

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Розвиток організаційної культури суб'єкта готельного бізнесу**

Студентки 3 курсу, 10с групи  
Спеціальності 241 «Готельно-  
ресторанна справа»  
освітньої програми  
«Готельно-ресторанна справа»

Гельфат  
Валерії  
Борисівни

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доц.

Расулова  
Алла  
Миколаївна

**Київ 2023**

# ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу

**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»

**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

***ГЕЛЬФАТ ВАЛЕРІЇ БОРИСІВНИ***

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Розвиток організаційної культури готелю «Hilton Kyiv», м. Київ».

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 27 січня 2023 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

*Мета роботи* розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад впровадження організаційної культури у підприємстві готельного господарства.

*Об'єкт дослідження* – організаційна культура підприємства готельного господарства.

*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до удосконалення організаційної культури у готелі «Hilton Kyiv», м. Київ.



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

##### **ВСТУП**

##### **РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «HILTON KYIV», М. КИЇВ**

- 1.1. Оцінка організаційної культури готелю
- 1.2. Моніторинг факторів впливу на організаційну культуру готелю

##### **РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ГОТЕЛІ «HILTON KYIV», М. КИЇВ**

- 2.1. Програма заходів щодо удосконалення організаційної культури готелю
- 2.2. Впровадження результативних заходів у готелі «Hilton Kyiv»

##### **ВИСНОВКИ**

##### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

##### **ДОДАТКИ**

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц.

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Т.М. Ткачук**  
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

\_\_\_\_\_ (підпис)

**А.М. Расулова**  
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_ (підпис)

**В.Б. Гельфат**  
(ініціали, прізвище)



## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Гельфат В.Б. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студентка обґрунтовано довела необхідність формування удосконаленого механізму формування і реалізації організаційної культури у діяльності суб'єкта готельного бізнесу, визначила особливості та проблеми організаційної культури на підприємстві, оцінила її результативність у процесі моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства, здійснила ґрунтовний моніторинг діяльності закладу та аргументувала отримані результати на підставі попередньо проведеного опитування.

У роботі були запропоновані заходи щодо удосконалення організаційної культури, оцінено їх перспективність щодо імплементації у діяльності досліджуваного об'єкта.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена відповідно до встановлених вимог.

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

Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **Т.М. Ткачук**

(підпис, дата)

## 11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Гельфат В.Б.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

\_\_\_\_\_ (підпис)

**А.М. Расулова**  
(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)

**М.Г. Бойко**  
(ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ГОТЕЛІ «HILTON KYIV».....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1. Оцінка організаційної культури готелю.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2. Моніторинг факторів впливу на організаційну культуру готелю .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ГОТЕЛІ «HILTON KYIV» .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1. Програма заходів щодо удосконалення організаційної культури готелю .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
2.2. Впровадження результативних заходів у готелі «Hilton Kyiv» .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
ВИСНОВКИ .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ДОДАТКИ .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Кожна організація знаходиться перед необхідністю формування власного іміджу – визначення своїх цілей і цінностей, стратегії якості виробленої продукції і послуг, що надаються, корпоративних правил поведінки і моральних принципів працівників, підтримки високої репутації фірми в діловому світі. Все це, іменоване організаційною культурою, є завданням, без вирішення якої не можна домогтися ефективної роботи компанії.

На сьогоднішній день культуру організації розглядають як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих співробітників на досягнення спільних цілей розуміння важливості культури організації та є однією з граней, що поділяють успіх і невдачу в умовах сучасного бізнесу

Управління організаційною культурою має важливе значення для організацій, що діють у всіх галузях економіки. Однак, на наш погляд, на підприємствах сфери послуг організаційна культура набуває визначального значення, особливо в індустрії туризму і гостинності, де скоординовані дії колективу професіоналів часто є єдино можливим способом досягнення якісного задоволення потреб клієнта і, відповідно, успішного функціонування організації.

Організаційна культура являє собою складну багаторівневу систему взаємовідносин між підприємством і споживачами. Елемент організаційної культури впливає на якість послуг, які надає готельне підприємство. З цієї точки зору організаційна культура характеризує компанію, можливості її виживання і розвитку, визначає внутрішній настрій, згуртованість, трудову дисципліну і психологічний комфорт працівників.

В основі успішної діяльності готельного підприємства закладені безліч причин. І однією з них є формування та розвиток організаційної культури. Вона впливає на персонал готелю, об'єднуючи його для досягнення спільної

мети та збереження репутації підприємства. В даний час питання про вплив організаційної культури на конкурентоспроможність українських готелів є не тільки актуальним, але і, в деякій мірі, інноваційним підходом до створення іміджу сучасного готелю та сучасної стратегії зростання його конкурентоспроможності.

Розробка стандартів організаційної культури – основа стратегічного менеджменту в готельному бізнесі. Проте, незважаючи на те, що практично всі керівники визнають важливу роль організаційної культури в управлінні сучасним готелем, у складі організаційної структури не передбачаються служби, які займалися б формуванням і впровадженням цінностей організаційної культури. Деякі керівники мають всі умови для формування корпоративних цінностей, але не до кінця усвідомлюють значимість організаційної культури, яку останнім часом називають нематеріальною основою конкурентоспроможності.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що організаційна культура впливає на управління персоналом, якість надаваних послуг і конкурентоспроможність. Адже на практиці у підприємств готельного господарства виникають складнощі із розвитком та використанням практично необмежених можливостей організаційної культури.

**Рівень дослідженості теми.** Дослідженнями питання формування та розвитку організаційної культури займалися такі вчені, як М. Р. Богатирьов, В. О. Євтушевський, Г. Л. Хаєт, Е. Х. Шейн, С. В. Щербіна та інші. У своїх працях ці вчені зосереджували увагу на доцільності впровадження організаційної культури, представляли свої розробки щодо формування її на підприємствах та наголошували на ефективності застосування такого методу мотивації співробітників. Зокрема, особливості впровадження організаційної культури на підприємствах розглянуто у працях Т. В. Ільченко [15], Т. О. Дяченко [13], О. Ф. Андросової [1]; взаємозв'язок ефективності діяльності персоналу та організаційної культури на підприємстві - Л. Л. Антонюк [2], О. В. Окуневої [25], М. П. Сагайдака [30]; застосування



інноваційних технологій щодо формування організаційної культури - М. Г. Бойко [5], О. В. Даннікова [12], М. П. Мальської [23], Д. С. Мацехи [24], О. Г. Давидової [11], Г. О. Коваленко [16], О. С. Телетов [35], І. Г. Химич [38].

**Метою** роботи є розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад щодо удосконалення організаційної культури суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

1. Оцінити формування та розвиток організаційної культури готелю «Hilton Kyiv».
2. Дослідити фактори впливу на організаційну культуру готелю.
3. Розробити програму заходів щодо удосконалення організаційної культури готелю.
4. Обґрунтувати ефективність впроваджених заходів у готелі «Hilton Kyiv».

**Об'єкт** дослідження – організаційна культура суб'єкта готельного бізнесу.

**Предмет** дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення організаційної культури суб'єкта готельного бізнесу.

**Методи дослідження.** У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють комплексно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Найвагоміші теоретичні і прикладні розробки ґрунтуються на положеннях сучасної економічної теорії, загальної теорії управління, стратегічного управління, теорії організації промисловості та маркетингу. При цьому використовувались загальнонаукові методичні прийоми (аналіз, синтез тощо).

**Інформаційною базою** випускної кваліфікаційної роботи є науково-спеціалізована література із обраної теми дослідження; підручники, навчальні посібники, які в системному порядку викладають основні проблеми та актуальні питання організаційної культури, менеджменту підприємств

готельного господарства, інформація готелю «Hilton Kyiv» та мережі «Hilton Hotel & Resort».

**Практичне значення** полягає у можливості застосування основних результатів дослідження щодо формування організаційної культури у діяльності закладів готельного бізнесу, зокрема готелю «Hilton Kyiv».

**Структура та обсяг роботи.** Дана робота складається зі вступу, двох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, з них основного тексту 59 сторінок. Робота містить 19 таблиць, 4 рисунки, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 42 найменування.





## РОЗДІЛ 1.

### ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ГОТЕЛІ «HILTON KYIV»

#### 1.1. Оцінка організаційної культури готелю

В умовах сучасної економіки, яка динамічно розвивається, еволюціонують практично всі комерційні підприємства, державні та бюджетні організації. Будь-яке підприємство формує власний вигляд, базові цілі і цінності, правила поведінки і моральності робочого персоналу, прагне підтримувати свою репутацію в діловому світі. Ці завдання багато в чому реалізує так звана організаційна культура, без якої неможливо домогтися ефективної роботи підприємства.

В сучасних умовах функціонування і розвитку мережі організацій і підприємств особливої значущості набуває процес формування організаційної культури, яка безпосередньо впливає на виробничі показники та ефективність роботи підприємства, стимулює пошук і реалізацію інноваційних ідей, різних програм і проектів. Володіючи значним організаційним і педагогічним потенціалом, організаційна культура вдосконалює соціально-психологічний мікроклімат на підприємстві, сприяє підвищенню професійної майстерності фахівців.

Організаційна культура виступає одним з найважливіших умов створення іміджу будь-якої компанії. Вона є потужним мотивуючим важелем, впливає на трудовий потенціал співробітників. Перетворення колективу в згуртовану, організовану команду, яка прагне до єдиної мети, позитивно позначається на якості виконання поставлених завдань кожним співробітником і впливає на рентабельність і продуктивність організації в цілому [22, с. 34].

Готельна індустрія є найважливішим компонентом сфери туристичних послуг. Саме від розвитку засобів розміщення, розташованих на території конкретної дестинації, залежить спроможність даного регіону приймати та

обслуговувати іноземні та внутрішні туристичні потоки. Потужність та спеціалізація підприємств готельного господарства, їх здатність виробляти високоякісні послуги за сприятливими цінами, відповідність матеріально-технічної бази готелів та умов обслуговування клієнтів вимогам професійних стандартів є основою для успішного функціонування готельного комплексу в конкурентному середовищі.

На сьогодні світовий ринок готельної індустрії характеризується різноманітністю цінового сегменту та послуг. Через таке розмаїття в готельній індустрії завжди існує висока конкуренція. Підприємству треба бути в чомусь оригінальним, своєрідним, якісним, щоб споживач вибрав саме його.

Готель є комерційним підприємством, тобто його основна мета – отримання прибутку. Логічно, що прибуток тут залежатиме від обсягів реалізації послуг, які кожне підприємство прагне збільшити. Але і тут вступає в силу жорстка ринкова конкуренція, яка, безсумнівно, є основним механізмом ринку.

Такі важливі складові як ціна, місце розташування, категорія готелю, її інфраструктура, зовнішнє оформлення та інтер'єр, технічне оснащення та багато іншого є «візитною карткою» підприємства розміщення, його «обличчям» [14]. Але цього замало для залучення більшої кількості клієнтів. Потрібні нові ідеї, нестандартний підхід, розширення асортименту послуг для успішної роботи організації. Збільшувати прибуток, підвищувати попит споживачів на власні послуги, бути кращим підприємством серед інших – головні цілі роботи підприємств готельної галузі. Цьому можуть сприяти нові інноваційні технології, впровадження додаткових послуг, новітні методи управління, висококваліфіковані кадри, високий і якісний рівень обслуговування [31].

Процес розвитку організаційної культури суб'єкта готельного бізнесу в даному дослідженні проведемо на прикладі готелю «Hilton Kyiv». Готель «Hilton Kyiv» – п'ятизірковий готель у Києві міжнародної мережі Hilton.



Готель «Hilton Kyiv» є частиною багатофункціонального комплексу «H-Tower», займає 3-8 поверхи з 26.

Готель знаходиться в центрі м. Києва, навпроти ботанічного саду ім. А. В. Фоміна. Золоті ворота, Музей історії Києва і Національна опера України знаходяться в 15 хвилинах ходьби. Даний готель пропонує сучасну архітектуру, ексклюзивний представницький лаундж, а також ресторан і бар на території.

Міжнародна мережа готелів і курортів, що належить корпорації Hilton Worldwide, у 2019 році відзначила 100-річчя. Сьогодні бренд включає більше 5 тис. готелів і курортів по всьому світу.

Всього в компанії існує 14 великих брендів (рис. 1.1). Найвідоміші серед них: Hampton, Homewood, Home2, DoubleTree, Canopy, Waldorf Astoria Hotels&Resorts та інші. Залежно від типу поїздки і часу перебування, кожен зможе знайти собі бренд до душі і зручності. У кожного з них свої типи номерів, з різною кількістю ліжок та інших меблів, шириною кімнати, наборами послуг та іншим.



**Рис. 1.1. Портфель брендів корпорації Hilton Worldwide**

*Джерело: систематизовано авторами за [41]*

Цікавим є те, що всі цінності готелю можна знайти в самій назві Hilton:  
 H – гостинність (hospitality), I – сумлінність (integrity), L – лідерство

(leadership), Т – командна робота (teamwork), О – відповідальність (ownership) і N – «тут і зараз» (now). Таким чином, готелі та їх працівники забезпечують клієнтів професійним обслуговуванням, комфортними елегантними номерами і широким спектром можливостей для дозвілля і відпочинку.

Загальну організаційно-економічну характеристику готелю «Hilton Kyiv» наведемо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Загальна організаційно-економічна характеристика  
готелю «Hilton Kyiv»**

<b>Показники</b>	<b>Характеристика</b>
Назва підприємства	Готель «Hilton Kyiv»
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
Структура управління	Лінійно-функціональна
Площа готелю	1944 м <sup>2</sup>
Споруда готелю	Займає 3-8 поверхи з 26
Дата введення в експлуатацію	25.08.2008 р.
Рівень комфорту	Високий
Інфраструктура	– 108 комфортних номерів одномісні та двомісні стандарти, сімейні; – Бар, ресторан.
Додаткові послуги	– прибирання номера та зміна рушників – за потребою. – зміна постільної білизни – раз на 3 дні. – користування праскою та пральною машинкою. – доступ в інтернет Wi-Fi.
Кількість номерів	108 номерів
Рівень завантаження, середньорічний відсоток	82%
Загальна чисельність персоналу	132 осіб

*Джерело: сформовано авторами на основі фінансово-господарської діяльності готелю*

Для визначення динамічності та інтенсивності розвитку готелю «Hilton Kyiv» проведемо аналіз окремих техніко-економічних показників його діяльності, представимо їх у табл. 1.2. Інформаційною базою дослідження є баланси та звіти про фінансові результати готелю за три останні звітні періоди. Показники балансу приведені на кінець кожного звітного періоду.

За результатами аналізу техніко-економічних показників діяльності готелю «Hilton Kyiv», слід зазначити, що негативна їх динаміка у 2020 році викликана обмеженнями, що були введені в Україні загалом та м. Києві зокрема у зв'язку із пандемією коронавірусної хвороби COVID-19. Вказані обмеження стосувалися суб'єктів готельного господарства як у частині



розміщення клієнтів, так і інших санітарно-епідемічних обмежень діяльності. Крім цього, внаслідок застосування протиепідемічних обмежень значно зменшилась кількість іноземців, які прибували до міста у цей рік. Загалом, рівень збитковості готелю у 2020 році становив 6,87%, натомість у 2021 році рівень прибутковості сягнув 1,73%.

Таблиця 1.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності готелю «Hilton Kyiv»**

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Необоротні активи, тис. грн.	390	524	1431
Вартість основних фондів, тис. грн.	294	495	610

Продовження таблиці 1.2

Оборотні активи, тис. грн.	16284	24153	24918
Обсяг реалізації послуг (за собівартістю продукції), тис. грн.	20407	23633	47712
Обсяги реалізації послуг (чистий дохід), тис. грн.	28475	35251	70176
Середньоспиксова чисельність робітників, чол.	131	134	132
Продуктивність праці, тис. грн.	281,93	338,95	649,78
Фондомісткість, грн.	14,41	20,95	12,79
Фондовіддача, грн.	69411,56	47743,43	78216,39
Чистий прибуток від основної діяльності, тис. грн., усього, в т.ч.:	+9	-1623	+825
– на 1 грн. виробничих основних засобів, грн;	+30,61	-3278,79	+1352,46
– на 1 грн. виробничих затрат, грн	+0,44	-68,68	+17,29

*Джерело: сформовано авторами на основі фінансово-господарської діяльності готелю*

У 2021 році обсяги реалізації послуг зросли майже у 2,5 рази порівняно з 2019 роком. Фондомісткість послуг у 2020 році зменшилася на 1,62 грн., а фондовіддача зросла на 8804,83 грн.

Основною діяльністю підприємств готельного господарства є надання ліжко-діб для тимчасового розміщення і відпочинку як внутрішніх клієнтів, так і іноземних громадян.

Для аналізу виробничої програми підприємств використовують як натуральні, так і вартісні показники. Натуральні показники зручно використовувати в тому випадку, якщо на підприємстві випускається однорідна продукція (надаються однотипні послуги). Виробнича програма, що обчислюється в натуральних показниках, дає змогу порівнювати показники за

різні періоди часу. У готельному господарстві натуральним показником є кількість наданих ліжко-днів.

Розрахунок основних показників виробничої програми готелю «Hilton Kyiv» представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Показники виконання виробничої програми готелю «Hilton Kyiv»**

Показники	Одиниця виміру	2020 рік	2021 рік
Загальна площа	кв. м.	2500	2500
Загальна площа номерів	кв. м.	1944	1944
Одноразова місткість	місце	162	162
Загальна кількість номерів, в т.ч.:	одиниць	108	108
Стандартний одномісний номер	одиниць	29	29
Стандартний двомісний номер	одиниць	79	79
Потужність готелю	місце/днів	59130	59130
Коефіцієнт завантаження	%	31	65
Валовий дохід готелю	тис. грн.	23633	47712
Фінансовий результат від звичайної діяльності	тис. грн.	-1623	+825
Загальний рівень рентабельності	тис. грн.	-68,68	+17,29

*Джерело: сформовано авторами на основі фінансово-господарської діяльності готелю*

Аналіз виробничої програми готелю «Hilton Kyiv» демонструє поступове повільне відновлення після збиткового 2020 року, проте таке відновлення проходить доволі помірними темпами.

Організаційна структура готелю готелю «Hilton Kyiv» являється лінійно-функціональною (Додаток А). При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює певний колектив (генеральний менеджер готелю). Йому при розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів – департаментів:

- Департамент номерного фонду;
- Департамент їжі та напоїв;
- Фінансовий департамент;
- Департамент маркетингу та продаж;
- Департамент з управління персоналом;
- Департамент технічного обслуговування.

Перевагами такої структури є:



- Можливість обґрунтованої підготовки рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- Звільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем;
- Можливість залучення консультантів і експертів.

Недоліками даної структури можна вважати:

- складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- така структура не налаштована на швидке впровадження змін в організації.

В останні роки у готелі «Hilton Kyiv» прослідковується тенденція скорочення чисельності персоналу. Так, станом на кінець 2021 року у готелі працює 132 працівників, в той час як кількість працівників у 2020 році складала 141 особу (-9 осіб) (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Кількісний та якісний склад працівників у готелі «Hilton Kyiv»  
за 2020-2021 роки**

Показник	Роки	
	2020 р.	2021 р.
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	141	132
Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	-	-
Кількість працюючих у віці (років):		
- 18-28	49	42
- 28-49	46	48
- 50-54	40	40
- 55-59	6	2
Кількість працівників, які мають вищу освіту за кількома освітніми рівнями:	25	24
- неповна та базова вища освіта		
- повна вища освіта	116	108
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього у тому числі	6	2
- за вислугу років	-	-
- за віком	6	2
- по інвалідності, всього	-	-
з них III групи	-	-

Знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, всього	-	-
Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством, всього	5	4
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	1	4
Вибуло працівників, у т.ч. з причин:	10	2
- скорочення штатів	-	-
- за власного бажання	10	2
- звільнення за порушення трудової дисципліни	-	-

Джерело: систематизовано авторами

Структуру персоналу готелю «Hilton Kyiv» за категоріями наведено на рис. 1.2.

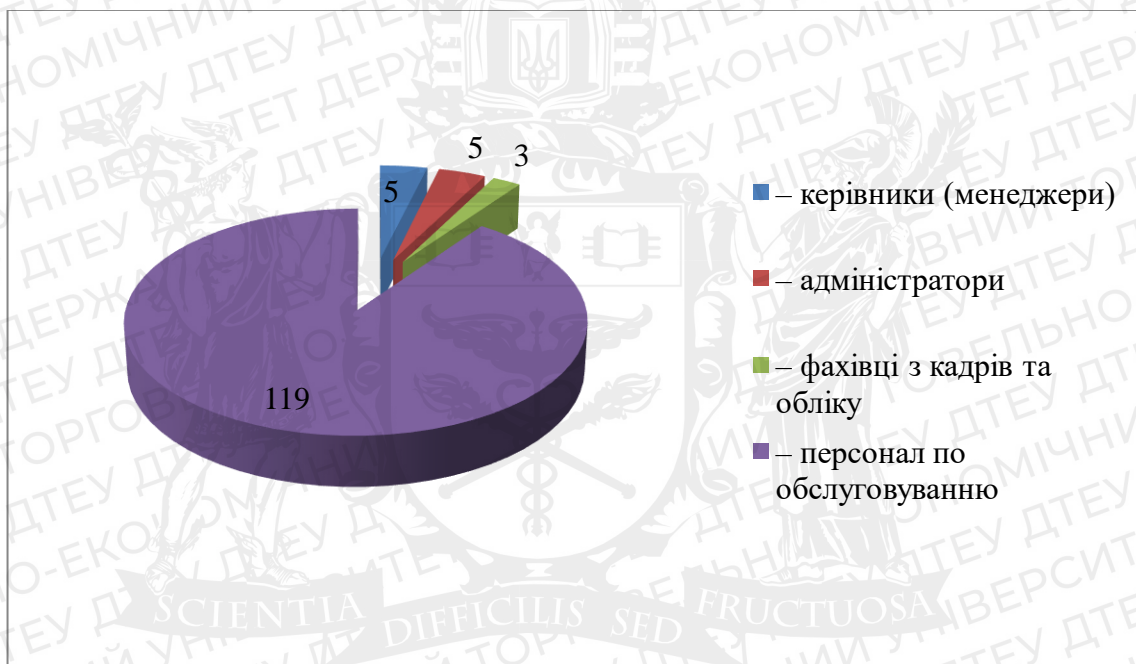


Рис. 1.2. Структура персоналу готелю «Hilton Kyiv» за категоріями, ос.

Джерело: систематизовано авторами

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації.

Особливості організації роботи служби приймання та обслуговування гостей в готелі «Hilton Kyiv» наведено у додатку Б.

Отже, як бачимо з рис. 1.2, в готелі «Hilton Kyiv» переважає персонал з обслуговування. Освітній рівень працівників готелю досить високий, про що вказує значна частка працівників з вищою освітою. У складі персоналу готелю «Hilton Kyiv» переважають жінки та працівники віком від 28 років до 49 років.



У готелі «Hilton Kyiv» надаються як основні, так і додаткові послуги. Поєднуючи в собі стиль і комфорт, готель привертає увагу численних відвідувачів своїм домашнім комфортом. Теплі пастельні тони вишуканого інтер'єру, високоякісні меблі й сантехніка, сучасна система безпеки, індивідуальний підхід до кожного клієнта й високий рівень обслуговування в цілому створюють атмосферу, характерну для невеликих європейських готелів.

Зважаючи на те, що готель «Hilton Kyiv» є мережевим готелем, рівень прийому та обслуговування клієнтів відповідає правилам стандартам мережі та є високим. Щодо персоналу проводиться постійна робота як у частині вдосконалення професійних навичок, так і у частині мотивації розвитку.

Оцінка складових якості послуг здійснювалася на основі узагальнених висновків працівників готелю «Hilton Kyiv» та оцінок споживачів, що виконувалася на основі анкетного опитування. Більш детальну оцінку кожної складової якості послуг готелю «Hilton Kyiv» представимо у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

#### Оцінка складових якості послуг готелю «Hilton Kyiv» у 2021 році

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
Оцінка споживачів				
Рівень сервісу	5	5	0,51	0,510
Вартість обслуговування	3	5	0,23	0,138
Імідж	4	5	0,15	0,120
Наявність належних засобів обслуговування	5	5	0,11	0,110
Груповий показник				0,878
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	5	0,35	0,350
Прибутковість діяльності	4	5	0,33	0,264
Соціальне забезпечення працівників	3	5	0,32	0,192
Груповий показник				0,806
Інтегральний показник				1,684

*Джерело: систематизовано авторами*

Одиничний показник обчислюється діленням оціночного значення на еталон та множенням на коефіцієнт вагомості. Груповий показник визначається підсумовуванням одиничних показників, а інтегральний – підсумовуванням групових показників.

Таким чином, можна стверджувати, що в цілому якість діяльності готелю «Hilton Kyiv» характеризуються високим рівнем.

Розвиток будь-якої компанії напряму залежить від розуміння стратегічних цілей розвитку [8; 13; 24; 27; 30]. Наявність певної ієрархії, адекватна інформаційна система, система управління персоналом, ефективні системи обліку і контролю створюють умови для того, щоб своєчасно, в рамках бюджету і при оптимальному використанні здібностей персоналу досягти поставлених цілей. Люди і принципи, яких вони дотримуються, додають напрям, темп і швидкість розвитку «Hilton Kyiv». Для процвітання готелю цінності зафіксовані і введені в процес управління.

Необхідно відзначити, що в готелі «Hilton Kyiv» вироблено власний підхід до визначення організаційної культури, з урахуванням специфіки діяльності і з одночасним дотриманням основного напрямку корпорації: Організаційна культура – це сукупність загальних уявлень про цінності і критерії: як все повинно бути і що дійсно має значення для співробітників компанії.

Будь-яка організаційна культура розпочинається з цілей підприємства. Так, основними цілями готелю «Hilton Kyiv» є:

1. Визначення бачення, усвідомлення і слідування найкращому досвіду інших світових готелів.
2. Досягнення мети згідно даного бачення.
3. Інноваційний, ефективний, динамічний розвиток готелю.
4. Втілення в життя цінностей всієї команди готелю.
5. Задоволення потреб клієнтів у найбільш повному обсязі.

Слід відмітити, що кожен працівник готелю «Hilton Kyiv» знає і усвідомлює те, що розвиток і успіх готелю гарантовані лише в тому випадку, якщо він працює з повною віддачею для готелю і з повним задоволенням для себе. Адміністрація готелю розуміє це як взаємовигідну співпрацю. Кожен працівник привносить в життєдіяльність найцінніше, що у нього є: ідеї, інновації, пропозиції по їх впровадженню, свої знання і час. Кожен працівник



отримує від готелю його ресурси: фінансову стабільність, колективне бачення майбутнього, загальні цілі, соціальну підтримку, пошану і можливість самореалізації.

Відповідно до цього в Кодексі корпоративної культури готелю «Hilton Kyiv» рекомендується кожному працівнику поважати основну діяльність всього готелю і завжди діяти на його благо. Також співробітникам настійно рекомендується: берегти матеріальні цінності компанії, робочий час співробітників організації; підтримувати імідж компанії; виявляти особисту повагу до колег; знати історію компанії: її засновників, старих співробітників, кращих працівників, основні дати і етапи розвитку компанії, її легенди; бути професіоналом: результативно і якісно виконувати свою роботу; бути чесним; слідувати нормам корпоративної культури і збагачувати їх своїм яскравим індивідуальним внеском.

Співробітникам компанії також слід бути продуктивними в своїх діях: пропонувати інноваційні ідеї, скорочувати витрати, використовувати налагоджені і нові технології, оптимізувати використання робочого часу.

Керівництво готелю «Hilton Kyiv», з свого боку, приймає на себе обов'язки діяти на благо співробітників, і своєю діяльністю підтримувати їх інтереси: фінансову стабільність в житті, свободу мислення, здоров'я, соціальне і інтелектуальне задоволення, організацію вільного часу.

Готель «Hilton Kyiv» зберігає прагнення до зростання, гарантуючи стабільність на довгий період часу, інвестиції, впроваджуючи необхідні послуги. Керівництво готелю прагне діяти ефективно в розподілі благ працівникам, піклується про людські взаємини зі співробітниками та клієнтами і підтримує їх в прагненні на щастя, створюючи гідне оточення.

Керівництво готелю несе відповідальність перед співробітниками за створення робочої атмосфери; надання співробітникам можливості працювати з сучасними технологіями, за новими напрямками в готельно-ресторанній сфері та новітніми способами комунікації; чіткий процес організації праці і встановлення рівнів відповідальності; професійну допомогу фахівців і

наставництво; соціальну підтримку: заняття спортом, гарячі обіди, чай і кава, культурно-масові заходи; допомогу і підтримку в рішенні серйозних особистих проблем.

Окрім внутрішньої організації культури підприємства, керівництво приділяє велику увагу зовнішньому вигляду та охайності працівників. У корпоративному кодексі готелю «Hilton Kyiv» зовнішньому вигляду приділено цілий розділ. Обслуговуючий персонал вдягнуто в спеціальну уніформу, відповідно до посади та напрямку роботи. Що стосується управлінського персоналу то менеджери мають бути вдягнуті у класичному діловому стилі.

Також велику увагу у формуванні організаційної культури має застосування в роботі і робочих матеріалах робочої символіки. Уся супроводжуюча продукція в готелі має логотип готелю «Hilton Kyiv», вся сувенірна продукція готелю оформлена в коричнево-золотому стилі.

Діловий етикет готелю оцінюється за допомогою дев'яти показників: культура взаємовідношень обслуговуючого персоналу зі споживачами; техніка їх обслуговування; зовнішній вигляд і особиста гігієна обслуговуючого персоналу; санітарний стан приміщень столового посуду, білизни; дотримання асортименту послуг; швидкість обслуговування споживачів; умови обслуговування; відповідність додаткових послуг обов'язкового переліку (табл. 1.6). Бали проставляються від 1 до 10.

Таблиця 1.6

**Оцінка ділового етикету готелю «Hilton Kyiv» у 2021 році**

Назва показника	Коефіцієнт вагомості	Бал	Підсумкова оцінка
Культура взаємовідношень обслуговуючого персоналу зі споживачами	0,8	10	8
Техніка обслуговування споживачів	0,7	9	6,3
Зовнішній вигляд і особиста гігієна обслуговуючого персоналу	0,9	10	9
Санітарний стан приміщень столового посуду	0,9	9	8,1
Дотримання асортименту послуг	0,8	8	6,4
Швидкість обслуговування споживачів	0,8	10	8
Умови обслуговування	0,6	8	4,8
Відповідність додаткових послуг обов'язкового переліку	0,6	8	4,8
Всього	6,1	72	55,4

Джерело: систематизовано авторами



При максимально можливій оцінці 61 бал досліджуваний заклад має 55,4 бали, відповідно рівень ділового етикету обслуговування у ньому достатньо високий.

Отже, високий якісний етикет обслуговування вимагає від робітників готельного господарства глибоких фахових знань й ініціативи, що може бути досягнуто продуманою організацією системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

Зважаючи на те, що готель «Hilton Kyiv» входить до міжнародної мережі «Hilton Hotels & Resorts», у готелі послугуються місією та цінностями, розробленими для мережі загалом. Зокрема, ESG Стратегія мережі «Hilton Hotels & Resorts» складається із кількох основних напрямів, пріоритет серед яких надається соціальному та екологічному.

У соціальному напрямі, членам команди пропонуються різноманітні програми особистого та професійного зростання, культивується культура залучення, внаслідок чого DiversityInc визнає Hilton № 1 у Списку 50 найкращих компаній за різноманітністю.

При проведенні аналізу організаційної культури готелю «Hilton Kyiv» можна зробити висновок, що в цілому управління і самим готелем, і персоналом має позитивні сторони: великий досвід роботи на ринку, популярність, хороша репутація. Колектив в готелі стабільний, виконує поставлені перед ним завдання.

Оцінку ефективності роботи команди готелю «Hilton Kyiv» проведемо за такими критеріями:

- розуміння та дотримання членами колективу диспансеру загальних принципів командної роботи;
- постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети;
- узгодженість дій членів команди;
- роль керівника в команді і стиль керівництва;
- розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди;

– взаємовідносини між членами команди.

Шкала оцінки є наступною:

- 5 б. – повністю відповідає критерію (показнику);
- 4 б. – рівень відповідності критерію вище середнього;
- 3 б. – середній рівень відповідності критерію (відповідає наполовину);
- 2 б. – рівень відповідності критерію нижче середнього;
- 1 б. – не відповідає критерію (показнику).

Оцінку ефективності роботи команди готелю «Hilton Kyiv» наведемо у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

**Оцінка ефективності роботи команди готелю «Hilton Kyiv»**

Критерії та показники	Оцінка ефективності роботи групи як команди				
	1	2	3	4	5
1. Розуміння та дотримання членами команди загальних принципів командної роботи					+
2. Постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети					+
3. Узгодженість дій членів команди				+	
4. Роль керівника в команді і стиль керівництва:					
4.1. Думка керівника команди є авторитетною серед членів команди					+
4.2. Керівник команди стимулює інновації та ініціативу членів команди					+
4.3. Члени команди відчують себе партнерами, а не підлеглими керівника команди				+	

Продовження таблиці 1.7

5. Розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди:					
5.1. Чітко визначені рольові статуси членів команди				+	
5.2. Активне застосування методів групового прийняття рішень				+	
6. Взаємовідносини між членами команди:					
6.1. Члени команди ефективно співпрацюють один з одним					+
6.2. В команді застосовується система ефективного управління конфліктними ситуаціями					+

Джерело: систематизовано авторами

На основі отриманих даних у таблиці 1.7 можна стверджувати, що рейтинг команди готелю «Hilton Kyiv» знаходиться на високому рівні, так як становить 92%. Команда готелю розуміє та дотримується загальних принципів



командної роботи, взаємовідносини між членами команди знаходяться на високому рівні взаємодії.

Для оцінки розвитку корпоративного управління в готелі «Hilton Kyiv» було проведено опитування управлінців 45 осіб за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди» (Додаток Б) та отримано наступні результати (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Оцінка показників рівня розвитку команди готелю «Hilton Kyiv»**

Шкали оцінки рівня розвитку команди	Середній бал за шкалою
1. Усвідомлення командних цілей	9,8
2. Колективізм	7
3. Узгодження позицій	8,9
4. Терпимість до чужої думки	8,6
5. Колегіальність в роботі	9
6. Підтримка	9,7
7. Залучення в роботу	8,5
8. Почуття гордості	9,3
9. Визнання досягнень	8,6
10. Почуття задоволення	9,3
Всього	88,7

*Джерело: систематизовано авторами*

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда готелю «Hilton Kyiv» знаходиться на етапі зрілості, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 88,7 та може приймати виважені ефективні рішення.

Контроль за реалізацією обраної стратегії розвитку в готелі «Hilton Kyiv» проводиться за допомогою оцінки конкурентоспроможності готелю та оцінки ефективності роботи команди.

Багатокутник конкурентоспроможності – це один із методів оцінки здатності продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку [38]. Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Для визначення рівня конкурентоспроможності візьмемо два конкуренти: готель «Hyatt Regency Kyiv» та «InterContinental - Kyiv» і

порівняємо показники їх діяльності з діяльністю готелю «Hilton Kyiv» (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

### Показники багатокутника конкурентоспроможності готелів у м. Києві

Критерії оцінки	Готелі у м. Києві		
	«Hyatt Regency Kyiv»	«InterContinental - Kyiv»	«Hilton Kyiv»
1. Кваліфікація та здібності в організації бізнесу	9	9	9
2. Присутність в мережі Інтернет	9	9	10
3. Асортимент послуг	10	10	10
4. Рекламна активність	8	9	9
5. Унікальність пропозиції	9	9	9
6. Знання про бренд	9	9	9
7. Лояльність споживачів до бренду	8	8	9
Всього	62	63	65

Джерело: розроблено авторами на основі даних готелю «Hilton Kyiv»

На рис. 1.3 наведемо багатокутник конкурентоспроможності обраних готелів у м. Києві.

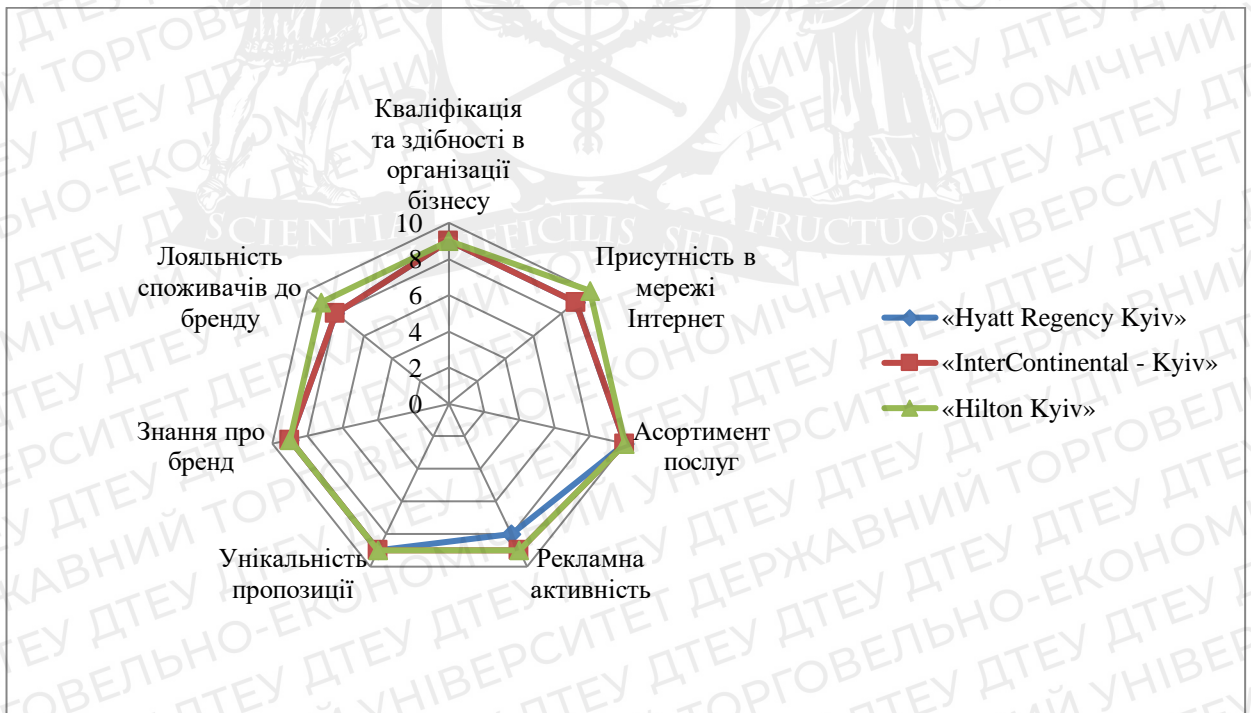


Рис. 1.3. Багатокутник конкурентоспроможності обраних готелів у м. Києві

Джерело: систематизовано авторами

Слід відзначити, що готель «Hilton Kyiv» не поступається конкурентам за усіма показниками, проте має вищу лояльність споживачів до бренду внаслідок позиціонування та цінових діапазонів.



Крім цього, активність у мережі Інтернет та рекламна активність примітно вирізняють готель «Hilton Kyiv» з-поміж інших, що свідчить, зокрема, і про дієвість створеної комунікаційної політики в компанії.

## **1.2. Моніторинг факторів впливу на організаційну культуру готелю**

Організаційна культура – явище соціальне і представляє собою порядок переконань, цінностей і правил, що визначають не тільки діяльність персоналу, а й підприємства в цілому [13]. Організаційна культура є результатом взаємопов'язаних людських відносин, об'єднаних спільним завданням, і здійснює контроль над поведінкою людей відповідно до встановлених норм.

Культура формується під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства. На внутрішні фактори організація здатна впливати і змінювати в процесі трудової діяльності, на відміну від зовнішнього впливу, на які організація ніяким чином не може впливати, проте дані умови необхідно враховувати при прийнятті найважливіших стратегічних рішень [16].

Серед характеристик внутрішніх факторів доцільно виділити особистість лідера, що передбачають вплив якостей лідера на відносини між співробітниками, соціальні характеризують соціальну захищеність співробітників, (страхування, соціальні пільги тощо), професійні особливості професії, що формують ціннісні орієнтації співробітників (професійний кодекс, рівень освіти, кваліфікація тощо), місія організації, яка визначає мету і спрямовану діяльність організації, комунікації, мотивацію і стимулювання персоналу, вік і зовнішній вигляд співробітників [13; 16; 21; 32].

До факторів зовнішнього середовища відноситься загальні економічні умови, які визначають загальний рівень економічного розвитку і фінансові можливості компанії, національно-державні особливості; етнічні, соціальні, расові відмінності визначають цілі та напрямки розвитку держави, її ідеологію, специфіку діяльності організації, потреби і потреби, панівні в суспільстві, технічні відповідають за використання високопродуктивних

технологій і новітнього обладнання, екологічні фактори, пов'язані з кліматичними умовами, запасами природних ресурсів, обмеженість природних ресурсів, які надають істотний вплив на діяльність організації [24].

За ступенем сприйняття ситуації, що відбувається в процесі формування організаційної культури, виділяють об'єктивні і суб'єктивні фактори. Об'єктивні фактори функціонують і виникають незалежно від ситуації, що відбувається. Суб'єктивні залежать від розуміння ситуації з боку кожного співробітника.

За формою тривалого впливу на організаційну культуру бувають короткострокові, короткочасні і постійні фактори.

Короткострокові являють собою безпосередній вплив на об'єкт, який триває недовговічно. Короткочасні фактори впливають одноразово або вплив відбувається в певні проміжки часу, що може суттєво вплинути на діяльність підприємства, наприклад, криза.

Постійні фактори надають постійну дію в силу деяких особливостей самого підприємства, наприклад, умови праці або закони організації.

За формою впливу на організаційну культуру бувають прямі та непрямі фактори. Прямі фактори складають основні норми і охоплюють всі елементи організаційної культури, наприклад, умови праці, матеріальне стимулювання тощо. Непрямі надають опосередкований вплив на зміст елементів, наприклад, діяльність служби програмування, вимоги до дотримання охорони трудової діяльності тощо [31].

Також можна виділити наступну групу п'яти первинних і вторинних факторів формування організаційної культури.

До групи первинних факторів входять заохочення і стимулювання співробітників, предмет уваги і концентрації співробітників і керівництва, що має важливе значення для організації, ставлення керівників до роботи, підхід керівництва до вирішення конфліктів, критерії відбору, просування і звільнення співробітників.



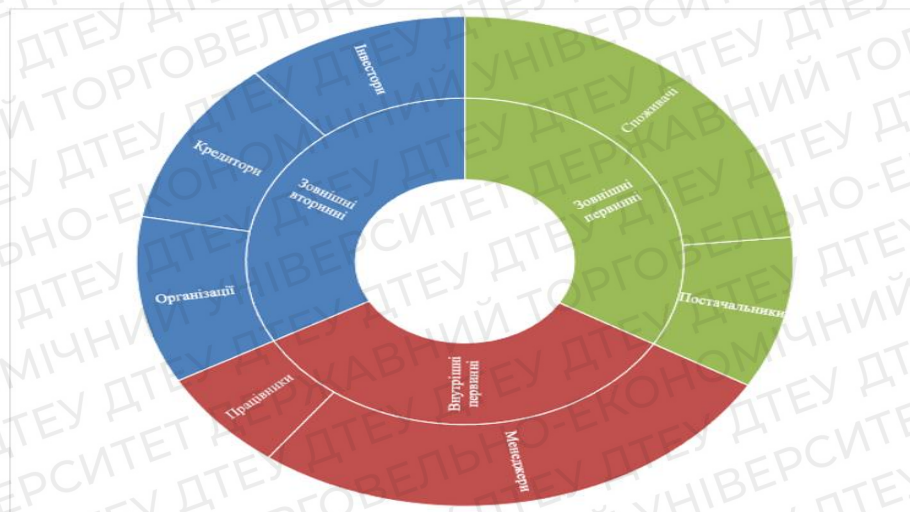
Вторинні фактори включають структуру організації, інформаційну комунікацію між співробітниками, відділами та керівництвом, зовнішній і внутрішній дизайн оформлення приміщення і будівлі, положення про цілі та філософію організації, історію організації та важливі події.

Таким чином, організаційна культура визначає стійкий взаємозв'язок між усіма операційними процесами та елементами організації взаємозалежність яких обумовлена діяльністю кожного відділу і співробітника організації та формуванням сприятливого і працездатного внутрішнього і зовнішнього клімату організації [38].

Міцна культура не піддається негативному впливу внутрішніх і зовнішніх змін, і сприяє високій продуктивності трудових процесів, і найкращих результатів праці, так як кожен співробітник чітко розуміє мету, завдання і предмет діяльності, присутній дух злагодженої командної роботи, відсутні конфлікти і проявляється ентузіазм в роботі, досягаються високі результати в роботі, впевненість у завтрашньому дні з'являється не тільки у співробітників і керівництва, а й у всієї організації в цілому.

Важливу роль в здійсненні стратегічного управління готелю «Hilton Київ» відіграють стейкхолдери.

Розподіл стейкхолдерів за принципами взаємодії та рівнем впливу розглянемо на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Розподіл стейкхолдерів готелю за принципами взаємодії та рівнем впливу**  
Джерело: систематизовано авторами

Проведемо аналіз стейкхолдерів готелю «Hilton Kyiv», представлений в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

**Аналітична характеристика стейкхолдерів готелю «Hilton Kyiv»**

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
Постачальники	Збут продукції за найвигіднішою ціною відповідно до плану продажів	7	8
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок послуг закладу	9	7
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власних послуг з охорони здоров'я	1	2
Банки	Надання послуг для закладу охорони здоров'я (відкриття розрахункового рахунку закладу, а також карток для працівників, проведення міжнародних транзакцій)	4	4
ЗМІ	Створення позитивного іміджу закладу охорони здоров'я.	5	6
Органи державної влади	Задоволення потреб держави, шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	2	1
Керівник	Організувати ефективну роботу закладу охорони здоров'я	8	10
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умова праці.	6	9
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	3	3

*Джерело: систематизовано авторами*

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів досліджуваного закладу належать: постачальники, працівники, клієнти, керівник.

На організаційну культуру готелю «Hilton Kyiv» впливає ряд зовнішніх факторів: політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні (табл. 1.11).



## Зовнішні фактори, що впливають на діяльність готелю «Hilton Kyiv»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність організації			Які зміни, що прогножуються, мають вплинути на підприємство
		незначний	середній	значний	
Політичні	Несприятлива законодавча політика для розвитку сфери готельного господарства в Україні			+	Вдосконалення системи законів, що регулюють діяльність найбільш прибуткових для держави галузей, у тому числі сфери готельного господарства. Встановлення податкових пільг, зменшення ПДВ.
Фінансово-економічні	Високі процентні ставки за кредит, відсутність ефективних інвесторів		+		Положення може покращити зменшення інфляції, розвиток системи кредитування, вихід країни з економічної кризи
Виробничо-технологічні	Необхідність значних ресурсів для підтримання сфери готельного господарства у відповідному технічному стані та реконструкції для підвищення його рівня			+	Роботи проводитимуться за рахунок підвищення прибутковості організації та залучення інвестицій на прийнятних взаємовигідних умовах
Соціальні	Низький життєвий рівень основної маси населення України, що являються основними потенційними клієнтами			+	Підняття сфери готельного господарства, загальний підйом економіки

Джерело: систематизовано авторами

Відповідно до даних табл. 1.11, серед основних зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на діяльність готелю «Hilton Kyiv», можна назвати наступні:

- політичні фактори, які пов’язані з податковою системою країни;
- фінансово-економічні, серед яких найвпливовішим є показник залежності від зовнішніх інвесторів та кредиторів;
- виробничо-технологічні фактори – для підвищення прибутковості організації доцільно залучати різноманітні інновації у технологічний процес організації;
- соціальні фактори – для підвищення продуктивності організації слід мотивувати персонал та залучати клієнтів.

Зважаючи на об'єктивні реалії, зокрема пандемію коронавірусної хвороби COVID-19 та відповідно втручання держави у регулювання господарських відносин з метою запобігання її поширенню (2020-2021 роки), збройну агресію РФ на території України, макроекономічні фактори відіграють визначальне значення для діяльності готельного бізнесу загалом та готелю «Hilton Kyiv» зокрема. Отже, предметом діагностики і прогнозування макросередовища мають стати його наступні елементи-фактори та їх складові. QUEST-аналіз готелю «Hilton Kyiv» наведений в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

## QUEST-аналіз готелю «Hilton Kyiv»

Фактори	Ймовірність (бали 1-5)	Інфляція	Зріст курсу долара	Скорочення заробітної плати	Розвиток технологій	Зріст безробіття	Нестабільність	Вступ України до СОТ
Інфляція	5	XXX	5	4	1	4	3	2
Зріст курсу долара	5	5	XXX	3	2	2	4	2
Скорочення заробітної плати	4	4	3	XXX	1	4	5	1
Розвиток технологій	3	1	2	1	XXX	1	3	4
Зріст безробіття	4	4	2	4	1	XXX	5	3
Нестабільна політична ситуація в країні	4	3	4	5	3	5	XXX	3
Вступ України до СОТ	3	2	2	1	4	3	3	XXX

Джерело: систематизовано авторами

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки.

По-перше, готель «Hilton Kyiv» має значну базу та резерви для свого розвитку та подолання конкурентів. Також, на основі даних цього аналізу можна зробити висновок про те, що структура маркетингу готелю «Hilton Kyiv» та налагодження співпраці із постачальниками є пріоритетним напрямком розвитку даного закладу готельного бізнесу.



Доцільно провести оцінку ефективності управління організаційної культури готелем (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

### Оцінка ефективності управління організаційної культури готелю «Hilton Kyiv»

Система направлень оцінки ефективності	Основні критерії оцінки ефективності	Оцінка в балах 0-1
Досягнення цілей	Рівень досягнення цілей;	0,9
	Збереження організації як одного цілого;	0,7
	Досягнення прибутку.	1,0
Якість функціонування	Співвідношення централізації та децентралізації;	0,7
	Підпорядкування дерева цілей та рівня ієрархії;	1,0
	Швидкість та достовірність інформації по запитам;	1,0
	Надійність інформації;	1,0
	Своєчасність інформації;	1,0
	Наявність необхідної інформації;	1,0
Економічність	Затрати на підготовку управлінського персоналу;	1,0
	Затрати на консультування управлінського персоналу;	1,0
	Ефективність управлінських рішень;	0,9
	Точність управлінських рішень;	1,0
	Надійність управлінських рішень;	1,0
	Швидкість підготовки управлінських рішень;	1,0
	Послідовність прийняття управлінських рішень	0,9
Якість робочої сили	Гнучкість в системі просування по кар'єрній драбині;	0,6
	Обов'язки робітників та їх відповідальність;	0,8
	Ступінь задоволення від виконаної роботи.	1,0
	Норма балів	19,00
	Сума балів	17,50

Джерело: систематизовано авторами

Для того, щоб визначити стратегічні напрямки розвитку готелю «Hilton Kyiv», зокрема у контексті удосконалення організаційної культури, проведемо SWOT-аналіз його діяльності (табл. 1.14).

Таблиця 1.14

### SWOT-аналіз діяльності готелю «Hilton Kyiv»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впроваджено МІС та АРМ, мережу Internet;</li> <li>– Комфортні умови роботи;</li> <li>– Доступність послуг;</li> <li>– Впровадження програми безперервного розвитку для працівників готелю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Низька мотивація працівників старшого віку щодо набуття нових навичок та компетенції;</li> <li>– Команда на стадії формування;</li> <li>– Потреба в покращенні матеріально-технічного забезпечення готелю;</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість для впровадження додаткових послуг;</li> <li>–</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостатнє фінансування місцевих програм розвитку готельної сфери на місцях;</li> <li>– Дороговартісне впровадження інноваційних додаткових послуг;</li> </ul>

– Активна позиція місцевої влади, заінтересованість та сприяння щодо розвитку готельної сфери;	– Конкуренція на ринку готельних послуг;
– Залучення інвестиційних коштів.	– військова агресія РФ на території України

*Джерело: систематизовано авторами*

Складена матриця демонструє нам, що готель «Hilton Kyiv» – це перспективний та ефективно працюючий готельний заклад. Постійний розвиток підвищує імідж закладу в очах клієнтів. Різноманітність послуг готелю робить їх доступними для кількох сегментів клієнтів, зокрема для luxury, business, туристів, організаторів заходів тощо.

Зокрема, готель «Hilton Kyiv» у 2021 році та на початку 2022 року впровадив ряд акційних пропозицій як щодо розміщення (наприклад, політика готелю дозволяє розміщення дітей віком до 18 років у кімнаті з дорослими безкоштовно), так і щодо проведення різноманітних заходів (як ділових, так і розважальних).

Звичайно, що російська агресія проти України станом на сьогодні є найбільшою загрозою, яка тягне за собою зменшення кількості клієнтів готелю та, як наслідок, зменшення дохідності. У той же час, у аналогічній ситуації перебувають і інші конкуренти готелю «Hilton Kyiv».

Завдяки впровадженню маркетингових досліджень планується збільшення конкурентоспроможності готельного закладу для задоволення актуальних потреб споживачів шляхом поінформованості потенційних клієнтів щодо високої кваліфікації працівників закладу, своєчасності та доступності послуг тощо. Таке інформування можливо здійснювати, зокрема, шляхом проведення додаткових рекламних кампаній.

Ідентифікацію стратегічних активів готелю «Hilton Kyiv» для підтримання конкурентоспроможності установи проведемо за допомогою методики VRIO, яка має чотири складові оцінки: цінність (value), рідкісність (rarity), відновлюваність (inimitability), організованість (organization) (табл. 1.15).



## Стратегічні активи готелю «Hilton Kyiv»

Група стратегічних активів*	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками				Висновок про стратегічну значущість активу
	V – цінність	R – рідкісність	I – відновлюваність	O – організованість/упорядкованість	
<b>ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ</b>					
Фінанси	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Технології	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Основні засоби	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)
Конкурентна позиція	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Репутація	Так	Так	Ні	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
<b>ВІДМІТНІ ЗДАТНОСТІ</b>					
НДДКР	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Маркетинг	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)

Джерело: розроблено автором на основі даних готелю «Hilton Kyiv»

Стійкими конкурентними перевагами готелю «Hilton Kyiv» продовжують залишатися фінанси, технології, персонал та репутація. Проте, у зв'язку із рядом об'єктивних факторів конкурентна позиція та маркетинг готелю «Hilton Kyiv» наразі за значущістю є конкурентним паритетом. Визначені стратегічні активи забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємству на ринку. Вище проведений аналіз дає змогу стверджувати, що для готелю «Hilton Kyiv» важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання та культуру.

## РОЗДІЛ 2.

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ГОТЕЛІ «HILTON KYIV»

#### 2.1. Програма заходів щодо удосконалення організаційної культури готелю

Збройна агресія російської федерації в Україну, активна фаза якої розпочата 24 лютого 2022 року, вносить суттєві корективи у діяльність готельного бізнесу. Зокрема, в умовах зменшення кількості клієнтів (особливо іноземних), зменшення кількості заходів, які можливо проводити, зростає рівень конкуренції між готелями всередині цінового сегменту.

Відтак, конкурентною перевагою для готелю «Hilton Kyiv» може стати саме удосконалення організаційної культури. Відтак, не зважаючи на те, що методичні та практичні аспекти корпоративної культури готелю «Hilton Kyiv» є досить ефективними, сучасні реалії життя вимагають проведення певних змін у культурі організації. Найпершим, що потрібно здійснити для її поліпшення – це привести у відповідність стратегію діяльності компанії та організаційну культуру.

Основною відмінністю запропонованих заходів є поєднання адаптації, мотивації та навчання персоналу (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Система заходів удосконалення організаційної культури

*Джерело: систематизовано авторами]*



Проте, варто відзначити і передумови належного удосконалення організаційної структури готелю, без дотримання яких успішного результату буде важко досягнути.

Зокрема, на розробниках стратегії лежить відповідальність за вибір такої стратегії готелю, яка, не суперечила б особливостям і невід'ємним частинам корпоративної культури мережі «Hilton Hotel & Resort». Як тільки стратегія визначена, менеджмент, який займаються її імплементацією, повинен потурбуватися про приведення корпоративної культури у сувору відповідність з вибраною стратегією і утримання її надалі в такому стані.

Приведення організаційної культури у відповідність зі стратегією готелю є досить складним завданням. Першим кроком є з'ясування того, які аспекти організаційної культури є стратегічно підтримуваними, а які підлягають корегуванню [31; 32]. Важливим є думка стейкхолдерів щодо зміни певних аспектів організаційної культури та врахування цієї думки у подальших діях. Дії, доступні для сприймання кожного, дозволять створити нову культуру, яка буде в більшій мірі відповідати обраній стратегії.

Зазвичай дії менеджерів по посиленню відповідності між культурою та стратегією носять символічний та реальний характер [33].

Символічні дії набувають значення завдяки імпульсам, які формують характер поведінки працівників: найбільш важливими символічними діями є ті, які вище керівництво розглядає як моделі для наслідування – зусилля по зниженню витрат за рахунок скорочення доплат керівникам; визнання важливості реакції на запити покупців й вимога від кожного працівника, щоб він визначену частину часу проводив в бесідах з клієнтами з метою кращого визначення їх вимог; ініціація дій по зміні політики і стилю роботи, які стали перешкодою для виконання нової стратегії. Іншою категорією символічних дій є піднесення нових героїв – людей, чії дії і старання стають відповідним еталоном: наприклад в Україні визначається людина року в різних номінаціях [28]. Зокрема, у готелі «Hilton Kyiv» це може бути номінування персоналу у залежності від категорій відзнакою «працівник місяця».

Менеджери використовують кожен можливість для підтримки системи цінностей, надання персоналові стимулюючих імпульсів та відзначення роботи співробітників. Вони беруть участь в учбових програмах для співробітників з метою виділити стратегічні пріоритети, цінності, етичні принципи, культурні норми. Кожна програма розвивається ними як можливість для впровадження загальних цінностей, встановлення культурних норм, а також проведення в них змін, сприяючих реалізації стратегії. Досвідчені менеджери упевнені, що поточні рішення і зміни політики будуть конструктивно сприйняті персоналом як відповідні новому стратегічному курсу компанії й підтримуючі його.

Зважаючи на сучасні умови ведення готельного бізнесу, для готелю «Hilton Kyiv», який і так впроваджує мотиваційні заходи для персоналу, увага може бути зосереджена на програмах психологічної підтримки співробітників, мотивації набуття ними нових умінь чи навичок, адаптації в умовах воєнної агресії російської федерації тощо.

Особливої ваги також, на наш погляд, набуває налагодження контактів з працівниками [28; 30]. Дуже цікавим є той факт, що керівництво в даному випадку може також контролювати стан справ і разом з тим, спілкуватися з персоналом. Розглянемо більш детально цей напрямок поліпшення організаційної культури.

Зокрема, ефективною за менеджментом у готелі «Hilton Kyiv» буде командна робота, адже весь персонал розглядатиме досягнутий успіх як спільний, існуватиме довіра один до одного і до керівника, яка постійно зростатиме, культивуватиметься і посилюватиметься відчуття приналежності до команди, що вважається престижним станом, а цілі команди постійно реалізовуватимуться.

Відтак, за збереження лінійно-функціональної організаційної структури готелю «Hilton Kyiv», важливим є перетворення існуючих формальних груп (наприклад, менеджер напряду та підлеглі йому структурні підрозділи) у команди, об'єднаних спільними цілями на основі спільних цінностей та візій.



Найефективнішим стилем керівництва (оптимальним стилем) у готелі «Hilton Kyiv» буде поведінка керівника, який поєднуватиме у собі високу ступінь уваги до своїх підлеглих і таку ж ступінь уваги до продуктивності праці.

Формою контролю, яка найбільш широко використовується для одержання інформації «знизу», є перебування керівників на робочих місцях підлеглих, що цілком можливо для готелю «Hilton Kyiv».

Значення встановлення і підтримки тісного безпосереднього контакту керівника з персоналом за допомогою обходу робочих місць, щоб на власні очі бачити усе на місці, настільки очевидно, що про це, здавалося б, і не потрібно згадувати. Проте деякі керівники, нехтують цим елементом культури управління.

Незважаючи на деякі труднощі і незручності, керівник, перебуваючи на місцях, дістає такі переваги:

1) Отримана з місць інформація більш образна і конкретна, ніж зведення, передані від самого відданого заступника, вона дає більшу можливість правильно зорієнтуватися в обстановці, що створилася, і вибрати єдино правильне рішення.

2) У підлеглих менше можливостей спотворити або прикрасити інформацію про те, що відбувається на місцях (більшості людей властиве бажання показати себе з кращого боку).

3) Керівник має можливість набрати додаткові «бали» свого іміджу в очах працівників, які можуть безпосередньо переконатися в рівні культури управління свого начальника [30].

Існує декілька симптомів, по яких можна визначити, що цінний фахівець демотивований. Наприклад:

- знизилися або не поліпшуються показники роботи;
- людина не проявляє звичайної ініціативи (пропав «вогник»);
- загострилися відносини з колегами;
- почастишали прохання раніше піти з роботи, відгули, лікарняні і т. п.

Після того, як стало зрозуміло, що працівника потрібно утримувати, можна підбирати конкретні матеріальні і нематеріальні стимули. Список їх, загалом, добре відомий. Проте необхідно звернути увагу тільки декілька майже універсальних «утримуючих» стимулів:

- навчання (особисте або дітей);
- надання кредиту (на покупку квартири, машини і ін.);
- медична страховка;
- зрозуміла і реальна перспектива кар'єрного зростання;
- надання комфортних умов роботи.

З можливими модифікаціями ці стимули зазвичай добре працюють на утримання фахівців, що відносяться до будь-якого мотиваційного типу. Ну і, безумовно, на утримання співробітників добре працює корпоративна культура компанії.

Для утримання ключового, в деякому роді унікального співробітника і стимули бажано підбирати нестандартні. Наприклад, в деяких компаніях застосовують наступні винагороди:

- надання місця для парковки автомобіля;
- розміщення статті в корпоративній газеті, стінгазеті;
- матеріальні винагороди, розмір яких пропорційний тривалості роботи в компанії;
- надання додаткових оплачуваних днів до відпустки та ін. це все загальна інформація, яка не має відношення до реалій функціонування досліджуваного готелю

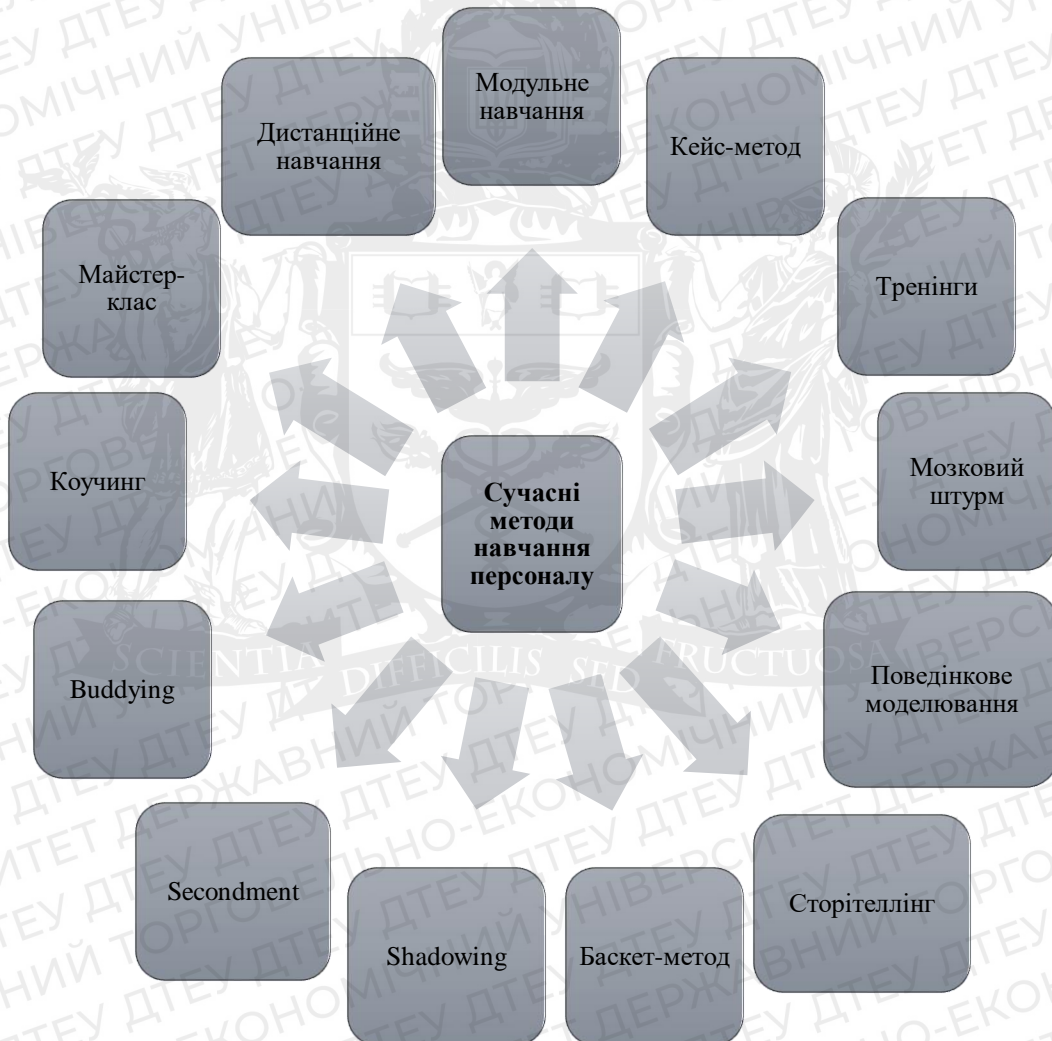
Відтак, для готелю «Hilton Kyiv» система мотивацій персоналу має бути адаптована до сучасних умов діяльності, особливо на фоні російської агресії.

Основну роль у розвитку організаційної культури працівників готелю відіграє навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи в готелі й методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічної мети і корпоративної культури готелю. Все це



безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності. Саме тому керівництво готелю «Hilton Kyiv» повинно сприяти розвитку найманих працівників.

Окрім традиційних методів навчання персоналу, існують інноваційні методи, які починають широко застосовуватись в практиці діяльності готелів. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі, що зображено на рис. 2.2.



**Рис. 2.2.** Сучасні методи навчання персоналу

*Джерело: систематизовано авторами на основі [15; 16; 27; 30; 33]*

Відтак, для готелю «Hilton Kyiv» можуть бути запропоновані такі сучасні методи підвищення професійного рівня персоналу. Слід відзначити, що ці методи запроваджені у мережі «Hilton Hotel & Resort» загалом та, зокрема, у готелі «Hilton Kyiv». Разом із цим, в умовах воєнного стану їх

застосування може бути адаптованим та розподіленим у залежності від кінцевої мети застосування.

Дистанційне навчання як використання телекомунікаційних технологій для навчання співробітників на відстані (найбільш поширеним різновидом є Skype-навчання або прослуховування вебінарів). Особливої популярності цей метод набуває зараз, коли необхідно в умовах воєнного стану забезпечити доступ переважної частини персоналу готелю «Hilton Kyiv» до нових знань у зручний для кожного із співробітників час [15; 16; 27; 30; 33].

Модульне навчання передбачає очне навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), які спрямовані на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі або розвитку певних компетенцій). Навчальний курс включає в себе опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проєктів. Тривалість модульного навчання залежить від обсягу знань, які необхідно засвоїти, і компетенцій, яких слід набути працівникам [15; 16; 27; 30; 33].

Для готелю «Hilton Kyiv» модульне навчання може застосовуватися для підвищення рівня професійних знань, умінь та навичок персоналу у одній конкретній сфері.

Кейс-метод – це розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних компаній, який передбачає аналіз і групове обговорення можливих або реальних ситуацій. Рішення, яке знаходить учасник кейс-методу, слугує підбиттям рівня компетентності і професіоналізму працівника, а також може бути реальним рішенням проблеми. Такий метод у разі його застосування у готелі «Hilton Kyiv» дозволить на рівні розгляду конкретних (за можливості – практичних) ситуацій розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень [15; 16; 27; 30; 33].

За допомогою тренінгового навчання відбувається набуття практичних компетенцій працівником, тоді як теоретичний блок мінімізований. Мета таких тренінгів – це моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку необхідних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки,



зміни ставлення до виконання завдань співробітником. Цей метод розрізняється за сукупністю таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати і таке інше [15; 16; 27; 30; 33].

За допомогою ділової гри відбувається напрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, які моделюють ті чи інші аспекти професійної діяльності учасників [15; 16; 27; 30; 33].

За допомогою рольової гри моделюються реальні або типові ситуації з визначенням ролей слухачів для пошуку ефективних рішень проблемних ситуацій.

Імітаційна гра допомагає виробити нові компетенції, установки у поведінці, а також формує нові підходи до вирішення нестандартних ситуацій. Даний метод може бути ефективним для набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для співробітників, що займають керівні посади.

Систематичне запровадження у готелі «Hilton Kyiv» тренінгового навчання для персоналу дозволить систематично покращувати як рівень професійних компетенцій, так і рівень мотивації співробітників.

Суть методу «Мозковий штурм» полягає в тому, що при ньому обирається група кваліфікованих експертів, а оцінки і висновки вони виносять в ході засідання. Всі експерти розділяються на 2 групи: перша група генерує ідеї, а друга аналізує ці ідеї. При цьому не дозволяється критикувати будь-яку ідею, навіть найбезглуздішу. Ідея, із якою погодиться більшість експертів, буде вважатися правильною. Тобто цей метод дозволяє згенерувати багато ідей для вирішення проблемної ситуації, яка склалася в компанії, в обмеженому часі з подальшим аналізом і вибором найбільш правильного варіанту рішення [15; 16; 27; 30; 33].

Такий метод може бути запропонований для готелю «Hilton Kyiv» з метою винайдення та обґрунтування нових підходів до обслуговування клієнтів, нових послуг, рівня сервісу тощо. Разом із цим, вони мають бути співвіднесені із вимогами мережі «Hilton Hotel & Resort».

Метод поведінкового моделювання дозволяє виробити у працівників готелю «Hilton Kyiv» певну модель поведінки як в стандартних, так і в нестандартних ситуаціях. Даний метод направлений на пошук прикладу для наслідування, так званої «поведінкової моделі», її аналізу і застосування на практиці [15; 16; 27; 30; 33]. Модель повинна повно відображати реальну ситуацію, тому є можливість негайного застосування отриманих знань в роботі.

Важливо розуміти, що в умовах воєнного стану, поведінка персоналу готелю «Hilton Kyiv» у стандартних та нестандартних ситуаціях має важливе значення як для рівня обслуговування клієнтів, так і безпеки їх перебування у готелі.

Метод сторітеллінгу (мотиваційної розповіді) передбачає донесення інформації до слухачів шляхом розповідання історій з реальними або вигаданими героями. Цей метод поєднує в собі психологічні, управлінські та інші аспекти і дозволяє не тільки якісно донести інформацію до слухачів, а й мотивувати їх на деякі вчинки і отримати максимально високі результати [15; 16; 27; 30; 33].

Для готелю «Hilton Kyiv» цей метод може бути використаний у поєднанні із модульним навчанням, кейс-методом або тренінговим навчанням.

Баскет-метод – це метод імітації ситуацій, при якому працівник долучається до ролі керівника напряму або загалом готелю. Цей метод оцінює і розвиває здібність до аналізу, систематизації та відбору найважливіших факторів та їх класифікації з урахуванням важливості і терміновості, розвиває здібність до формулювання шляхів вирішення різноманітних проблем [15; 16; 27; 30; 33].

У разі застосування цього методу у готелі «Hilton Kyiv», він може стати одним із кращих варіантів відбору персоналу для подальшого кар'єрного росту, визначення потенційних лідерів у неформальних командах.

Shadowing або «стеження» – досить простий і невитратний спосіб навчання. При ньому до співробітника прикріплюється «тінь», тобто інший



співробітник, який претендує на посаду, аналогічну до посади наставника, за яким він закріплений. Наставник не вчить «тінь», вона просто спостерігає за його роботою протягом певного часу, зазвичай 1-3 дні, вивчає деталі роботи. Використовувати таку форму навчання можна для всіх рівнів співробітників [15; 16; 27; 30; 33].

В умовах готелю «Hilton Kyiv» такий метод дозволить фактично проводити стажування співробітників як при прийомі на роботу, так і у випадку підвищення.

Secondment – це своєрідне «відрядження», або тимчасове переведення співробітника в інший підрозділ готелю «Hilton Kyiv», де працівник буде переймати досвід роботи, спілкуватися з представниками іншої сфери діяльності тощо. Такий метод розвитку персоналу дуже поширений у мережевих закладах, майже 70% компаній використовують цей метод у своїй роботі. Secondment можна використовувати не лише для розвитку працівників, а й для підвищення ефективності роботи готелю в цілому, розробки інновацій та поліпшення відносин між партнерами [15; 16; 27; 30; 33].

Наразі, із дотриманням обмежень воєнного стану, такий метод може бути ефективним для готелю «Hilton Kyiv» з метою обміну досвідом та покращення професійних компетенцій персоналу шляхом порівняння із іншими закладами мережі «Hilton Hotel & Resort». Разом із цим, ефективним цей метод буде і всередині готелю у разі необхідності об'єднання зусиль функціональних команд, так і у випадку необхідності налагодження тісної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

Buddying. Цей метод є новою формою наставництва, за якої обидва учасника (учень і наставник) знаходяться у рівних позиціях. Відсутність ієрархії гарантує отримання зворотної інформації в обох напрямках. Такий метод допомагає учню отримати нові знання і досвід, а наставнику – пригадати вже забуті навички і отримати свіжі ідеї від свого учня [15; 16; 27; 30; 33].

Попри певну подібність цього методу із Shadowing, його застосування у готелі «Hilton Kyiv» може мати практичну користь, наприклад, у разі

необхідності покращення професійних компетенцій персоналу, передачі їх від «працівника місяця».

Коучинг – це метод консалтингу, в процесі якого тренер, або так званий «коуч» допомагає іншому співробітнику досягти професійної мети, передаючи йому свої знання своїм прикладом і навчанням [15; 16; 27; 30; 33].

Застосування такого методу у готелі «Hilton Kyiv» дозволить залучати для навчання співробітників досвідчених тренерів, зокрема, із мережі «Hilton Hotel & Resort», та у поєднанні із дистанційним навчанням не тільки покращувати професійні компетенції співробітників, але і сприяти їх адаптації, мотивації, приєднанню до корпоративної культури.

Майстер-клас є однією з форм ефективного професійного навчання, під час якого провідний спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод в своїй роботі [15; 16; 27; 30; 33].

Застосування цього методу стане ефективним для готелю «Hilton Kyiv» з метою не тільки обміну досвідом у мережі «Hilton Hotel & Resort», проте і у випадку необхідності покращення професійних компетенцій шляхом внутрішньої передачі досвіду.

Відтак, програму заходів можемо розглянути у формі таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Програма заходів із удосконалення організаційної культури готелю «Hilton Kyiv»**

Суть заходу програми	Методи, які можливо застосувати
<b>АДАПТАЦІЯ</b>	
Психологічні тренінги для співробітників	Метод поведінкового моделювання Метод сторітеллінгу Баскет-метод
<b>МОТИВАЦІЯ</b>	
Мотиваційні заходи для налагодження командної роботи, формування команд: - заохочення та переваги для співробітників за певні досягнення; - розширення спектру послуг, які надаються співробітникам; - розширення соціального пакету; - врахування побажань та пропозицій співробітників; - демонстрація переваг командної роботи.	Коучинг Метод поведінкового моделювання Баскет-метод
Мотиваційні заходи для розвитку лідерства: - нематеріальне заохочення працівників, які демонструють кращі результати;	Коучинг Баскет-метод



<ul style="list-style-type: none"> <li>- матеріальне стимулювання працівників за результати їх роботи;</li> <li>- обмін кращими практиками роботи серед працівників.</li> </ul>	
Синхронізація із корпоративною культурою мережі «Hilton Hotel & Resort»	Коучинг Buddying Secondment Shadowing Метод поведінкового моделювання
<b>НАВЧАННЯ</b>	
Підвищення професійних компетенцій	Коучинг Buddying Secondment Shadowing Дистанційне навчання Модульне навчання Кейс-метод Тренінгове навчання Мозковий штурм Тренінгове навчання
Синхронізація із рівнем якості послуг мережі «Hilton Hotel & Resort»	Коучинг Buddying Secondment Shadowing Метод поведінкового моделювання

*Джерело: систематизовано авторами*

Отже, основну роль у розвитку готелю «Hilton Kyiv» відіграє поєднання адаптації, мотивації та навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи у готелі й методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічної мети і організаційної культури готелю. Все це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності. Саме тому керівництво готелю «Hilton Kyiv» повинно сприяти розвитку найманих працівників.

## 2.2. Впровадження результативних заходів у готелі «Hilton Kyiv»

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу готелю «Hilton Kyiv» дозволило виділити основні заходи, що будуть сприяти розвитку організаційної культури готелю, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку.

Аналіз дієвості заходів із адаптації співробітників до умов воєнного часу демонструє наступне.

Кожен із співробітників готелю «Hilton Kyiv» на сьогодні розуміє, що умови ведення готельного бізнесу змінилися із початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, а отже існують очевидна та реальна небезпека практичного настання усіх різновидів ризиків, починаючи із мікрорівня та завершуючи ризиками глобального і надглобального масштабу.

Персонал переконаний, що ризики надглобального рівня не можуть бути контрольовані (наприклад, загроза застосування ядерної зброї). Відтак, до цього рівня ризиків необхідно адаптуватись, чому допомагають запроваджені психологічні тренінги.

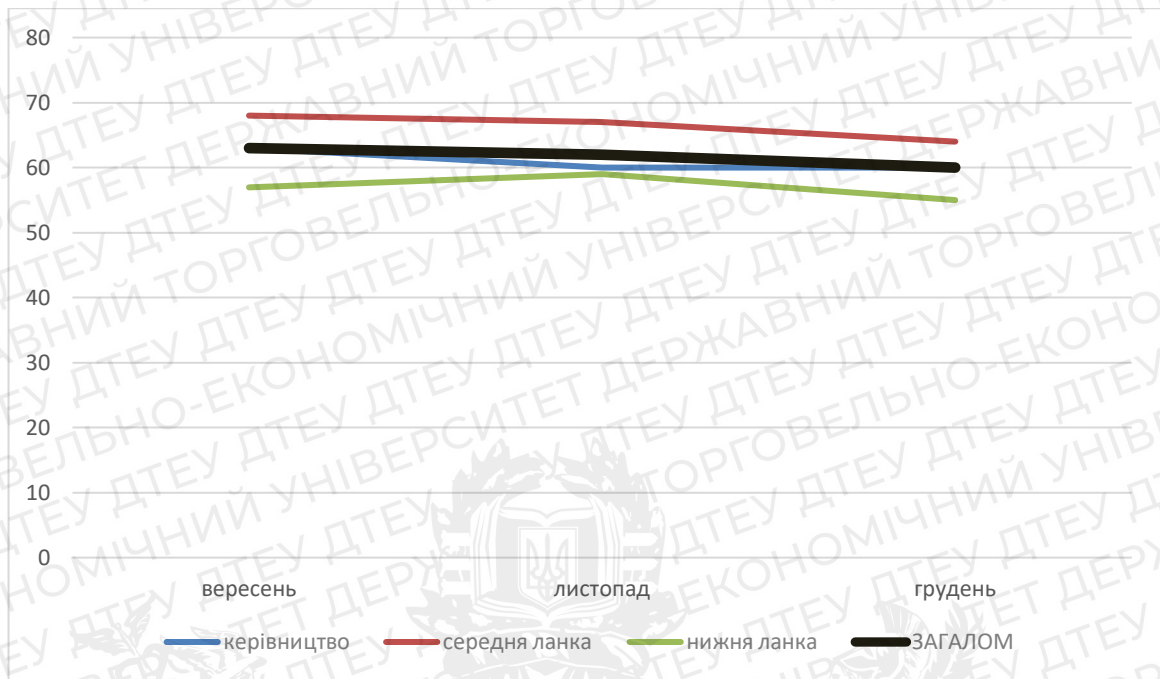
Утім, керівний персонал більше оцінює макроекономічні ризики, адже внаслідок війни економіка України зазнає катастрофічних втрат, стрімко знижується індекс людського розвитку як наслідок міграційних процесів, що в подальшому може створити загрозу кадрового забезпечення.

Усі категорії персоналу усвідомлюють погіршення економічного середовища, надмірне сповільнення експортно/імпортного товарообігу та туристичного потоку у зв'язку із відсутністю морського та авіаційного сполучення, зниження інвестицій, зростання інфляції та послаблення курсу національної валюти.

Основним страхом середніх та нижчих ланок персоналу є втрата робочого місця. Іншим страхом лишається фізична безпека співробітників та їх родин (зокрема, і усвідомлення розміщення готелю «Hilton Kyiv» у висотній будівлі, наявність певних категорій іноземних гостей тощо).

Дієвість психологічних тренінгів та індивідуальної психологічної роботи із персоналом щодо їх адаптації до умов воєнного часу, розпочата у серпні 2022 року, демонструє свою дієвість, що можна розглянути на рис. 2.3.





**Рис. 2.3.** Зміна рівню стресу персоналу готелю «Hilton Kyiv», %

*Джерело: систематизовано авторами за результатами опитування*

Для визначення рівня стресу застосовувався опитувальник ШВС-10 (The Rerceived Stress Scale-10), у якому за допомогою 10 запитань пропонувалося оцінити стресовість свого життя за останній період (Додаток В).

Слід відзначити, що певне підвищення рівню стресу відбувається на фоні здійснення ракетних ударів по місту Києву, проте існує хоч і помірна, проте тенденція до його стабілізації та зниження. Окремою програмою адаптації є тренінги для нових співробітників, які долучаються до команди готелю «Hilton Kyiv».

Вагому роль в управлінні організаційною культурою закладу відіграє стиль керівництва. Для оцінки результативності стилів управління в готелі «Hilton Kyiv» було опитано 45 менеджерів за допомогою методики «Самооцінка стилю управління» (Додаток Г). Розглянемо результати дослідження стилів керівництва (табл. 2.2).

**Результати дослідження особливостей стилів керівництва в готелі «Hilton Kyiv»**

Стиль керівництва	Слабкий ступінь вираження		Середній ступінь вираження		Сильний ступінь вираження	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Демократичний	5	11,1	25	55,5	30	66,6
Авторитарний	5	11,1	13	28,9	12	26,7
Ліберальний	35	77,8	7	15,6	3	6,7

*Джерело: систематизовано авторами за результатами опитування*

По проведеному дослідженню можна зробити висновок, що найбільш виражений є демократичний стиль керівництва у 30 менеджерів (66,6%), сильна вираженість авторитарного стилю виявлена у 12 менеджерів (26,7%), сильна вираженість ліберального стилю виявлена у 3 менеджерів (6,7%). В цілому ж групі менеджерів притаманний демократичний та авторитарний стилі керівництва, що є достатньо ефективними засобами управління організаційною культурою на підприємстві.

Для оцінки результативність заходів з розвитку організаційної культури готелю «Hilton Kyiv» доцільно їх проаналізувати та надати характеристику.

Зокрема, у готелі «Hilton Kyiv» підтримується Lead@Hilton [41] – комплексна програма мережі «Hilton Hotel & Resort» із розвитку лідерства з акцентом на навчання співробітників на кожному етапі їх кар'єри, від початкового рівня до вищого керівництва. Готель прагне надати своїм співробітникам навчання протягом усього життя та ресурси, щоб допомогти їм повністю розкрити свій потенціал та побудувати кар'єру своєї мрії.

Основними перевагами для співробітників готелю «Hilton Kyiv» є прагнення компанії забезпечити добробут та ефективність персоналу, пропонуючи провідні в галузі програми винагород, визнання та підтримки, допомагаючи їм задовольнити їхні потреби та реалізувати свої мрії (конкурентна початкова заробітна плата; програми допомоги персоналу та його освіти, постійна ротація кадрів для кар'єрного зростання тощо).

Застосовується програма «Процвітання у Hilton» [41] – ціннісна пропозиція для співробітників, спрямована на підтримку добробуту та ефективності співробітників за допомогою провідних у галузі привілеїв,



програм визнання та підтримки для задоволення їх потреб у професійному розвитку.

Станом на зараз розглядається можливість запровадження в Україні, зокрема готелі «Hilton Kyiv» програми Hilton Honors [41] – спеціалізованої програми працевлаштування та підтримки звільнених з військові служби захисників. Зокрема, програма передбачає працевлаштування, адаптацію (зокрема, і початкову роботу вдома у оточенні родини з можливістю інноваційного та інтерактивного навчання, кар'єрного зростання), пакет знижок та пільг у готелях мережі «Hilton Hotel & Resort» для діючих військовослужбовців тощо.

Реалізовується програма «Hilton University» [41], яка допомагає не тільки навчитися, але зрозуміти можливості та винагороди, які пропонуються під час роботи в індустрії гостинності. Загалом мережа «Hilton Hotel & Resort» надає студентам старших та аспірантських курсів можливості в різних регіонах земної кулі. При цьому, готель «Hilton Kyiv» надає студентам можливості для стажування і проходження практики.

Для співробітників готелю «Hilton Kyiv» реалізується і програма «Робота вдома» [41] – дистанційна робота для співробітників call-центру із повноцінним працевлаштуванням та дотриманням соціальної складової мережі «Hilton Hotel & Resort».

Для персоналу готелю «Hilton Kyiv» реалізується програма «Heart of House» [41] – розвитку та мотивації співробітників. Серед інших переваг для співробітників готелю «Hilton Kyiv»:

- робочий одяг, який поєднує сучасний стиль, комфорт та функціональність;
- стимулююча атмосфера робочого місця, зокрема яскраві кольори оздоблення, що створюють приємну та життєрадісну ауру;
- бездротовий Інтернет для постійного зв'язку;
- харчування та можливість зайняття спортом у спортивних залах готелю.

Для персоналу готелю «Hilton Kyiv» забезпечується доступ до медичної допомоги, медичне страхування, інформація про вакцинацію проти коронавірусної хвороби Covid-19, запущено проєкт «Центр психічного здоров'я» [41].

Центр психічного здоров'я запущено як загальну програму мережі «Hilton Hotel & Resort» у квітні 2021 року внаслідок професійних, особистих та соціальних стресорів на фоні поширення та протидії коронавірусній хворобі COVID-19. Ця платформа дозволяє членам команди отримати доступ до різноманітних ресурсів з метою зменшення впливу на психічне здоров'я, понад 100 відгуків лідерів думок, порад стосовно нормалізації психічного самопочуття, звернення за консультацією психолога чи психотерапевта тощо. Також за допомогою програми можливим є отримання безкоштовних консультацій та допомоги через співробітників чи спеціальних радників у штаб-квартирі мережі «Hilton Hotel & Resort».

Слід відзначити, що персонал готелю «Hilton Kyiv» позиціонує себе саме як команда, об'єднана не тільки спільними візією, стратегією та цінностями, але і орієнтовною на спільний результат діяльності який виявляється у найвищому рівні надання готельних послуг за умови дотримання екологічних та соціальних стандартів мережі «Hilton Hotel & Resort».

Вказані мотиваційні заходи демонструють позитивний результат впливу на організаційну культуру закладу в цілому, який можемо розглянути за результатами опитування співробітників на рис. 2.4.





**Рис. 2.4. Результати опитування співробітників щодо задоволеності системою організаційної культури у готелі «Hilton Kyiv»**

*Джерело: розроблено авторами за результатами опитування*

Програми навчання персоналу також пов'язані із екологічними та соціальними цінностями мережі «Hilton Hotel & Resort» [41].

Зокрема, протягом 2021 року основними напрямками навчання персоналу були:

- 1) соціальна, гендерна та етнічна рівність – програми «Різноманітність та Інклюзія», «Несвідоме упередження», «Робота без домагань», «Права жінок та дівчат»;
- 2) протидія торгівлі людьми та «сучасному рабству під час працевлаштування»;
- 3) закупівлі та основні ризики під час їх здійснення;
- 4) пом'якшення впливу на природне середовище;
- 5) економії природних ресурсів та сортування твердих побутових відходів.

Персоналу надається можливість не тільки покращення власних професійних компетенцій, але і здобуття освіти на пільгових умовах.

У 2022 році у зв'язку із повномасштабної військовою агресією російської федерації в Україну проведено навчальні програми, пов'язані із

особливостями життя та роботи в умовах воєнного часу, у тому числі за допомогою методу поведінкового моделювання.

Аналогічні навчальні та тренінгові програми оцінки ризиків стійкості та продуктивності реалізуються і для постачальників готелю «Hilton Kyiv», заохочення їх постійного розвитку та дотримання «Відповідальної політики мережі «Hilton Hotel & Resort» щодо джерел постачання».

Результатами впровадження цих освітніх заходів є проходження 90% співробітників готелю «Hilton Kyiv» програм «Різноманітність та Інклюзія», «Несвідоме упередження», «Робота без домагань», 100% – «Права жінок та дівчат», працівниками спеціалізованих підрозділів – тренінгів щодо закупівель та основних ризиків під час їх здійснення [41].

Загалом, працівники готелю «Hilton Kyiv» мають доступ до більше 25 000 програм та курсів «Hilton University» із найрізноманітніших тем.

За результатами роботи працівників готелю «Hilton Kyiv», вони можуть бути включені до програми Lead@Hilton для розвитку своїх професійних та лідерських навичок. Саме у цьому курсі широко використовуються коучинг та наставництво, дистанційний обмін досвідом з лідерами мережі «Hilton Hotel & Resort».

Особливу увагу приділяється тренінговій програмі щодо протидії торгівлі людьми та «сучасному рабству під час працевлаштування».

У якості мотивації застосовується і щорічна подія «Тиждень вдячності членам команди» [41] синхронізована із іншими готелями мережі «Hilton Hotel & Resort» – тиждень відзначення найефективніших співробітників. Також, гостям, менеджерам та колегам пропонується відзначати персонал, який на їх думку на високому рівні виконує свої професійні обов'язки.

Премія генерального директора мережі «Hilton Hotel & Resort» «Світло і тепло» [41] є найвищою премією для визнання співробітників, які принесли світло та тепло гостинності своїми діями. У 2021 році, була додана командна нагорода для визнання крос-функціональних команд, які демонстрували цінності мережі «Hilton Hotel & Resort», ефективну співпрацю для



забезпечення вражаючих результатів. Премія «Герої гостинності», яка стартувала у 2020 році на честь фронтовиків, визнає співробітники готелю, які виходять за рамки, аби «оживити» гостинність для гостей або їх товаришів по команді з готелю. У 2021 році ця нагорода була розширено, аби також включити працівників call-центрів.

Також, у 2021 році запущено програму «Thrive Mini Sabbatical» [41]. Членів команди запросили розповісти, як пандемія COVID-19 вплинула на них і кого вони хотіли б побачити або куди б вони пішли, якби їм дали таку можливість. Пятнадцять членів команди були відібрані з усього світу, кожен отримує тиждень оплачуваної відпустки, сім безкоштовних ночей проживання в будь-якому з готелів мережі «Hilton Hotel & Resort», і \$ 3 000.

Для співробітників мережі «Hilton Hotel & Resort» діє дисконтна програма «Go Hilton» [41], яка дозволяє поповнювати свої дисконтні рахунки та отримувати значні привілеї та знижки для проживання у готелях мережі «Hilton Hotel & Resort» під час відпочинку.

У екологічній сфері завдяки впровадженню навчальних програм для персоналу досягнуто зниження на 49% викидів CO<sup>2</sup> загалом по мережі «Hilton Hotel & Resort» у порівнянні із показниками 2008 року, 39% – зменшення споживання води, 70% – зменшення кількості твердих побутових відходів на квадратний метр, досягнуто 100% показник роботи на сертифікованому рівні відновлювальної енергії, впроваджено фільтрацію води за допомогою WWF's Water Risk Filter та and WRI's Aqueduct Water Risk Atlas [41].

Проаналізувавши по отриманим даним результати діяльності організаційної культури готелю «Hilton Kyiv», на думку керівництва, ефективність досить висока. Зробивши висновок, керівництву необхідно і надалі впроваджувати нові більш ефективні напрямки мотивації персоналу та удосконалення корпоративного управління, реалізація яких підвищить рівень ефективності управління компанією до оптимального.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження проаналізовано організаційну культуру суб'єкта готельного бізнесу на прикладі готелю «Hilton Kyiv», м. Київ.

Зокрема, оцінено формування та розвиток організаційної культури готелю «Hilton Kyiv». Для оцінки розвитку корпоративного управління в готелі «Hilton Kyiv» було проведено опитування управлінців 10 осіб за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди». На основі отриманих даних проведеного опитування визначено, що управляюча команда готелю «Hilton Kyiv» знаходиться на етапі зрілості, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 88,7, що сприяє прийняттю виважених та ефективних рішень.

Досліджено фактори впливу на організаційну культуру готелю. У роботі наведено класифікацію та аналіз цих факторів, визначено характер їх впливу на організаційну культуру готелю, її елементи, функції, типи, які у сукупності необхідно враховувати при формуванні та зміні організаційної культури.

Розроблено програму заходів щодо удосконалення організаційної культури готелю та обґрунтовано результативність впроваджених заходів у готелі «Hilton Kyiv».

Основною відмінністю запропонованих заходів є поєднання адаптації відповідно до сучасних умов ведення бізнесу на території України (військова агресія рф, наслідки пандемії), мотивації та навчання персоналу. Проте, варто відзначити і передумови належного удосконалення організаційної структури готелю, без дотримання яких успішного результату буде важко досягнути.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу готелю «Hilton Kyiv» дозволило виділити основні заходи, що будуть сприяти розвитку організаційної культури готелю, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку.

Окремою програмою адаптації є тренінги для нових співробітників, які долучаються до команди готелю «Hilton Kyiv». Зокрема, у готелі «Hilton Kyiv»



підтримується Lead@Hilton – комплексна програма мережі «Hilton Hotel & Resort» із розвитку лідерства з акцентом на навчання співробітників на кожному етапі їх кар'єри, від початкового рівня до вищого керівництва.

Застосовується програма «Процвітання у Hilton» – ціннісна пропозиція для співробітників, спрямована на підтримку добробуту та ефективності співробітників за допомогою провідних у галузі привілеїв, програм визнання та підтримки для задоволення їх потреб у професійному розвитку. Реалізовується програма «Hilton University», яка допомагає не тільки навчитися, але зрозуміти можливості та винагороди, які пропонуються під час роботи в індустрії гостинності. При цьому, готель «Hilton Kyiv» надає студентам можливості для стажування і проходження практики. Для співробітників готелю «Hilton Kyiv» реалізується і програма «Робота вдома» – дистанційна робота для співробітників call-центру із повноцінним працевлаштуванням та дотриманням соціальної складової мережі «Hilton Hotel & Resort». Для персоналу готелю «Hilton Kyiv» забезпечується доступ до медичної допомоги, медичне страхування, інформація про вакцинацію проти коронавірусної хвороби Covid-19, запущено проєкт «Центр психічного здоров'я».

Слід відзначити, що персонал готелю «Hilton Kyiv» позиціонує себе саме як команда, об'єднана не тільки спільними візією, стратегією та цінностями, але і орієнтовною на спільний результат діяльності який виявляється у найвищому рівні надання готельних послуг за умови дотримання екологічних та соціальних стандартів мережі «Hilton Hotel & Resort». Вказані мотиваційні заходи демонструють позитивний результат.

Таким чином, після проведення ряду рекомендованих заходів готель «Hilton Kyiv» може вийти на більш якісний рівень обслуговування і поліпшити своє становище на ринку готельних послуг за рахунок використання наявних резервів для розвитку організаційної культури.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2017. Вип. № 6 (11). С. 224-233.
2. Антонюк А. А. Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та менеджменту на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 6. С. 19-22.
3. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5.
4. Байлик С. І. Організація готельного господарства: підручник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
5. Бойко М. Г. Організація готельного господарства: електрон. підруч. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 501 с.
6. Бондаренко С. М. Задоволеність споживачів як основа успіху у бізнесі. *Економіст*. 2014. № 12. С. 35-37.
7. Броницький О. М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи: дисертація канд. екон. наук: 08.01.01 / Харківський національний ун-т ім. В.Н. Каразіна. - Х., 2013.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 400 с.
9. Гжещук В. Міжнародний менеджмент в національному стилі спілкування країн світу. *Молодь і ринок*. 2014. № 5. С. 128-134.
10. Головка О. М. Організація готельного господарства. Київ: Кондор, 2011. 408 с.
11. Давидова О. Г. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 65-69.
12. Данніков О. В. Маркетингова концепція формування сервісного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 3. С. 248-253.
13. Дяченко Т. О. Організаційна культура: теорія і практика [Текст]: монографія. Київ: Логос, 2012. - 323 с.



14. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
15. Ільченко Т. В. Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві: проблеми теорії та практики. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 1 (18). С. 115-121.
16. Коваленко Г. О. Корпоративна культура сучасного підприємства [Текст]: навч. посіб. / Г. О. Коваленко, А. В. Остафійчук; Донбас. держ. машинобуд. акад. (ДДМА). Краматорськ: ДДМА, 2011. 132 с.
17. Комарницький І. М. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С. 110—116.
18. Компанієць В. В., Полякова О. М. Організаційна культура підприємств: Конспект лекцій: У 4-х ч. Харків: УкрДАЗТ, 2015.
19. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
20. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 523 с.
21. Ліфінцев Д. С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 23-26.
22. Лук'янов В. О. Маркетинг туристичного бізнесу: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор-Видавництво, 2012. 336 с.
23. Мальська М. П. Основи маркетингу у туризмі: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 336 с.
24. Мацеха Д. С. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5, т. 2. С. 40-44.
25. Окунева О. В. Внутрішній маркетинг підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук ; спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)». Київський нац. економ. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ, 2012. 20 с.

26. Панкова Ю. М. Особливості впливу соціокультурних факторів на розвиток транснаціональних компаній як сучасної форми міжнародного бізнесу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2016. вип. № 5. С. 100-103.

27. Перехейда В. В. Комунікаційна компетентність персоналу в туристичному бізнесі. *Інформаційне суспільство*. 2015. Вип. № 21. С. 73-77.

28. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 45-55.

29. Розметова О. Г. Організація готельного господарства: підручник. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2014. 432 с.

30. Сагайдак М. П. Основні принципи побудови взаємовідносин з контактним персоналом в системі внутрішнього маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №9 (159). С. 224-231.

31. Семененко О. Організаційна культура підприємства в системі управління змінами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. № 36 (2.2). С. 127-134.

32. Серіков А. В. та ін. Організаційна культура як домінанта в життєдіяльності підприємства: системний підхід. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 192-198.

33. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2015. № 6.

34. Темнюк Т. О. Визначення структури організаційної культури корпоративних підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 34-37.

35. Телетов О. С. Особливості та перспективи маркетингу туристичних послуг в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №1. С. 21-33.



36. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Бойко М.Г. та ін. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / За заг. ред. А.А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.

37. Феш М. С., Запорожан Л. П., Циквар Х. Р. Особливості впливу національного характеру на формування корпоративної культури підприємств. *Наукові записки Української академії друкарства. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1. С. 36-42.

38. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія*. — Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 105–116.

39. Шипуліна Ю. С. Корпоративна культура організації: сутність, структура, типологія. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 132-138.

40. Юрченко В. В. Корпоративна культура організації / В. В. Юрченко, Ю. В. Мельник, Н. В. Богданова : Навчально-методичний посібник. Київ, 2014. 44 с.

41. Веб-сайт мережі Hilton Hotels & Resorts. URL: <https://www.hilton.com/en/hilton/>



# ДОДАТКИ



### Лінійно-функціональна організаційна структура готелю «Hilton Kyiv»



## Організація роботи служби приймання та обслуговування у готелі «Hilton Kyiv»

Назва статті	Характеристика
Форми організації роботи служби приймання та обслуговування	відповідно до посадових інструкцій
Місцезнаходження служби	1 поверх готелю
Планувальна організація служби зони роботи	відповідно графіку
Структура служби та її підпорядкованість	лінійна структура управління
Технологічні цикли: – бронювання – резервування – розміщення – оплата – виїзд	стандартні цикли
Мережа та види бронювання	інтернет, факс, телефон
Чисельність обслуговуючого персоналу	10
Автоматизація технологічних процесів	так
Автоматизація технологічних зв'язків між службами	так
Види програм	Фіделіо
Якість надання послуг	задовільна
Рівень комфорту	задовільний



### Шкала сприйняття стресу

Обведіть обраний Вами варіант відповіді. Переконайтесь, що Ви обрали не більше одного варіанту відповіді на кожне питання.

Як часто за останній місяць ви відчували тривогу через непередбачені події?

01 – Ніколи. 02 – Майже ніколи. 03 – Іноді. 04-Доволі часто. 05- Часто.

Як часто за останній місяць вам було важко контролювати важливі події у своєму житті?

01 – Ніколи. 02 – Майже ніколи. 03 – Іноді. 04-Доволі часто. 05- Часто.

Як часто за останній місяць ви відчували нервову напругу або стрес?

01 – Ніколи. 02 – Майже ніколи. 03 – Іноді. 04-Доволі часто. 05- Часто.

Як часто за останній місяць ви відчували впевненість у тому, що зможете впоратися зі своїми особистими проблемами?

01 – Ніколи. 02 – Майже ніколи. 03 – Іноді. 04-Доволі часто. 05- Часто.

Як часто за останній місяць ви відчували, що все йде так, як ви хотіли?

01 – Ніколи. 02 – Майже ніколи. 03 – Іноді. 04-Доволі часто. 05- Часто.

Як часто за останній місяць ви думали, що не впораєтеся з тим, що вам потрібно зробити?

01 – Ніколи. 02 – Майже ніколи. 03 – Іноді. 04-Доволі часто. 05- Часто.

Як часто за останній місяць ви змогли впоратися зі своєю дратівливістю?

01 – Ніколи. 02 – Майже ніколи. 03 – Іноді. 04-Доволі часто. 05- Часто.

Як часто за останній місяць ви відчували контроль над ситуацією?

01 – Ніколи. 02 – Майже ніколи. 03 – Іноді. 04-Доволі часто. 05- Часто.

Як часто протягом останнього місяця ви відчували роздратування від того, що події вийшли з-під вашого контролю?

01 – Ніколи. 02 – Майже ніколи. 03 – Іноді. 04-Доволі часто. 05- Часто.

Як часто за останній місяць ви відчували, що накопичені труднощі досягли такої межі, що ви не могли їх контролювати?

01 – Ніколи. 02 – Майже ніколи. 03 – Іноді. 04-Доволі часто. 05- Часто.

Бали підшкали «Перенапряга»: 1, 2, 3, 6, 9, 10. Кожен пункт оцінюється від 1 до 5 балів. Бали підсумовуються.

Бали підшкали «Протидія стресу»: 4, 5, 7, 8. Кожен пункт оцінюється від 1 до 5 балів. Потім бали необхідно інвертувати ( $1 = 5$ ,  $2 = 4$ ,  $3 = 3$ ,  $4 = 2$ ,  $5 = 1$ ) і підсумовувати.

Пункти Шкали сприйняття стресу 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10. Бали за двома підшкалами підсумовуються.



## Шкала оцінки показників рівня розвитку команди

Вам самим і всім членам вашої команди необхідно оцінити за десятибальною системою кожен показник «Шкали оцінки показників рівня розвитку команди». Запропонуйте виконати цю роботу спочатку індивідуально, а потім організуйте групове обговорення кожної якості вашої команди і попросіть знову виставити оцінки. Для подальшого аналізу вам знадобляться оцінки по кожній якості команди окремо, а також сумарний показник. Ви отримаєте його, склавши всі оцінки, виставлені кожним членом команди, і розділивши їх на число учасників.

Інструкції. Визначить оцінку кожній з якостей вашої команди. Вищий бал – 10. Нижчий бал – 1. Обрану оцінку обведіть.

### 1. Усвідомлення командних цілей.

Члени команди розуміють суть цілей, що стоять перед командою і поділяють ці цілі.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

### 2. Колективізм.

Для взаємин між членами команди характерні увага, дружелюбність і зацікавленість.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

### 3. Узгодження позицій.

Конфлікти в команді не «спускаються на гальмах», а відкрито розбираються і влагоджуються.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

### 4. Терпимість до чужої думки.

Думки всіх членів команди уважно вислуховуються, не відкланяються, а обговорюються і приймаються до уваги.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

### 5. Колегіальність в роботі.

Всі члени команди поступово втягуються в процес прийняття рішень.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6. Підтримка.

Члени команди знають індивідуальні особливості один одного, поважають їх, надають один одному допомогу та підтримку.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7. Залучення в роботу.

Члени команди пропонують ідеї і вносять свій внесок у досягнення загальних результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8. Почуття гордості.

Члени команди цінують ідеї і внесок кожного в загальну справу, пишаються своєю приналежністю до команди.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9. Визнання досягнень.

Члени команди усвідомлюють загальнокомандні досягнення і віддають їм належне.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10. Почуття задоволення.

Члени команди задоволені публічним визнанням досягнутих результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Критерії оцінювання.

Аналіз попередніх даних показує, що знову сформовані команди найчастіше високо оцінюють рівень свого розвитку за всіма десятима названими показниками (бали від 7 до 9). До моменту завершення етапу «знайомства» сумарний показник досягає досить високих значень (від 75 до 85). Це пояснюється перш за все вірою в успіх майбутньої роботи і великими очікуваннями щодо своїх колег.



Після нетривалого етапу спільної роботи рейтинг рівня розвитку команди за всіма показниками починає знижуватися, досягаючи мінімальних значень тоді, коли відносини в команді особливо напружені, а люди починають сумніватися в доцільності і ефективності спільної роботи. Сумарний показник коливається від 45 до 65, що відповідає другому – «штормовому» – етапу.

Якщо команді вдалося подолати конфлікти і перейти на наступний етап, то рейтинг рівня її розвитку почне поступово зростати і досягне спочатку початкових значень, що буде означати завершення «нормативного» етапу. Таку команду прийнято називати зрілою.

Для етапу «ефективної роботи» буде характерне подальше зростання сумарного показника, який досягне свого максимального значення (90 і вище) на етапі підбиття підсумків і розформування.

### Методика «Самооцінка стилю управління»

По кожному пункту опитувальника дайте відповідь, довго не задумуючись, «так» чи «ні» в залежності від того, чи згодні ви чи ж не згодні з висловленим в ньому твердженням, і в бланку для відповідей зробіть відповідну позначку.

Текст опитувальника

1. У роботі з людьми я вважаю за краще, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. У важких ситуаціях я, приймаючи рішення, завжди думаю про інших, а потім про себе.
3. Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи.
4. Як правило, я не покладаюся на своїх помічників.
5. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділяючи серед них сильних і слабких.
6. Я часто раджуся зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.
7. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у підлеглих роздратування.
8. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх розпоряджень.
9. Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати.
10. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
11. Щоб не підірвати свій авторитет, я не визнаю своїх помилок.
12. На грубість підлеглого я намагаюся реагувати так, щоб не викликати конфлікту.
13. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.
14. Я завжди прагну бути першим у всіх починаннях колективу.



15. Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступити проти нього.
16. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
17. Я надаю хорошим фахівцям велику свободу у вирішенні складних завдань, особливо їх не контролюю.
18. Мені подобається обговорювати й аналізувати з підлеглими проблеми колективу.
19. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, а й з моїми обов'язками.
20. Мені легше уникнути конфлікту з керівництвом, ніж з підлеглими, яких завжди можна «поставити на місце».
21. Я завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень, навіть наперекір обставинам.
22. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся уявити себе на їхньому місці.
23. Найважче для мене – втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.
24. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж проблеми підлеглих.
25. Я думаю, що управління людьми повинно бути гнучким: не можна використовувати ні залізну непохитність, ні панібратство.
26. Керівництво людьми я уявляю собі як болісне заняття.
27. Я намагаюся розвивати в колективі співробітництво і взаємодопомогу.
28. Я з вдячністю ставлюся до порад і пропозицій підлеглих.
29. Іноді мені здається, що в колективі я – зайва людина.
30. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі є лише виконавцями рішень начальника.
31. Найкраще надавати колективу повну самостійність і ні в що не втручатися.
32. Мене часто дорікають у надмірній м'якості до підлеглих.

33. Головне в керівництві – вміло розподілити свої обов'язки між помічниками.

За кожен позитивну відповідь нараховується 1 бал.

Ключ до розшифровки даних

Про прояв авторитарного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв демократичного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояв ліберального (попустительського) стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Підраховується сума набраних за кожною шкалою (по кожному стилю) балів. Ступінь вираженості кожного стилю така:

- 0-3 бали – слабка;
- 4-7 балів – середня;
- 8-11 балів – висока.

Якщо по всіх шкалах оцінки низькі, то стиль не сформований, якщо високі – мова може йти про змішані стилі управління. Переважання оцінок по одній з шкал на 3 і більше балів свідчить про більший прояв стилю, що характеризується цією шкалою.