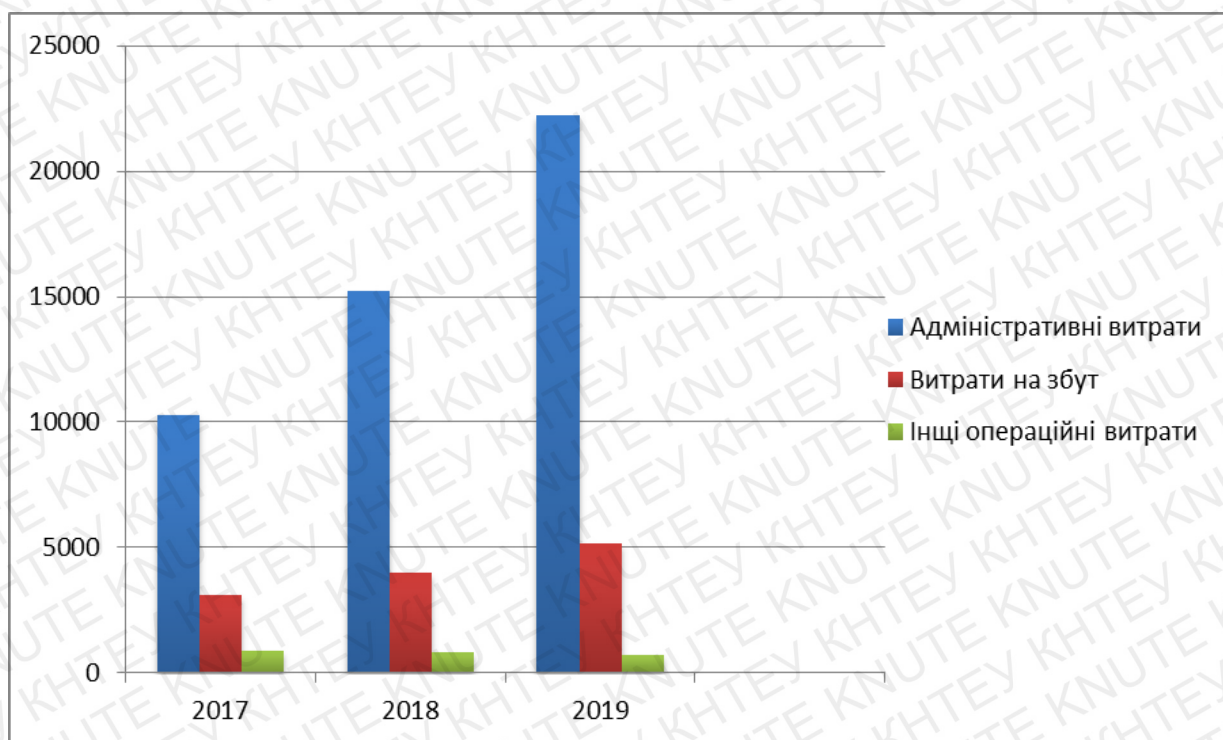


Рис 2.3 Динаміка витрат готелю « Hotel Star» м. Мукачєво за 2017-2019 роки

Згідно з рис. 2.3, динаміка витрат готелю « Hotel Star» м. Мукачєво за 2017-2019 роки, ми можемо дійти висновку, що адміністративні витрати значно збільшилися, а витрати на збут та інші операційні витрати мають більш стабільні значення.

Чистий фінансовий результат демонструє, що 2018 році був зріст на 4 тис. грн., але в 2019 році фінансовий результат зазнав спаду. На нашу думку, це пов'язано з тим, що готель «Hotel Star» м. Мукачєво зазнало багато змін у структурі персоналу, появою нових тенденцій, нестабільною ситуацією на підприємстві. На наш погляд, доцільним буде дослідити також ресурсне забезпечення готелю «Hotel Star» м. Мукачєво за 2017-2019 роки (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Динаміка необоротних та оборотних активів за 2017-2019 роки готель
«Hotel Star» м. Мукачєво

№	Показник	Роки			Відхилення			
		2017	2018	2019	2019/2017		2019/2018	
					Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1	Нематеріальні активи	100	215	173	73	+73	-42	-19
2	Незавершені капітальні інвестиції	1200	1121	1000	-200	-16	-121	-11
3	Основні засоби	38600	35620	35820	-2780	-7	200	+0,56
4	Необоротні активи, всього за розділом I	39900	36956	34993	-4907	-12	-1963	-5
5	Запаси	2200	3100	3200	1000	+45	100	+3
6	Дебіторська заборгованість - за продукцію, товари, роботи, послуги	2260	3220	1255	-1005	-44	-1965	-61
7	Інша поточна дебіторська заборгованість	1015	960	1600	585	+57	640	+66
8	Гроші та їх еквіваленти	3500	4500	5100	1600	+45	600	+13
9	Оборотні активи, всього за розділом II	9551	12521	12057	2506	+26	-464	-3
10	Актив балансу, всього	49451	48141	47050	-2401	-4	-1091	-2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності готелю «Hotel Star» м. Мукачєво

Проаналізувавши таблицю 2.3, можемо бачити, що вартість необоротних активів з 2017 по 2019 зменшилась. До необоротних активів відносяться нематеріальні активи, гудвіл, незавершені капітальні інвестиції, основні засоби та інші. У 2018 необоротні активи склали 36956 грн., а 2019 вже на 1963 грн. (5%) менше, тобто 34993 грн. Якщо порівняти 2017 та 2019, то можемо прослідити таку динаміку: необоротні активи в 2017 році склали 39900 грн., а 2019-ому на 4907 грн. (2%) менше. Це пояснюється зростанням амортизації у ці роки.

Оборотні активи містять запаси, дебіторську заборгованість, поточну дебіторську заборгованість, товари, поточні біологічні активи, готова продукція, незавершене виробництво, гроші та їх еквіваленти та інші. Оборотної активи в 2017 році становили 9551, в 2018 році вони збільшились до 12521 грн., а вже 2019

змінились несуттєво 12507, що на 464 грн. менше ніж в 2018 році. Відповідно, якщо узагальнити актив балансу, то він в 2017 дорівнює 49451 грн., в 2018-48141, а в 2019 складає 47050. Відсоткове співвідношення необоротних активів та оборотних за 2017-2018 роки див рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структуру активів готелю «Hotel Star» м. Мукачєво у 2017-2019 рр.

Таким чином, проаналізувавши фінансовий стан готелю «Hotel Star» м. Мукачєво на основі фінансової звітності за 2017-2019 роки та дослідивши динаміку доходів, витрат та фінансових результатів готелю «Hotel Star м. Мукачєво за 2017-2019 роках, можна дійти висновку, що діяльність готелю не є рівномірною та якісно сформованою. Перш за все, необхідно прослідковувати фінансовий стан підприємства та приділити увагу витратам та доходам. Така фінансова звітність може пояснюватись погано налаженою системою координування та формування звітності в відділі кадрів бухгалтерії, та постійною плінністю персоналу. Для цього необхідно навчати своїх працівників не тільки вміти розроблювати фінансову звітність, а і шукати шляхи для збільшення доходів та зменшення витрат підприємства.

2.2. Ретроспективний аналіз заходів щодо формування корпоративної культури суб'єктом готельного бізнесу

Розвиток та аналіз взаємовідносин персоналу є основним шляхом для модернізації своєї корпоративної культури. Завдяки ретроспективного аналізу

заходів щодо формування корпоративної культури суб'єктом готельного бізнесу можна з'ясувати усі аспекти культури підприємства.

Як зазначалося у попередньому параграфі випускної кваліфікаційної роботи досліджуваний суб'єкт готельного господарства готель «Hotel Star» м. Мукачево діє на основі дочірнього підприємства «Стар», директором якого є Данканич Олександр Васильович, що діє на підставі Статуту.

Насамперед необхідно сформувати організаційну структуру підприємства. Схематично ця структура представлена на рис. 2.5.

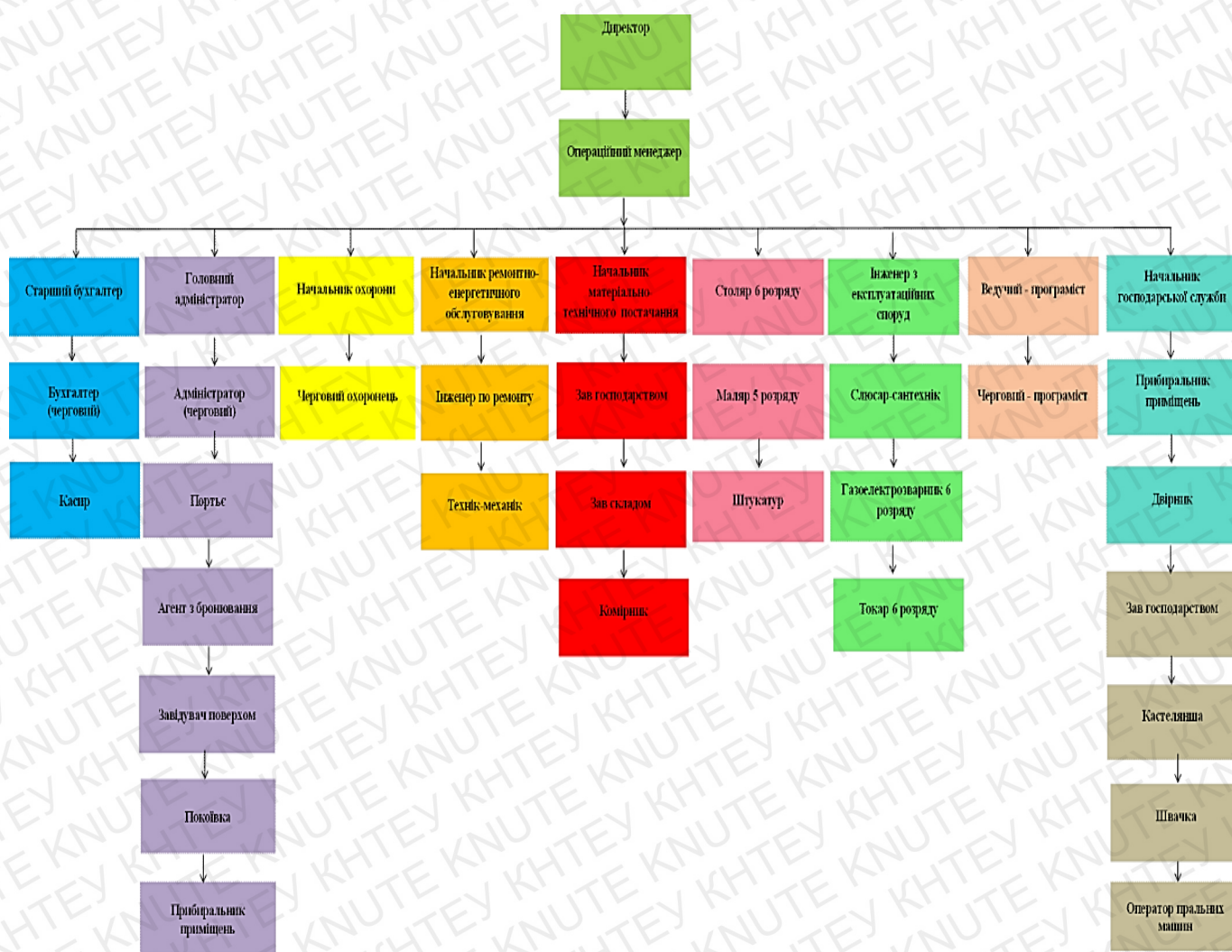


Рис.2.5. Організаційна структура готелю «Hotel Star» м. Мукачево

Організаційна структура готелю «Hotel Star» м. Мукачево є лінійною. Лінійна організаційна структура представляє собою систему управління, при якій робітник готелю підпорядкований тільки одному керівнику і відповідно в

кожному підрозділі здійснюється уся сукупність робіт, пов'язаних з його управлінням. Для більш глибокого розуміння ми пропонуємо розглянути детальний штатний розклад, який відображає структуру посад, код професій по дк 003:2010, чисельність відділів, співробітників, а також розмір їхньої заробітної плати та середню заробітну плату по Україні(див. табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

Штатний розклад готелю «Hotel Star» м. Мукачєво

1	Посада	Код професії за ДК 003:2010	Кількість осіб	Заробітна плата,грн.	Середня заробітна плата по Україні,грн.
1	2	3	4	5	6
Адміністративно-управлінський персонал					
1.	Генеральний директор	1210.1	1	20000	30000
2.	Операційний менеджер	1455.1	1	10000	15000
3.	Головний адміністратор		1	10000	15000
Бухгалтерія					
4.	Старший бухгалтер	1231	1	9000	15000
5.	Бухгалтер(черговий)	3433	3	8000	12000
6.	Касир	1231	1	5500	9500
Відділ прийому і розміщення					
7.	Начальник відділу (служби) організації прийому та розміщення	1455.1	1	10000	12000
8.	Адміністратор черговий	4222	3	7500	11500
9.	Завідувач поверхом	4222	1	6000	12000
10.	Покоївка	5142	5	4723	7300
11.	Агент з бронювання	3439	1	5000	10000
12.	Прибиральник службових приміщень	9132	2	4723	6200
13.	Портє		2	5000	8000
Служба безпеки та охорони					
14.	Начальник охорони	1235	1	7000	11000
15.	Охоронці	5169	3	4723	9000
Служба ремонтно-енергетичного обслуговування					
16.	Начальник відділу (служби, дільниці) ремонтно-енергетичного обслуговування.	1235	1	5000	11000
17.	Інженер по ремонту	2149.2	1	4723	8500

1	2	3	4	5	6
18.	Технік-механік з ремонту устаткування	7243	1	4723	8500
Відділ матеріально-технічного постачання					
19.	Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення	1235	1	5000	11000
20.	Зав. Господарством	1239	1	4800	8000
21.	Зав. Складом	1226.2	1	4800	10000
22.	Комірник	9411	1	4723	8500
Ремонтно-будівельна служба					
38	Столяр 6 розряду	7422	1	5000	9000
39	Маляр 6 розряду	7141	1	4723	8000
40	Штукатур	7133	1	4723	8000
Служба експлуатації					
41	Інженер з експлуатації споруд та устаткування водопровідно-каналізаційного господарства	2145.2	1	5000	9500
42	Слюсар-сантехнік	7136	1	4723	8500
43	Газоелектрозварник 6 розряд	7212	1	4723	7500
44	Токар 6 розряду	8211	1	4723	7500
Господарча служба					
45.	Начальник служби	5123	1	6000	10000
46.	Прибиральник приміщень	9132	1	4723	6200
47.	Двірник	9162	2	4723	6200
Служба комп'ютеризації					
48.	Ведучий інженер-програміст	2132.2	1	6000	11000
49.	Програміст	2132.2	1	5000	9500
Склад білизни/пральня					
50.	Кастелянша	9132	1	4723	10000
51.	Швачка	7436	1	4723	8000
52.	Завідувач господарством	1239	1	4723	9500
53.	Оператор пральних машин	8264	1	4723	7500
	Разом по готелю	-	51		

Як видно з таблиці 2.4. наявність працівників за різноманітністю професіями достатньо велика, але сама забезпеченість персоналом нерівномірна та мала. Кожен з працівників має свої обов'язки, які прописані стандартами. Також проаналізувавши середню зарплату по Україні, ми з'ясували, що в готелі «Hotel Star» м. Мукачево низький рівень заробітної плати. На наш погляд, готелю «Hotel Star» досить складно наладжувати взаємовідносини між працівниками та координувати їх обов'язки. Відсоткове співвідношення кількості працівників між службами готелю див. рис 2.6.

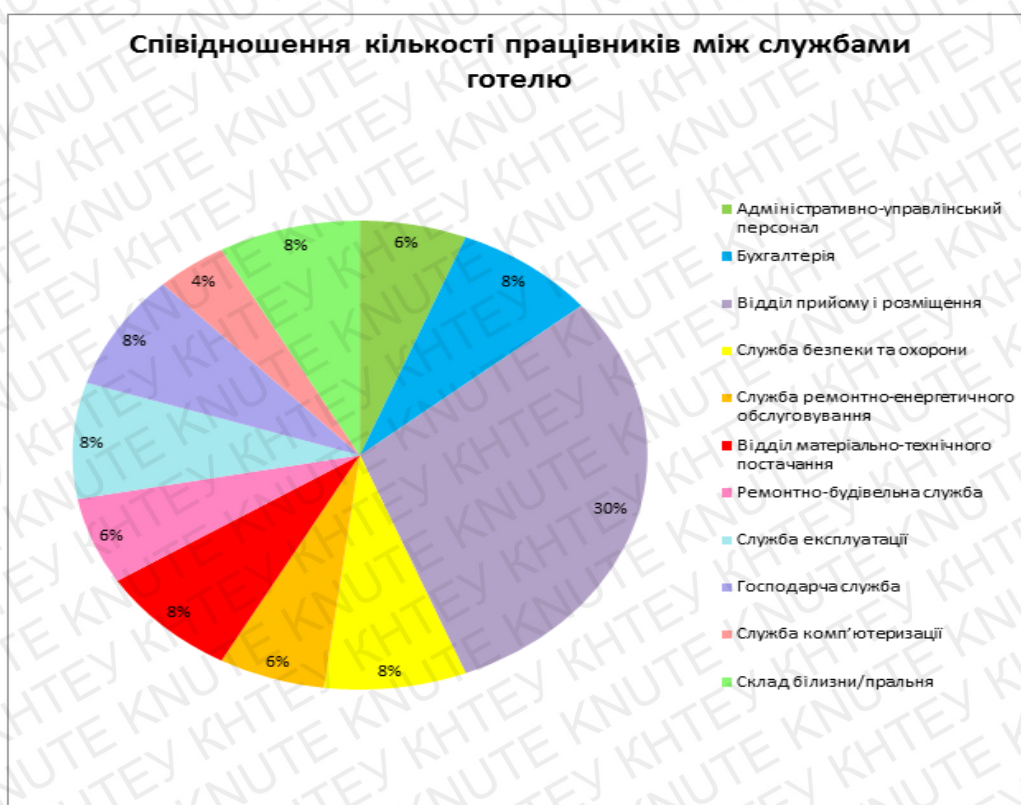


Рис.2.6. Відсоткове співвідношення кількості працівників між службами готелю
Джерело: розраховано автором на основі штатного розпису готелю «Hotel Star» м. Мукачево

На наш погляд, ще однією важливою категорією, яку необхідно проаналізувати, це динаміку руху персоналу готелю «Hotel Star» м. Мукачево за 2017-2019 роки (див. табл. 2.5). Динаміка руху персоналу продемонструє нам чітку ситуацію, яка відбувається на підприємстві та допоможе визначити такі показники як коефіцієнт по вибуттю та прийому, коефіцієнт постійності та плинності кадрів та інші.

Таблиця 2.5

Динаміка руху персоналу готелю «Hotel Star» м. Мукачево за 2017-2019 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення	
		2017	2018	2019	2019/2017	
					Абс.	Відн.
1.	Середньосписочна чисельність	115	95	51	-64	-55
2.	Прийнято протягом року нових працівників	7	5	6	-1	-14
3.	Вибуло працівників	6	14	5	-1	-16
	- вихід на пенсію, навчання, в армію					
	- за власним бажанням	11	20	21	+10	+90
	- за порушення трудової дисципліни	10	15	10	-	
4.	Оборот по прийому, %	6	5,2	11,7	5,7	+95
5.	Оборот по вибуттю, %	23,4	51,5	70,5	47	+201
6.	Загальний оборот, %	25,5	59,6	161	135	+531
7.	Плинність кадрів,%	18,2	36,8	60,7	42	+233
8.	Коефіцієнт постійності кадрів,%	82,6	53,6	41,1	-41	-50

Дослідивши динаміку руху персоналу готелю «Hotel Star» м. Мукачево за 2017-2019 рр. стає зрозуміло, що корпоративна культура та структура управління потребує змін внаслідок наявних проблем. Так оборот по прийому у 2017 складає 6%, а в 2018 містить 5,2%, але відповідно у 2017 оборот по вибуттю складав 23,4%, а вже в 2019 він зріс до 70,5%. Отже, загальний оборот у 2017 році складав 25,5 %, у 2018 році 59,6%, а в 2019 161%, що значно більше порівняно з 2017 роком. Протягом періоду можна спостерігати, що середньосписочна чисельність персоналу постійно спадала, що призвело до плинності кадрів.

Ми можемо бачити, що вже 2019 вона збільшилась на 42,5% порівняно з 2017. На підприємстві спостерігається практика, коли працівник обіймає декількох посад, але отримує одну заробітну плату. Також працівник невмотивований та отримує низьку заробітну плату, що призводить до зменшення коефіцієнту постійності кадрів. Так, коефіцієнт постійності кадрів порівняно з 2017-им роком зменшився на 41,5% і став становити 41,1%, а в 2017 був 82,6%. Отже, зрозуміло, що ситуація пов'язана з динамікою руху персоналу значно погіршилась. Це відображається в постійному звільненні та виснаженні працівника. Схематично можна побачити це на рис. 2.7

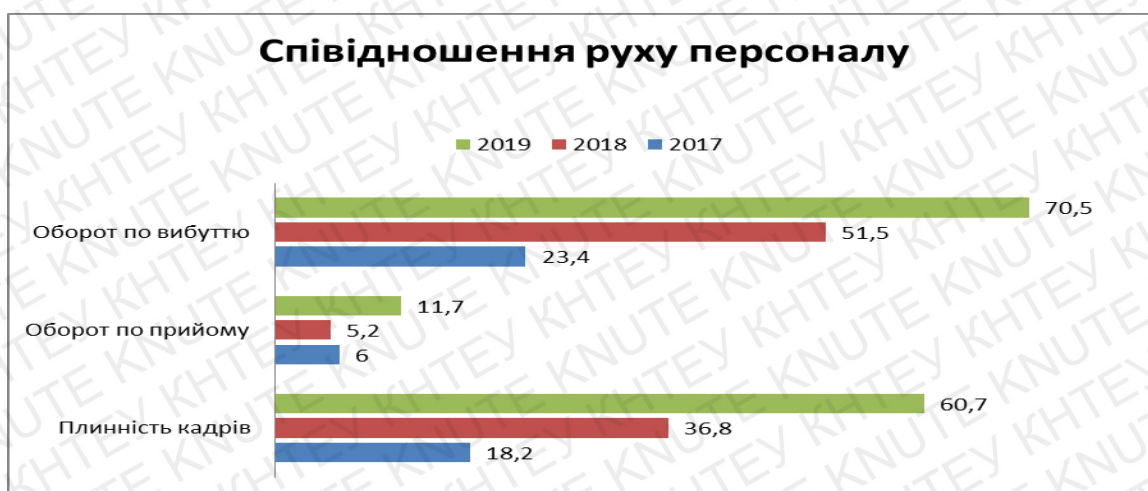


Рис.2.6. Відсоткове співвідношення руху персоналу у 2017-2019 рр.

Джерело: розраховано автором на основі динаміки руху персоналу готелю «Hotel Star»м. Мукачево за 2017-2018 рр.

Таким чином, простежуємо нерівномірність співвідношення руху персоналу. Досить великий оборот по вибуттю за власним бажанням свідчить про невідповідність заробітної плати, наявність конфліктів з керуючою ланкою, несприятливі умови роботи у колективі.

Для більш детального розуміння наявних проблем нами було проведено аналіз методом експертних оцінок порівняно з конкурентами (див табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Аналіз показників корпоративної культури експертним методом порівнянні з конкурентами.

1	Показники 2	Назва закладу 3			
		Hotel Star	Bolero plus	Ferdinand Hotel	Ametist
1.	Якість обслуговування	4	4	4.5	5
2.	Доброчинність персоналу	4	5	5	4,5
3.	Готовність до нових ідей	3,5	5	4.5	5
4.	Вмотивованість персоналу	3	4,5	4,5	4
5.	Професійна етика	4	4,5	5	4,5
6.	Командний дух персоналу	3	5	5	4.8
7.	Швидкість обслуговування	3,5	4	5	4.8
8.	Зовнішній вигляд	4	5	4.5	4.7

1	2	3			
9.	Фірмовий стиль	4	5	5	4.5
10.	Місія та стратегія	3,5	4.5	5	5
11.	Норми і правила	4	4.5	5	4.9
12.	Легенда закладу, логотип	4	4,5	5	4
13.	Наявність сайту закладу	2	5	5	5
14.	Цінності закладу	3,5	4.5	4.5	4,5
	Сума	50	65	67,5	65,1

Отже, проаналізувавши таблицю 2.6, ми з'ясували, що найбільшу оцінку отримав готель Ferdinand Hotel-67,5 балів, на другому місці готель Ametist з оцінкою 65,1 бал, третє місце зайняв готель Bolero plus- 65 балів, і останнє місце зайняв готель Hotel Star. Зважаючи на це, переконані, що досліджуваний суб'єкт готельного господарства повинен працювати над такими показниками як: цінності закладу, швидкість обслуговування місія і стратегія, готовність до нових ідей, вмотивованість персоналу та інші. Крива загальних показників корпоративної культури в готелі «Hotel Star» представлена на рис. 2.7

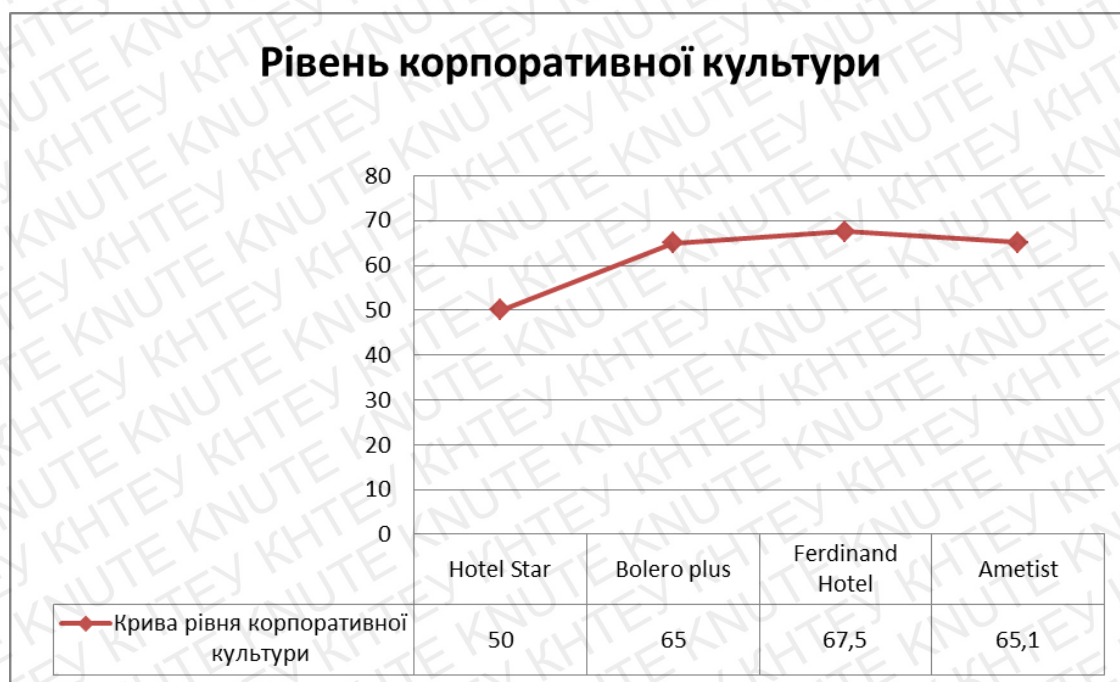


Рис.2.7 Крива загальних показників корпоративної культури в готелі «Hotel Star» між конкурентами

Згідно з рис 2.7, ми можемо спостерігати, що рівень корпоративної культури нижче, ніж у конкурентів. Це негативно позначається на іміджі готелю, так як споживачі відчують напругу у колективі і вибирають інший готель.

Анкетування персоналу є важливою складовою для розуміння ситуації щодо рівня корпоративної культури. Воно допоможе з'ясувати рівень задоволеності персоналу на підприємстві. Участь в анкетуванні взяли усі співробітники: як і керівники готельного суб'єкта так і підлеглі (73 людини). Шкалою для оцінки показників від 1 б до 5 б та переведемо у середній бал (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рівень задоволеності працівників готелю «Hotel Star» м. Мукачево

№	Показник	Підлеглі	Керівники
		Задоволеність(1-5б)	Задоволеність (1-5 б)
1	2	3	4
1.	Суть роботи	2,8	3,5
2.	Посада	1,5	4
3.	Заробітна плата	2,5	3
4.	Кар'єрний зріст	2	4
5.	Графік роботи	3,5	3,5
6.	Умови праці	3	3,5
7.	Заохочення до нових ідей	3	3,5
8.	Вмотивованість персоналу	2	4
9.	Рівень корпоративної культури	3	3,5
10.	Рівень командної атмосфери	3	3,5
11.	Рівень дисципліни	3	3,5
12.	Рівень взаємодопомоги серед працівників	3,5	4
13.	Контроль та моніторинг персоналу	4	5
14.	Проведення заходів для персоналу	2,5	3
15.	Наявність тренінгів	1	2,5
16.	Наявність знижок, бонусів, премій	2,5	2,5
17.	Опанування навичок та можливостей	3,5	4
18.	Система визнання досягнень серед колективу	2,5	3
19.	Відповідність заробітної плати та працею	2,5	2,5
20.	Наявність розуміння своїх обов'язків	3,5	4
	Разом	55,3	70

Джерело: розраховано автором на основі анкетування підлеглих та керівників готелю «Hotel Star» м. Мукачево

Можемо бачити, що рівень задоволеності досить низький як і серед підлеглих так і серед керівників. Хоча задоволеність керівників вища, це не означає що непотрібно збільшувати рівень задоволеності (див. рис 2.8)

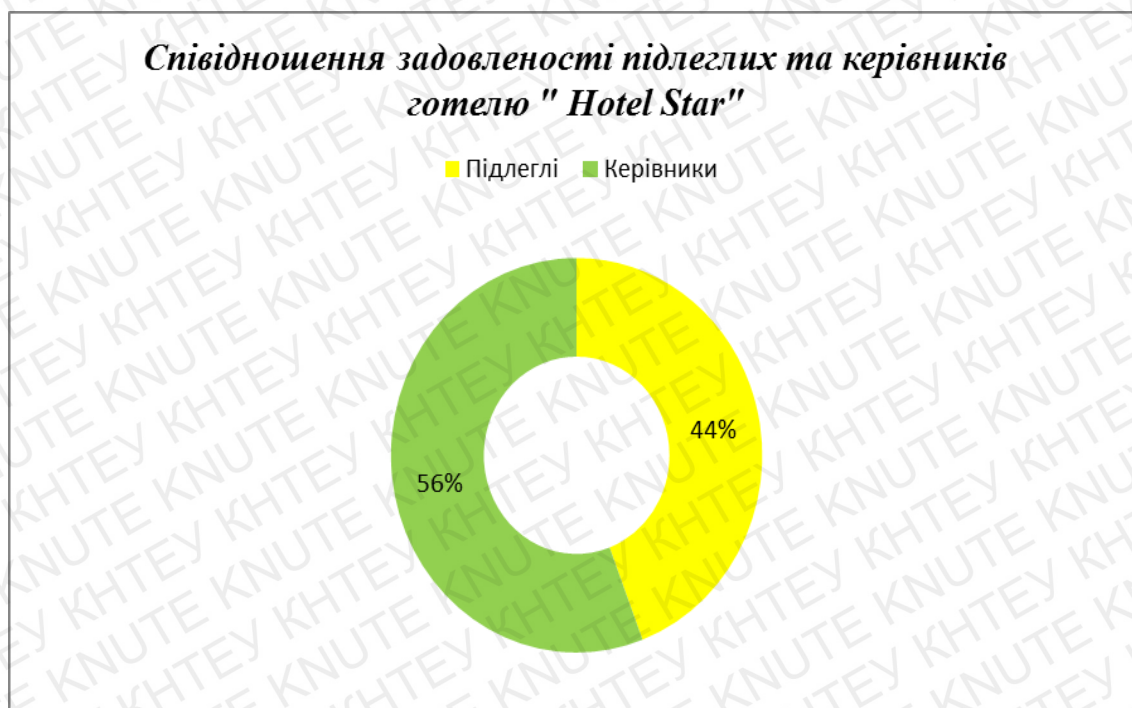


Рис.2.8 Відсоткове співвідношення задоволеності підлеглих та керівників готелю «Hotel Star»

Джерело: розраховано автором на основі щодо задоволеності підлеглих та керівників готелю «Hotel Star» м. Мукачево

Низький рівень задоволеності пояснюється неякісно налагодженою корпоративною культурою на підприємстві та відсутністю мотивації працівників, низькою заробітною платою, високою завантаженістю, ненормованим графіком роботи та відсутністю заходів для її підвищення культури підприємства.

З огляду на проведені дослідження, можемо зробити висновок, що готелю «Hotel Star» м. Мукачево необхідно підвищувати рівень корпоративної культури.

2.3. Оцінка корпоративної культури готелю

Корпоративна культура є одним із найбільш важливих аспектів для перспективного управління підприємством. Перш ніж перейти до оцінювання корпоративної культури, на наш погляд, необхідно провести SWOT аналіз готелю «Hotel Star» м. Мукачево (див табл. 2.9). SWOT аналіз — це методика

стратегічного планування, з допомогою якої можна проаналізувати зовнішні та внутрішні чинники підприємства та посилити можливості підприємства.

Таблиця 2.9.

SWOT аналіз діяльності готелю « Hotel Star » м. Мукачево

-	Позитивно для досягнення цілей	Негативно для досягнення цілей
1	2	3
Внутрішні фактори	<p style="text-align: center;">Сильні</p> <ul style="list-style-type: none"> • якість обслуговування ; • зручність місце розташування; • кваліфікований персонал; • конкурентоспроможність; • доброзичливий персонал; • наявність інформаційних технологій; • гарний інтер'єр; • зручність бронювання 	<p style="text-align: center;">Слабкі</p> <ul style="list-style-type: none"> • Погано наладжений маркетинг; • Відсутність заходів для персоналу; • Відсутня вмотивованість персоналу • зміна персоналу; • потребує ремонту; • середній фінансовий стан підприємства; • невідомий на міжнародному ринку • Низька заробітна плата
	Зовнішні фактори	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> • Збільшити рівень обслуговування; • поліпшити кваліфікацію персоналу; • знайти шляхи мотивації персоналу; • збільшити прибуток готелю; • залучити нових клієнтів; • стати пізнавальним на ринку; • удосконалювати рівень менеджменту і рівень корпоративної культури.

Проведені дослідження на основі SWOT-аналізу діяльності готелю Hotel Star ілюструють те, що готель має свої сильні та слабкі сторони, які можуть привести як до можливостей так і до загроз. Тому на наш погляд, готель повинен розвиватися та удосконалювати свої сильні сторони та подолати слабкі.

Перейдемо безпосередньо до оцінки корпоративної культури. З розділу 1 виявлено, що якісна оцінка корпоративної культури готельного підприємства допоможе визначити свій рівень та розвинути свій готель. Існує безліч методик за якими можна оцінити свою корпоративну культуру, але ми визначили, що однією з найперспективніших є методика OSAI. Ця методика допомагає підприємствам визначити к якому типу воно відноситься (табл. 1.2). На нашу думку, найбільш вдалий тип є клановий та адхократичний. Методика OSAI складається з анкети, кожний блок якої оцінюється в 100 балів. Ця анкета призначена для оцінки ефективності та рівня корпоративної культури і визначення тих її аспектів, які для компанії бажано змінити. Отже, з допомогою методики OSAI ми оцінили рівень корпоративної культури готелю Hotel Star м. Мукачево та визначили до якого типу вона відноситься. Анкета представлена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Оцінка поточного та переважного стану корпоративної культури

1	Важливі характеристики	Поточний стан	Бажаний стан
1	2	3	4
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї.	13	50
B	Організація дуже динамічна. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик	15	20
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота — домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети	50	15
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються лише формальними	22	15
2	Загальний стиль лідерства в організації		
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити	15	25
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику	25	40
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати	30	15
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності	30	20
3	Управління найманими працівниками		
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням командної роботи, єдності та участі в прийнятті рішень	15	30

Закінчення таблиці 2.10

1	2	3	4
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності	11	30
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах	30	20
4	Єднальна сутність організації		
A	Організацію пов'язують воедино відданість справі і взаємна довіра. Відповідальність організації знаходиться на високому рівні	20	30
B	Організацію пов'язує прихильність до нових ідей і вдосконалення. Акцент необхідності бути на передових рубежах.	20	35
C	Організацію пов'язують воедино акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті цілі - агресивність і перемога.	30	15
D	Організацію пов'язують воедино формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації.	30	20
5	Стратегічні цілі		
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються високу довіру, відкритість і співучасть.	21	24
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і пошук можливостей.	20	34
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягнення. Домінують цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.	25	20
D	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і безперервність всіх операцій.	34	22
6	Критерії успіху		
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, захопленості працівників справою і турботою про людей.	15	28
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.	10	28
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентна лідерство на ринку.	35	24
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, низькі виробничі витрати	40	20

Отже, зробивши анкету тепер необхідно визначити к якому типу корпоративної культури згідно методики OCAI належить готель Hotel Star м.

Мукачево. Для цього необхідно скласти графік. Перш за все, треба розрахувати середнє арифметичне між типами культури (відповідно А- кланова культура, В - адхократична, С - ієрархічна і D - . ринкової).

Для того щоб розрухувати середнє арифметичне необхідно:

$$\frac{A_{1п}+A_{2п}+A_{3п}+..+A_{6п}}{6}, \quad (2.1)$$

де А1 – поточний показник кланової культури

$$\frac{13+15+15+20+21+15}{6}= 16,$$

Для адхократичного типу корпоративної культури середнє арифметичне дорівнює:

$$\frac{B_{1п}+B_{2п}+B_{3п}+..+B_{6п}}{6}, \quad (2.2)$$

Де В1п – поточний показник адхократичної культури

$$\frac{15+25+11+20+20+10}{6}= 17,$$

Для ієрархічного типу корпоративної культури середнє арифметичне дорівнює:

$$\frac{C_{1п}+C_{2п}+C_{3п}+..+C_{6п}}{6}, \quad (2.3)$$

де Сп – поточний показник ієрархічної культури

$$\frac{50+30+44+30+25+35}{6}= 36,$$

Для ринкового типу середнє арифметичний показник дорівнює:

$$\frac{D_{1п}+D_{2п}+D_{3п}+..+D_{6п}}{6}, \quad (2.4)$$

Де Dп – поточний показник ринкової культури

$$\frac{22+30+30+30+34+40}{6}= 31$$

Відповідно формулам розраховуємо показники бажаного стану корпоративної культури, середнє арифметичне Аб=31, Вб=31, Сб=18, Dб=20.

Тепер необхідно скласти графік типу корпоративної культури та визначити який тип корпоративної культури притаманний готелю та Hotel Star м. Мукачево та який може бути (рис. 2.9)

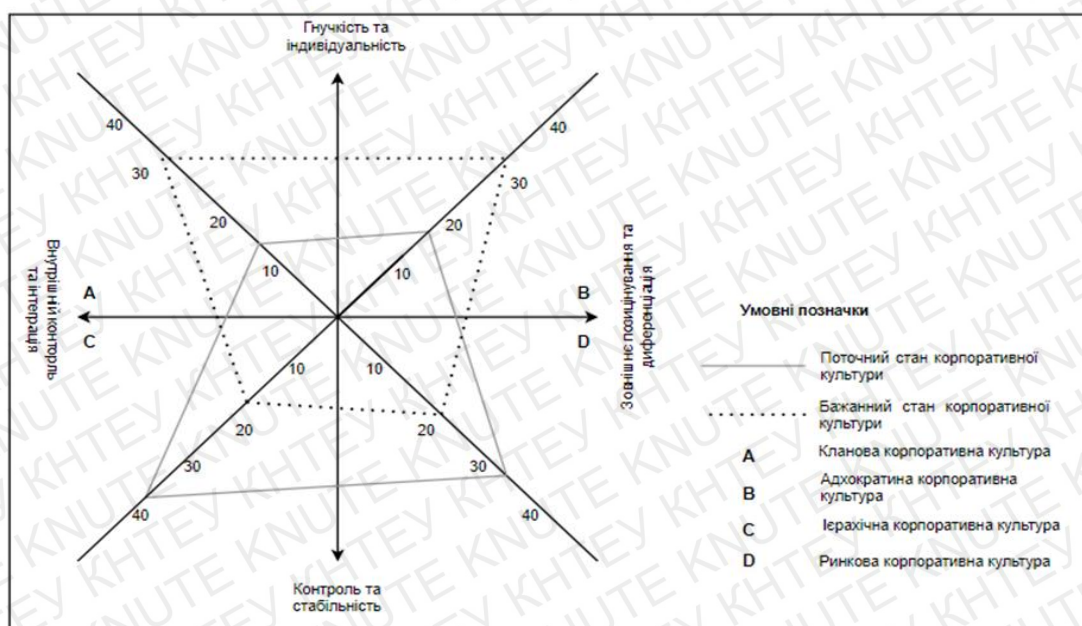


Рис .2.9 Графік визначення типу корпоративної культури в готелі Hotel star м. Мукачєво

Отже, з допомогою методики OCAI було визначено, що готелю Hotel star м. Мукачєво притаманний ієрахічний тип корпоративної культури. Ієрахічному типу корпоративної культури властивий постійний контроль, правила та норми. Це досить деспотичне і формальне місце роботи. Значення мають в основному лише стандарти та правила, а не потреби співробітників або споживачів. На нашу думку, ієрахічний тип корпоративної нині не є актуальним та якісним типом для готелю. На наш погляд, готелю Hotel Star м. Мукачєво доцільно запроваджувати такі типи корпоративної культури як клановий та адхократичний. Клановий тип корпоративної культури допоможе скласти дружню та комфортну атмосферу, завдяки якій готель зможе подолати таку проблему як плинність кадрів. В готелі буде підтримуватися взаємозалежність і взаємовиручка. Усі проблеми колектив зможе вирішувати разом та шукати шляхи для розвитку готелю. Адхократичний тип ідеально підійде для творчого розвитку готелю та впровадження нових ідей та послуг. Завдяки поєднанню двох типів готель зможе не тільки залучити нових гостей, а і вдосконалювати себе та стати пізнаваним на ринку послуг. Подальші дослідження, щодо впровадження поєднанню двох типів корпоративної культури та удосконаленню заходів щодо формування корпоративної культури готелю «Hotel Star», м. Мукачєво будуть розглянуті в розділі 3.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «HOTEL STAR», М.МУКАЧЕВО

3.1. Обґрунтування програми заходів з корпоративної культури готелю

Проаналізувавши рівень корпоративної культури в готелі «Hotel Star», м. Мукачево, ми з'ясували, що на підприємстві досить низький рівень корпоративної культури. На наш погляд, даний суб'єкт випускної кваліфікаційної роботи має цілий ряд проблем які необхідно вирішувати, такі як:

- невідповідність праці та заробітної плати;
- недостатня кількість персоналу;
- плинність кадрів;
- досить високий рівень незадоволеності персоналу на підприємстві;
- низький рівень якості серед конкурентів;
- високий оборот по вибуттю;
- низький рівень постійності кадрів;
- низький рівень вмотивованості та командного духу;
- відсутність чітких символів та слогану;
- недостатній рівень розвитку власного сайту та сторінок в соц. мережах;
- недостає розуміння місії та цінностей серед персоналу.

Також завдяки проведені методики OCAI, ми визначили, що готель «Hotel Star», м. Мукачево відноситься до ієрахічного типу корпоративної культури та потребує корегування. На наш погляд, найкращим типом корпоративної культури для готелю «Hotel Star» м. Мукачево є адхократичний та клановий. Завдяки впровадженню та розвитку кланового та адхократичного типу корпоративної культури готель «Hotel Star» м. Мукачево зможе усунути проблеми та загрози та покращити діяльність готелю.

Широко відомо, що розвиток та формування заходів корпоративної культури на підприємстві готельного господарства це над чим необхідно постійно працювати та вдосконалювати. Так як без позитивно налагодженої корпоративної культури суб'єкт готельного господарства не зможе якісно та перспективно існувати на ринку.

Першими етапами формування корпоративної культури є розроблення SWOT- аналізу діяльності готелю, дослідження динаміки руху персоналу готелю, аналіз показників корпоративної культури експертним методом серед конкурентів та інші (див. розділ 2).

Переходячи безпосередньо до удосконалення заходів щодо формування корпоративної культури, по-перше, ми пропонуємо відбирати саме той персонал який хоче працювати та захоплюється цим. Працівник готелю повинен любити свою роботу та робити усе для того щоб формувати позитивний імідж готелю. Якщо співробітник готелю буде цікавити лише матеріальні блага, байдуже ставитися до власного розвитку та вдосконалення цінностей та місії готелю, то відповідно такий працівник не зможе зробити для готельного суб'єкта нічого корисного. Для цього треба мати спеціального працівника(адміністратор чи HR-менеджер), який буде розумітися над цим та проводити співбесіди відповідно до вимог. Такими вимогами можуть бути:

- повна освіта;
- досвід роботи;
- знання англійської мови;
- вихованість;
- доброзичливість;
- готовність до неочікуваних ситуаціях;
- вмотивованість;
- амбітність;
- терплячість;
- зацікавленість в кар'єрному зростанні;
- та інші.

Також можна під час співбесід влаштовувати ситуаційні завдання, де майбутній співробітник буде їх вирішувати. Менеджер повинен постройти співбесіду, так щоб бути впевненим у зацікавленості та захопленні працівника.

Другим заходом для поліпшення рівня корпоративної культури буде навчання персоналу для підвищення якості обслуговування. Навчання може складатися з декількох етапів (див. рис. 3.1)



Рис.3.1. Етапи навчання майбутнього працівника

Загалом, період навчання буде складати 2-3 тижні. У цей час майбутній працівник повинен пройти інструктаж, ознайомитися з усіма особливостями готелю та знати його символіку, стандарти, цінності та місію. Ще однією особливістю для кращого ознайомлення з колективом є організація вечери в ресторані «Бограч».

Робітнику буде представлений наставник, який проводитиме його навчати та допомагатиме. Необхідно зазначити, що адаптація — це важлива складова на перших порах роботи. На наш погляд, обов'язковим є оплата праці за цей період для вмотивованості працівника. Також цікавим для нього буде пройти тренінг, в якому він зможе опанувати навички та познайомитися з усіма особливостями

готельєра . Після навчання необхідно перевіряти знання. Вважаємо це важливим етапом для подальшої роботи з працівником. З цією метою нами було розроблено програму для критеріїв оцінювання на прикладі посади для адміністратора (див. табл. 3.1). Ця програма буде у вигляді теоретичних та практичних блоків та їх оцінювання. Шкала оцінювання складається у балах від 1-5 балів.

Таблиця 3.1.

Програма критеріїв оцінювання на посаду адміністратора готелю «Hotel Star»
м. Мукачево

№	Критерії оцінювання	Бальна оцінка
1	2	3
№	Критерії оцінювання	Бальна оцінка
<i>Теоретичний блок</i>		
1.	Знання символіки, логотипу, слогану готелю та легенди «Hotel Star» м. Мукачево	1-5
2.	Знання цінностей, місії та завдань готелю «Hotel Star» м. Мукачево	1-5
3.	Знання стандартів обслуговування	1-5
4.	Знання прейскуранта цін та найменування номерів готелю «Hotel Star» м. Мукачево	1-5
5.	Знання асортименту послуг в готелі готелю «Hotel Star» м. Мукачево	1-5
6.	Знання роботи з касовим апаратом та програмою для бронювання	1-5
7.	Знання стандартів вирішення проблем(з гостем)	1-5
8.	Знання стандартів при бронюванні та виселенні гостя	1-5
9.	Знання стандарту роботи телефонного бронювання	1-5
10.	Знання стандартів оформлення забутих речей	1-5
<i>Практичний блок</i>		
1.	Обслуговування «таємного гостя» при бронюванні/ виселенні	1-5
2.	Обслуговування « таємного гостя» при бронюванні по телефону/ відміни бронювання	1-5
3.	Демонстрація роботи з касовим апаратом та програмою для бронювання	1-5
ВСЬОГО		65

Таким чином, рівень від 1-16 балів показує, що працівник зовсім не набув знань та навичок. Діапазон від 17-31 вказує на те, що працівник володіє знаннями та навичками на середньому рівні. Рейтингова оцінка від 32 до 49 демонструє, що знання працівника є хорошими, він володіє навичками на достатньо високому рівні. При 49 -65 балах - працівник демонструє бездоганне знання та володіння усіма навичками. Також це показує, що він є відповідальною людиною, яка хоче

працювати. Така перевірка знань повинна проводитись наставником вперше, а потім періодично серед працівників готелю. Вона показує наскільки співробітник готелю кваліфікований.

Головною фігурою, яка повинна розуміти важливість формування позитивної корпоративної культури, є директор готелю. Він повинен бути людиною, на яку можна покластися, на людину яка цінує своїх співробітників та хоче зробити усе, щоб було зручно та комфортно працювати. Такий керівник повинен розуміти психологію своїх робітників, вміти до них прислуховуватись та постійно вдосконалювати свій готель. Необхідною умовою у контексті запропонованих заходів вважаємо мотивацію своїх співробітників, завдяки впровадженню комплексу заходів:

- ✓ наради, на яких будуть обговорюватися усі проблеми;
- ✓ тренінги щодо підвищення кваліфікації;
- ✓ ротація;
- ✓ обговорення та впровадження нових ідей;
- ✓ висока заробітна плата;
- ✓ можливість отримання премії та сертифікатів;
- ✓ вечірки, тематичні заходи;
- ✓ інтерактивні ігри, де можна висловлювати свої поради та те що не влаштовує;
- ✓ знижки на послуги готелю;
- ✓ постійний кар'єрний зріст;
- ✓ та інші.

Кар'єрний зріст в готельному бізнесі є запорукою успіху. Для цього необхідно якісно працювати та бути активним в діяльності готелю. Тому керівникам необхідно давати можливості для цього. Це можна зробити з допомогою тренінгів. Тренінг - це метод навчання, з допомогою якого можна вдосконалювати свої знання та навички, розвиток та підвищення кваліфікації. Ми пропонуємо як приклад пройти тренінг розробленими нами щодо підвищення кваліфікації для адміністраторів готелю (див табл.3.2)

Програма тренінгу « Кроки до зросту та підвищення кваліфікації в готелі»

№	Дні	Форма навчання	Зміст
1	2	3	4
1.	День перший	Лекція	Основні стандарти гостинності в сучасному світі: поява та розвиток нових стандартів, нові тенденції та інновації, унікальні послуги та нові програмні забезпечення
2.	День другий	Лекція	Гостинність. Бездоганне обслуговування та сервіс. Як зробити так, щоб готельний суб'єкт став місцем взірцю
3.	День третій	Практика	Навчання роботи з програмним забезпеченням, обговорення пропозицій та ідей.
4.	День четвертий	Лекція	Сила слів та емоцій у розмові адміністратора, вплив на гостя, нові фішки для найкращого продажу послуги. Розуміння психології гостя. Типи гостей щодо маркетингу
5.	День п'ятий	Лекція	Основні вимоги з комунікацією з гостями. Як узнати вподобання гостя не допитуючи його? Доброзичливість та впевненість - основний фактор успіху.
6.	День шостий	Практика	Інтерактивні ігри: обслуговування «гостя» новими прийомами, узнати його вподобання та навпаки грати «гостя»
7.	День сьомий	Лекція	Важливість маркетингу в сфері гостинності, нові тенденції та способи продажу. Вирішення конфліктних ситуацій. Алгоритм роботи із гостем, що скаржиться
8.	День восьмий	Лекція	Як стати головною фігурою на підприємстві? Управління персоналом . Як не вертнути границю тирану при управлінні співробітниками.
9.	День дев'ятий	Практика	Психологічні ігри, психологічні тести. Придумати план дій для успішного підприємства., розбір реальних конфліктних ситуацій.
10.	День десятий	Лекція-практика	Аналізування та підведення підсумків щодо тренінгу. Пограти в гру «Дій» Мета: розробити план дій на майбутнє з допомогою знань, отриманих під час тренінгу 1. Необхідно запропонувати учаснику поміркувати над тим що він отримав від тренінгу та що хоче далі робити. 2. Потім треба учасникам намалювати три стовпці на аркуші паперу з написом «Шість місяців», «Три місяці» й «завтра» та заповнити ці стовпці. 3. Далі кожний учасник повинен сказати найважливіше з цих стовпців.

Після проходження тренінгу працівники отримують сертифікати та зможуть подалі якісно працювати і розвиватися. Проведення тренінгів значно покращить рівень працівника як в професіональному сенсі, так і особистому розвитку.

Важливо звернути увагу, що організація свят, церемоній нагородження та вечірок є важливих шляхом щодо згуртованості колективу. На церемоніях можна нагороджувати співробітників за якісну роботу та вручати грамоти та сертифікати. А на вечірок можна краще познайомитись та стати єдиним колективом зі своїми історіями. На таких вечірках можна проводити різні ігри та конкурси.

Ротація — це призначення працівника (по горизонталі) на посаду одного посадового рівня, як правило, з додатковою мотивацією морального і матеріального характеру. При ротації співробітники можуть оволодіти новими навичками та краще розуміти один одного.

Також необхідно робити наради, де будуть виноситись наявні проблеми та питання. На таких на радах кожен повинен мати право висловлювати свою думку та пропонувати нові ідеї. Проведення нарад допоможе підприємству краще розуміти діяльність та поточний стан готельного суб'єкта. Для зняття напруги можна провести міні-гру, наприклад, написати кілька загальних тем, пов'язаних з роботою, на дошці або на стікерах, прикріплених до стіни: «Мій перший день», «Командна робота», «Мій забавний гість» і так далі.

На наш погляд, якісним заходом для розвитку корпоративної культури для готелю «Hotel Star», м. Мукачево є також формування чітких та єдиних цінностей та завдань готелю. Цінності для суб'єктів готельного господарства є важливим чинником для розуміння та уявлення в очах споживача. В діяльності «Hotel Star», м. Мукачево є свої цінності, але вони не зовсім чіткі та нормовані, тому ми вважаємо, що необхідно розробляти та удосконалювати їх. Усі стандарти, цінності, завдання та мета готелю повинні чітко організовані серед персоналу готелю. Кожному працівнику необхідно вивчити атрибутику готелю та працювати відповідно вимог та стандартів разом. Колектив повинен працювати як єдиний механізм, який налаштований на модернізацію та якість готелю. Зробити так щоб, колектив був гарною візитівкою готелю та пропонував тільки якісні послуги з атмосферою командної праці. Ми пропонуємо впровадити цінності, які представлено на рис. 3.2.



Рис.3.2. Впровадження цінностей для готелю «Hotel Star», м. Мукачево

Головною метою може стати пізнавальним на ринку послуг та бути підприємством, яке цінується споживачами за бездоганне обслуговування та є місцем затишку та командної атмосфери. На наш погляд готелю «Hotel Star», м. Мукачево необхідно впроваджувати ці заходи так як культура підприємства прямо залежить від цінностей, мети та атмосфери в цілому .

Атрибутика готелю «Hotel Star», м. Мукачево відображається в його логотипі (див. рис. 3.3). На наш погляд, доцільним заходом, щодо розвитку своєї культури та іміджу діяльності готелю є зображення свого логотипу на посуді, буклетах, рушниках, постільної білизни готелю. Доречним буде розроблення сувенірів для гостей готелю. Це можуть бути різні значки для рюкзаків, магніти, брелоки, листівки або картки з зображенням готелю та логотипу на ньому.

Щодо до маркетингового заходу, можна зробити різні буклети та банери, які будуть роздаватися в місці. Також можна надсилати оголошення через додаток Viber. Також важливо, щоб логотип готелю був присутній на всіх банерах та буклетах. Адже логотип є прямим відображенням готельного суб'єкта. Логотип готелю «Hotel Star», м. Мукачево представлений на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Логотип готелю «Hotel Star», м. Мукачево

Готель «Hotel Star», м. Мукачево має свій власний сайт та сторінки в соціальних мережах. Серед них: Facebook та Instagram. При цьому варто зазначити, що вони недостатньо розвинуті та наповнені. У час розвитку інформаційних технологій для успішної корпоративної культури та іміджу підприємства необхідно розвивати свої сторінки та сайт. Сайт повинен містити повністю усю інформацію про прейскурант цін та забезпеченість номерами, символіку, слоган та цінності готелю. Також необхідно створити місце для відгуків та пропозицій та зробити можливість бронювання. У соціальних мережах можна розміщувати наявність нових послуг та акцій та демонструвати зображення номерів та самого колективу.

Доречним заходом для формування корпоративної культури вважаємо необхідність періодичного здійснення анкетування щодо задоволеності працівників.

3.3. Прогнозування результативності запропонованих заходів

Прогнозування результативності запропонованих заходів несе досить суттєвий характер. Проаналізувавши рівень корпоративної культури на підприємстві «Hotel Star», м. Мукачево, ми з'ясували, що готель має у наявності можливості щодо покращення рівня своєї культури, але все ж таки необхідно впроваджувати заходи для вдосконалення та розвитку. Нами були запропоновані такі заходи (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Програма заходів щодо вдосконалення корпоративної культури «Hotel Star»,
м. Мукачево

№	Заходи	Термін реалізації та кількість днів					Бюджет (тис. грн.)
		01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	
1	2	3					4
							-
1.	Аналіз динаміки руху персоналу готелю за 2017-2019	■					0,5
2.	Аналіз показників корпоративної культури експертним методом серед конкурентів		■				0,50
3.	SWOT- аналіз діяльності готелю «Hotel Star» м. Мукачево	■					0,35
4.	Оцінка поточного та бажаного стану корпоративної культури методикою OCAI	■					0,2
5.	Аналіз рівня задоволеності працівників готелю «Hotel Star» м. Мукачево		■				0,6
6.	Підбір персоналу в готель «Hotel Star» м. Мукачево		■				1,000
7.	Навчання персоналу		■				1,200
8.	Вдосконалення атрибутики, логотипу, символіки готелю, слогану			■			1, 300
9.	Підтримка власного сайту та сторінок в соц. Мережах			■			4,000
10.	Розробка систем реклами: банери, буклети,				■		2,200
11.	Розробка сувенірів				■		2,600
11.	Розробка чітких цінностей та мети		■				-
12.	Проведення тренінгів для персоналу					■	15,000
13.	Збільшення заробітної плати						4 012,028
14.	Нормування робочого графіку				■		-
15.	Ротація персоналу				■		-
16.	Ведення програм бонусів та знижок для персоналу				■		9,500
17.	Організація проведення церемоній, свят					■	2,500
18.	Організація нарад				■		1,200
19.	Опитування персоналу щодо задоволеності					■	1,000
	Всього						4 042,228

Згідно з даними рис 3.3., було виявлено, що за весь рік витрати на ці заходи будуть складати 4042 тис 228 грн., це досить багато, але за досить невеликий період можна заощаджувати ці заходи та значно збільшити рівень корпоративної культури. Так на підбір та навчання персоналу витрати будуть складати 2, 2 грн. Цілком зрозуміло, що правильний підбір кваліфікованого персоналу допоможе підприємству отримати позитивні результати від цього, так як заохочений та професійний співробітник буде робити усе для підприємства. Наставник співробітника допоможе йому з адаптацією та набуттям певних навичок. Також розроблена нами методика критеріїв оцінки допоможе якісно оцінити рівень співробітника та розуміти його зацікавленість в подальшій роботі .

На нашу думку, проведення тренінгів є важливою складовою для поліпшення рівня кваліфікації та культури підприємства. Витрати на такі тренінги протягом року складають близько 15 тис. грн.

Передбачаємо, що тренінги можуть проводитись два рази на рік. Впевнені, що розроблена нами програма тренінгів допоможе співробітнику покращити свої навички, оволодіти новими знаннями в сфері гостинності, бути кваліфікованим та знати тонкощі у вирішенні конфліктних ситуацій. Такий працівник буде вмотивованим та кваліфікованим, що значно покращить рівень корпоративної культури. Важливо зробити акцент на тому, що нагородження працівників допоможе покращити рівень мотивації та зацікавленості.

Організація свят та вечірок налагодить взаємовідносини між колективом та налаштує їх на єдину команду. Співробітники зможуть знайти щось про один одного та бути комунікабельним. З допомогою ігор можна досягти згуртованості та командного духу. Витрати на такі свята складатимуть близько 2,5 тис. грн.

Збільшення заробітної плати потребує значної кількості витрат, але це є основним стимулом для співробітника. Кожен хоче зростати не тільки по кар'єрній сходиці, а і отримувати гідну за роботу плату. Тому директор готелю повинен правильно структурувати фінансові можливості та думати про співробітника.

Ротація персоналу — це якісна методика для кращого розуміння один одного. Співробітники зможуть узнати про працю іншого та розуміти важливість кожної роботи. В готельному бізнесі не має окремих складових в структурі, а кожний підрозділ не може існувати без іншого. Тому необхідно знати усі ланки готелю. Ефект від даної методики буде проявлятися в наступних складових:

- взаєморозуміння;
- оволодіння новими навичками;
- кваліфікованість персоналу;
- товариська атмосфера;
- взаємодопомога;
- та інші.

Завдяки проведенню нарад діяльність готельного суб'єкта покращиться в позитивну сторону. Так як на таких нарадах можна з'ясувати усі проблеми та шукати разом як їх вирішити. Проведення ігор допоможе бути спокійним та відчувати товариську атмосферу. Директор готелю повинен постройти нараду так, щоб співробітник міг висловлювати свої думки та ідеї без страху та напруги.

Іміджеву ефективність готель «Hotel Star», м. Мукачєво може отримати завдяки розуміння своїх цінностей та мети підприємства. Якщо співробітники разом будуть розуміти важливість цінностей готелю, то далі вони зможуть досягти бажаної мети. Краще за всього це робити разом. Єдина мета згуртовує колектив та поліпшує атмосферу готелю. Позитивний рівень корпоративної культури в очах гостей може зробити завдяки вдосконаленню своєю атрибутики та символів. Як було зазначено, розробка систем реклами є наразі актуальною та перспективною. Завдяки банерам та буклетам відвідувачі зможуть узнавати про готель та сприяти розповсюдженню інформації. Ці витрати будуть складати 2,2 тис грн.

На наш погляд, цілком зрозуміло, що розробка сувенірів для гостей готелю є досить стимулюючою дією, яка покращить думку про готель. Завжди приємно отримувати подарунки, які значно збільшить настрій та уявлення. Визначено, що на сувеніри готель витратить близько 3, 6 тис. грн. Ми пропонуємо гостям дарувати брелок чи листівку після виселення. Гість готелю відчує свою значимість та отримує приємний спогад про готель. Підтримка власного сайту та ведення соціальних мереж допоможе готелю підтримувати зв'язок с гостями та залучувати відвідувачів до готелю.

Отже впровадження заходів допоможе готелю вдосконалити свою культуру та позбутися основних проблем. Прогнозований результат можна побачити на прикладі порівняння рівня корпоративної культури та після впровадження запропонованих заходів (рис.3.4)

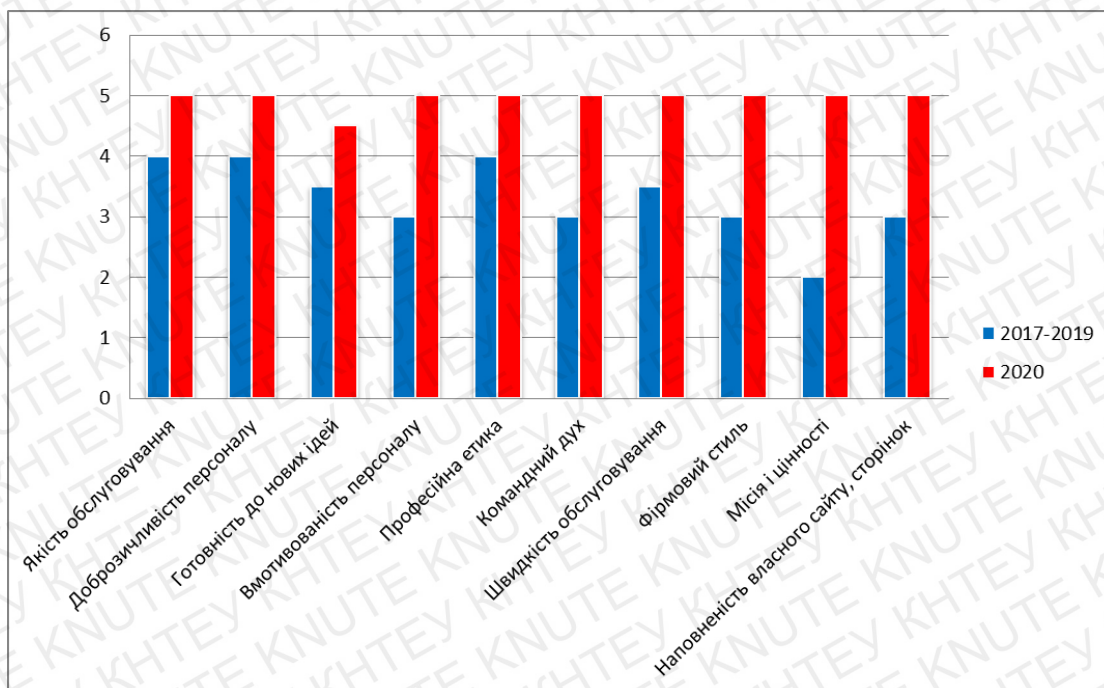


Рис.3.4. Прогнозований рівень корпоративної культури в порівнянні до впровадження запропонованих заходів(2017-2019) та після(2020) готелю «Hotel Star» м. Мукачєво

Згідно з даними рис.3.4., можемо з упевненістю прогнозувати ефективність від запропонованих заходів. Так якість обслуговування, професійна етика та швидкість обслуговування в очах гостей значно збільшиться, що є якісним стимулом для більшого відвідування готелю. Також можна позбутися такої проблеми як недостатній рівень кваліфікованості персоналу. Готовність до нових ідей допоможе підприємству стати унікальним та привабливим на ринку послуг. Вмотивованість та підвищення кваліфікації допоможе готелю позбутися такої проблеми як плинність кадрів. Адже вмотивований працівник буде якісно працювати на діяльність підприємства. Важливо зазначити, що командний дух, фірмовий стиль та єдина місія та цілі також значно збільшаться. Та з допомогою запропонованих заходів підприємство зможе стати одним цілим та мати позитивний ефект від цього. Якщо підтримувати свій сайт та сторінки в соціальних мережах, то ефект від цього збільшиться.

Отже, можемо зробити висновок, що запропоновані заходи є ефективними та допоможуть готелю збільшити рівень своєї культури та його діяльність.

ВИСНОВКИ

Формування корпоративної культури на суб'єктах готельного господарства є ефективним заходом щодо ефективної успішності готелю. Корпоративна культура - це сукупність усіх норм, цінностей, завдань та стратегії в діяльності готелю поєднуючи згуртованість та командну роботу персоналу. Процес формування корпоративної культури є безперервним та його необхідно завжди підтримувати та вдосконалювати. Важливо, щоб кожний працівник розумів принципи діяльності готелю, орієнтувався на результат разом з колективом та працював як єдиний механізм. Також вчасно міг відслідковувати недоліки та намагались їх усунути.

Досліджуваним об'єктом є готель «Hotel Star» м. Мукачево. Hotel Star м. Мукачево - 4-зірковий готель розташований в самому центрі міста, на головній площі. Дослідивши динаміку доходів, витрат та фінансових результатів готелю «Hotel Star» м. Мукачево за 2017-2019 роки, було виявлено, що у 2018 було суттєве зростання продуктивності праці підприємства, але вже 2019 році готель зазнав незначного спаду за цим параметром.

Згідно з динамікою витрат готелю «Hotel Star» м. Мукачево за 2017-2019 роки, можемо дійти висновку, що адміністративні витрати значно збільшились, а витрати на збут та інші операційні витрати йдуть більш менш стабільно. Чистий фінансовий результат демонструє, що 2018 році був зріст на 4 тис. грн., але в 2019 році фінансовий результат зазнав спаду. На нашу думку, це пов'язано з тим, що готель «Hotel Star» м. Мукачево зазнав багато змін у структурі персоналу, появою нових тенденцій, нестабільною ситуацією на підприємстві.

Проаналізувавши штатний розпис готелю «Hotel Star» м. Мукачево, було визначено, що співвідношення кількості працівників та заробітної плати є нерівномірним. Динаміка руху персоналу за 2017-2020 роки показала, що на підприємстві існує висока плинність кадрів.

Аналіз показників корпоративної культури експертним методом порівняння з конкурентами продемонстрував, що даний готель знаходиться на значно гіршому рівні, ніж його основні конкуренти. На основі анкетування персоналу

щодо задоволеності встановлено, що задоволеність персоналу знаходиться на недостатньому рівні.

Для формування якісної корпоративної культури нами було запропоновано ряд заходів. Серед них: оцінка рівня корпоративної культури за допомогою методики OSAI та запровадження таких типів корпоративної культури як клановий та адхократичний. Клановий тип корпоративної культури допоможе скласти дружню та комфортну атмосферу, завдяки якій готель зможе подолати таку проблему як плинність кадрів. В готелі буде підтримуватися взаємозалежність і взаємовиручка. Адхократичний тип ідеально підійде для творчого розвитку готелю та впровадження нових ідей та послуг.

На основі ретроспективного аналізу діяльності підприємства було запропоновано схему підбору персоналу та механізм його навчання за допомогою спеціальних тренінгів та майстер класів. Визначено схему оцінювання персоналу на основі програми критеріїв. Передбачено проведення анкетування для персоналу, збільшення заробітної плати, проведення тренінгів для підвищення кваліфікації та ін.

Таким чином, стає зрозуміло, що корпоративна культуру безпосередньо залежить від працівників та директора готелю. Формування корпоративної культури на підприємстві існує вже великий час та буде завжди актуальним чинником для успішної діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності/ О. Апостолук// Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки/ -2016-№68
2. Афанасьєва О. М., Кошарна В.В. Сучасні тенденції та проблеми управління / О. М. Афанасьєва, В.В. Кошарна // Вісник КНУТД. - 2018 - № 4 (125). – с.65
3. Баркова К.О., Методи оцінки аналізу корпоративної культури/ К.О. Баркова/ / Сучасні проблеми теорії управління підприємствами: теорія і практика - [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23573/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>
4. Басюк Д. І., Рознатовська М. В. Особливості формування корпоративної культури в сфері гостинності/ Д. І. Басюк, М. В. Рознатовська// Scientific Journal «ScienceRise»/2016-№3/1(20) - С 25-29
5. Бенєда Т.І. Корпоративна культура як передумова забезпечення конкурентоспроможності в начальних закладах/ Т.І. Бенєда//Наукові публікації/ 2016. - № 2. - С. 4–7.
6. Воронянська О.В. Методичний взаємозв'язок профорієнтаційної роботи з корпоративною культурою університету/ О.В. Воронянська// Збірник науково-методичних праць Таврійського державного агротехнологічного університету/ [Електронний ресурс] Режим доступу: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/2202/1/ilovepdf_com-111-116.pdf
7. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Корєнев Е. Н. Корпорації: управління і культура / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Корєнев, І. В. Мажура//монографія. – Дрогобич: Вимір,– 192 с.
8. Гаджієва Л. Теоритико-методичні основи оцінки корпоративної культури на промисловому підприємстві / Л. Гаджієва/ Вісник КНТД-2017 [Електронний

ресурс] Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7438/1/20170330_Cluster_P342-346.pdf

9. Горбенко Н. В., Сутність і типологія сучасного університету/ Н. В. Горбенко// Філософія неперервної професійної освіти-2015 №3 (44),с 28 - Режим доступу: http://npo.kubg.edu.ua/article/download/183375/183336_c28
10. Горбенко Н. В., Сутність і типологія сучасного університету/ Н. В. Горбенко// Філософія неперервної професійної освіти-2015 №3 (44),с 27 - Режим доступу: http://npo.kubg.edu.ua/article/download/183375/183336_c27
11. Григор'єва О.В., Іщенко О.С.Корпоративні свята як інструмент внутрішнього управління персоналом/ О.В Григор'єва, О.С. Іщенко Економіка і суспільство / 2018-вип 16 - с 297
- 12.Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури/ Н.В. Гриценко// Вісник економіки транспорту і промисловості//2017 № 59,с 284–
Режим доступу : http://193.105.7.137/bitstream/123456789/740/1/VETP_2017_59_284_290.pdf
- 13.Денісон Д. / Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.denisonconsulting.com/>
- 14.Дюк О.М .,Полянська А.С.,. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств/ О. М. Дюк .,А. С. Полянська, // Причорноморські економічні студії/ 2018. - Вип 27(2).-С.11.Режим доступу: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/bses_2018_27\(2\)_4%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/bses_2018_27(2)_4%20(5).pdf)
15. Жежер К.Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства/ К.Л. Жежер//«Young Scientist»- 2015-№ 11 (26).- 62-63
- 16.Замковий О.І. Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів

спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування / О.І. Замковий ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2018. – 100с

17. Замковий О.І. Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування / О.І. Замковий ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2018. – 114 с
18. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: / Г. М. Захарчин./ монографія Львів: Видництво «Львівська політехніка»,. – С. 221-224.
19. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування розвитку корпоративної культури/ Д. С. Ліфінцев // Електронний журнал «Ефективна економіка» [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3725> с 110
20. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування розвитку корпоративної культури/ Д. С. Ліфінцев // Електронний журнал «Ефективна економіка» [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3725> с 110
21. Мазуренко Р.І., Корпоративна культура як інструмент ефективного управління готельно-ресторанного комплексу/ Р.І. Мазуренко// Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» 2018. – Вип.51. – 348 с- Режим доступу: <https://docplayer.net/83304645-Visnikstudentskogonaukovogotovaristva-vatra.html>
22. Нездоймінов С.Г., Бурдіяк Г.В. Формування корпоративної культури в умовах конкуренції// Г.В. Бурдіяк, С.Г Нездоймінов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/170.pdf>
23. Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності / Полотай Б.Я. // Вісник Підприємство та торгівля. – 2016. – № 20. – С. 32-35.

- 24.Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності / Полотай Б.Я. // Вісник Львівського торговельно-економічного університету: Підприємництво та торгівля. – 2016. – № 20. – С. 34-36.
- 25.Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств/ А. С. Полянська, О. М. Дюк // Причорноморські економічні студії - 2018. - Вип. 27(2). - С. 16. – Режим доступу: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/bses_2018_27\(2\)_4%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/bses_2018_27(2)_4%20(7).pdf)
- 26.Рудковский О. В., Корпоративна культура-метод забезпечення економічної безпеки/ О.В. Рудковский//Економічні науки-Вісник Хмельницького національного університету/ 2015- № 3, Т. 3- с 236
- 27.Селютін В. М.,Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації / В. М. Селютін, Л. М. Яцун, О. В. Ольшанський./ навч. посібник /–2017. – 280 с.
- 28.Устинов Р.Г. Управління ефективним розвитком організаційної культури підприємств морської галузі./Р.Г Устинов//Науковий журнал «Інтелект XXI»- 2016.-№ 4.-С. 21 - 28.
- 29.Фісенко Е. С.,Малик І. П., Корпоративна культура як фактор підвищення конкуренції/ Е.С. Фісенко,І.П.Малик [Електронний ресурс] Режим доступу: http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27
- 30.Харун О.А., Стецюк О.В., Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств/ О.А Харун., О.В Стецюк// Економіка і суспільство-2017-вип № 13 -с 140
- 31.Харун О.А., Стецюк О.В., Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств/ О.А Харун., О.В Стецюк// Економіка і суспільство – 2017-вип № 13 -с 143
- 32.Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах / Химич І. Г. // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. — Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. — С. 105–116.

33. Ходикіна І. В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії / І. В. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 341-348.
34. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства/ В.С. Шевченко// Глобальні та національні проблеми економіки-2017-Вип. 16.- с 516- Режим доступу- <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf>
35. Шулдик А.В. Типи корпоративної культури в медичних організаціях // А.В. Шулдик. – Правничий вісник Університету «КРОК» / Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – Вип. 27. – К., 2017. – С. 163
36. Шулдик А.В. Типи корпоративної культури в медичних організаціях // А.В. Шулдик. – Правничий вісник Університету «КРОК» / Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – Вип. 27. – К., 2017. – С. 165-168.
37. Ятченко А. О. Особливості формування та оцінювання організаційної культури у сфері готельних послуг// А. О. Ятченко/[Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/165.pdf
38. Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, Yo-Jud Cheng/ The Leader's Guide to Corporate Culture// Harvard Business Review Home [Електронний ресурс]- Режим доступу: <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor-2018>
39. Cameron, Kim S. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework / Kim S. Cameron, Robert E. Quinn.—Revised ed.p. cm.—(The Jossey-Bass business & management series)- p 234
40. Colleen Reinhart Organizational Culture in the Hospitality Industry Updated [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smallbusiness.chron.com/organizational-culture-hospitality-industry-12969.html> - November 14, 2018

41. Denison's Questionnaire' 2019, Territoriya korporativnoy kul'tury, viewed 15 February 2019
42. Gary Gorton, Alexander Zentefis, Corporate culture as a theory of the firm: The role of values, customs, and norms//Research-based policy analysis and commentary from leading economists -16 July 2020
43. Mark Miller What Is Corporate Culture and How It Affects Performance/ Marketing, Emergenetics International//[Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.emergenetics.com/blog/corporate-culture-affect-performance/>
44. Paul J. Zak Trust Engenders Trust: A Q&A //[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0317/pages/trust-engenders-trust-qa-with-paul-zak.aspx>
45. Paul Wolfe Why Corporate Culture Matters [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.peoplematters.in/article/culture/why-corporate-culture-matters-17238- Jan 2018>
46. SHRM /Understanding and Developing Organizational Culture//[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandinganddevelopingorganizationalculture.aspx>
47. Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein.—3rd ed. p. cm.—(The Jossey-Bass business & management series)- p. 319
48. What is a holistic approach? Mental Health Branch//[Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.health.nsw.gov.au/mentalhealth/psychosocial/principles/Pages/holistic.aspx#:~:text=A%20holistic%20approach%20means%20to,e motional%2C%20social%20and%20spiritual%20wellbeing -2020>
49. Young Entrepreneur Council, 10 Proven Methods For Creating A Cohesive Company Culture- 12 march 2018
50. Интернет-сайт готелю «Hotel-star» м. Мукачево [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://hotel-star-mukachevo.com/>

ДОДАТКИ