

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студента 4 курсу, 3
групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Ференець Віти
Сергіївни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Ведмідь Надія
Іванівна

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

підпис гаранта

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність Освітня програма 073 Менеджмент» Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

ФЕРЕНЕЦЬ ВІТИ СЕРГІЙВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Формування корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу «Ramada Encore Kiev» м. Київ.
Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

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

Мета роботи – аналіз і систематизація основних аспектів формування корпоративної культури в суб'єктах готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – суб'єкти готельного бізнесу «Ramada Encore Kiev» м. Київ.

Предмет дослідження – вивчення цінностей, норм, поведінки, стилю організації та мотивації персоналу, які впливають на формування корпоративної культури в готельних підприємствах.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE KIEV» М. КИЇВ.

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Оцінка параметрів корпоративної культури готелю

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «RAMADA ENCORE KIEV» М. КИЇВ.

2.1. Імплементация інноваційних методів корпоративної культури готелю

2.2. Ефективність пропозицій покращення корпоративної культури готелю

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	02.06.2023	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023	
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>		
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм _____ Ткачук Т.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____ Ференець В.С.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Ведмідь Н.І.

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

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

Гарант освітньої програми

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ	9
1.1. Аналітичні основи дослідження.....	9
1.2. Оцінка параметрів корпоративної культури готелю	15
РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ	28
2.1. Імплементация інноваційних методів корпоративної культури готелю	28
2.2. Ефективність пропозицій покращення корпоративної культури готелю	32
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність. Сучасний готельний бізнес є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей світової економіки. У зв'язку зі зростанням міжнародного туризму, змінами в побутових звичках та підвищенням вимог споживачів, формування ефективної корпоративної культури стає важливим фактором успіху для суб'єктів готельного бізнесу. Корпоративна культура визначає цінності, норми, поведінку та стиль організації, впливає на мотивацію персоналу, задоволення клієнтів та загальну ефективність підприємства. Тому вивчення процесу формування корпоративної культури в суб'єктах готельного бізнесу є актуальною проблемою, яка потребує наукового дослідження.

Мета дослідження. Основною метою даного дослідження є аналіз і систематизація основних аспектів формування корпоративної культури в суб'єктах готельного бізнесу. В результаті дослідження будуть виявлені ключові фактори, які впливають на процес формування корпоративної культури, а також розроблені рекомендації для покращення цього процесу.

Відповідно до мети, перед дослідженням були поставлені наступні завдання:

- визначити аналітичні основи дослідження;
- здійснити оцінку параметрів корпоративної культури готелю;
- запропонувати імплементацію інноваційних методів корпоративної культури готелю;
- визначити ефективність пропозицій покращення корпоративної культури готелю.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є процес формування корпоративної культури в суб'єктах готельного бізнесу. Дослідження зосереджується на вивченні цінностей, норм, поведінки, стилю організації та

мотивації персоналу, які впливають на формування корпоративної культури в готельних підприємствах.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є суб'єкти готельного бізнесу. Вони можуть бути як окремими готелями, так і готельними ланцюгами, що діють на різних рівнях - від місцевого до міжнародного.

Методи дослідження. Дослідження базується на використанні наукових методів, таких як аналіз літератури, статистичний аналіз, інтерв'ювання, спостереження та порівняльний аналіз. Ці методи дозволять отримати всебічне розуміння процесу формування корпоративної культури в суб'єктах готельного бізнесу.

Практичне значення. Результати дослідження будуть мати практичне значення для суб'єктів готельного бізнесу, оскільки розкриють основні принципи формування корпоративної культури, які можна використовувати для покращення управління персоналом, забезпечення задоволення клієнтів та підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

Таким чином, дане дослідження спрямоване на вивчення процесу формування корпоративної культури в суб'єктах готельного бізнесу, що є актуальним у контексті зростаючої конкуренції та змін у споживацьких практиках. Результати дослідження будуть корисні для суб'єктів готельного бізнесу, які прагнуть покращити свою корпоративну культуру та досягти успіху у цій галузі.

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ

1.1. Аналітичні основи дослідження

Основою дослідження у ВКР є готельний комплекс Товариство з обмеженою відповідальністю «Ramada Encore Kiev» м. Київ [27].

Готель розташований в унікальному місці, в історичній та індустріальній частині міста, в безпосередній близькості до виставкових та торгових центрів міста, неподалік основних магістралей.

Чесність, доступність, комфорт – ключові цінності компанії. Пропонують послуги на досить високому рівні, водночас завжди чесні у спілкуванні з гостями, намагаючись, щоб вони отримували максимум задоволення від перебування в готелях нашої мережі

Основні цінності бренду Ramada Encore Kiev полягають у наданні своїм гостям ненав'язливої обстановки, а також простого та зрозумілого підходу до готельного обслуговування – все за чудовою ціною.

Ramada Encore Kiev представляє 289 гостьових номери, включаючи 28 апартаментів та дворівневий президентський люкс площею від 30 до 187 кв.м. Вартість номерів починається від 168 до 495 євро [14]. Також в готелі розташований ресторан «Ресторан DK» [18]. Загальна місткість – 60 місць [17]. Ресторан став одним із найкращих у місті. Цей єдиний готель, який пропонує своїм гостям у ресторані докладне електронне меню на планшеті з інформацією про те, звідки страва, як приготовлено, з яких інгредієнтів тощо. У барі тривають прямі трансляції спортивних подій. Жива музика та виступи діджеїв. SPA-центр та тренажерний зал. Загальна площа СПА складає 240 кв.м., включаючи критий басейн, хамам та 4 окремі кімнати для різних СПА процедур.

Готель повністю відповідає ідеальному місцезнаходженням людей, які цінують свій час і комфорт, людей, які мають активну позицію в житті.

Організаційна структура управління у готелі «Ramada Encore Kiev» - лінійна (рис. 1.1)

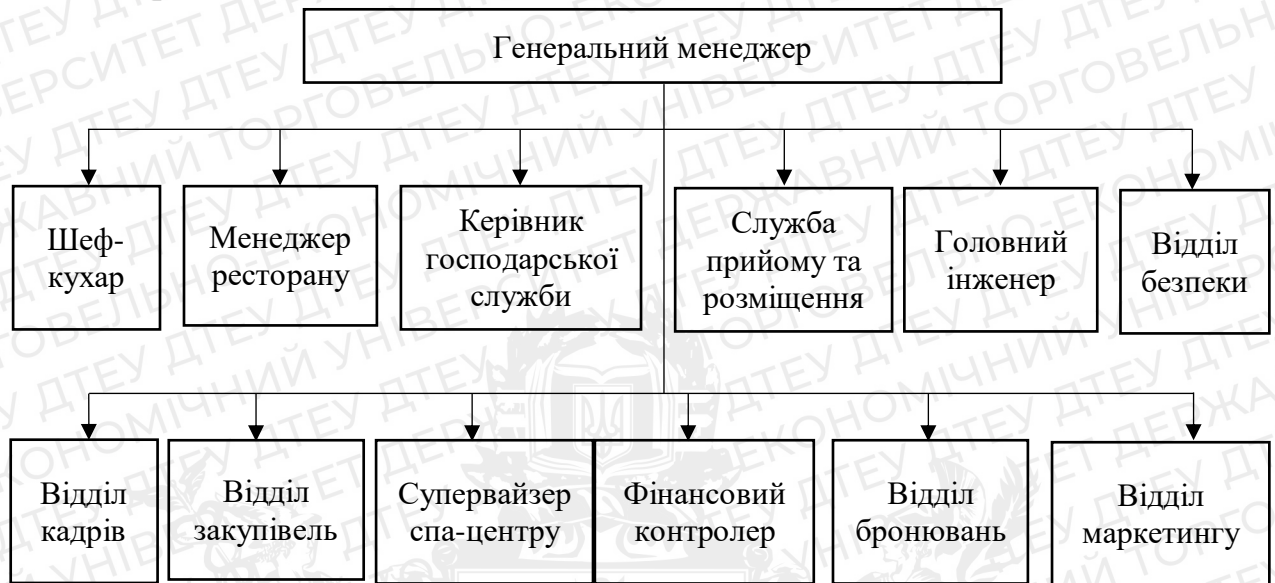


Рис. 1.1. Організаційна структура готелю «Ramada Encore Kiev»

Головним завданням організаційної структури у готелі Ramada Encore Kiev – знаходження взаємин повноважень, що пов'язує вищу ланку керівництва з нижчими рівнями співробітників. Відносини встановлюються за допомогою делегування повноважень та завдань співробітнику, який приймає відповідальність за їх виконання

Генеральний менеджер є першою особою готелю. Перед ним стоять два головні завдання: по-перше, йому необхідно керувати готелем так, щоб повністю задовольнити побажання гостей і тим самим залучити повторне відвідування готелю. По-друге, має забезпечити прибутковість готелю, щоб виконати свої зобов'язання перед власниками. Генеральний менеджер щодня здійснює оперативне керівництво персоналом готелю, проводить контрольну роботу підлеглих та вирішує проблеми, що виникають [4].

Фінансовий контролер – це фінансовий директор. Контролер повинен надавати фінансову звітність. Також повинен забезпечити ефективне керівництво фінансової групи щодо постановки цілей, розвитку та напрямків діяльності. Прогнозує прибуток готелю, витрати та доходи в минулому, поточних операціях.

Господарська служба. Керівник цього відділу несе відповідальність за порядок та чистоту готелю та його номерів. Господарська служба безпосередньо пов'язана з інженерною службою та службою прийому. Щодня господарська служба звіряється з даними служби прийому номерів.

Інженерна служба. Сучасні готелі насичені складними інженерними обладнаннями, такими як системи кондиціонування, водопостачання, світлові вмикачі, швидкісні ліфти тощо. У службі головного інженера знаходиться невеликий штат співробітників, здатних усунути нескладні несправності та здійснювати грамотну експлуатацію обладнання. Важливим завданням інженерної служби є забезпечення пожежної безпеки.

Служба безпеки створюється для забезпечення захисту гостей, майна готелю від потенційної загрози з боку різноманітних кримінальних суб'єктів. До майна також входить елемент репутації компанії. Головне завдання служби є запобігання злочину, а не його розслідування. Повноваження співробітників служби безпеки обмежені, вони не мають права допитувати, обшукувати та проводити інші дії, на відміну від поліції. Система безпеки створює проект системи захисту готелю, яка затверджується генеральним менеджером після обговорення з усіма керівниками інших відділів. Для успішної роботи службі безпеки необхідно добре взаємодіяти з іншими відділами готелю, насамперед із відділом персоналу та з фінансовим відділом. Взаємодія з відділом персоналу сприяє здійсненню контролю осіб, що влаштовуються працювати, щоб уникнути прийому кримінальних осіб на роботу. Також служба безпеки відповідає за замки з ключами, радіозв'язок співробітників, сейфи в номерах. Більш трудомісткою роботою є патрулювання готелю [10].

Відділ закупівель здійснює закупівлі необхідних товарів, необхідної якості за доступною ціною у потрібний час. Відділ повинен контролювати розмір запасів у готелі, оскільки зберігання несуть витрати, а також за тривалого терміну зберігання товар може бути зіпсований.

Товари для потреб готелю, що купуються, діляться на кілька основних груп:

- продукти (консервовані, сушені, морожені, свіжі);
- напої;
- витратні матеріали, товари, що використовуються при прибиранні приміщень;
- меблі та обладнання купуються в міру їх зносу і виходу з ладу (посуд, білизна).

Керівник відділу повинен враховувати під час виборів постачальників такі фактори [1]:

- репутацію постачальника;
- якість та ціну товару;
- умови оплати;
- обсяг партій;
- вартість доставки.

Закупівлі здійснюються таким чином:

Усі відділи подають заявки до відділу закупівель, заявки бувають різних форм, головне детально прописати: кількість; вагу; дату постачання. Менеджер, який спеціалізується на заявленому товарі, аналізує пропозиції постачальників (ціну, форму оплати, можливі знижки тощо), відбирає вигіднішого для співробітництва та оформляє заявку. Після того, як товар надійшов, його звіряють з накладною, потім реєструють, у разі виявлення непридатного товару оформляють повернення.

При надходженні рахунку-фактури від постачальника перевіряють, реєструють та передають у фінансовий відділ для оплати.

Служба прийому та розміщення гостей. Від служби залежить перше враження, яке набуває гість від готелю. У функції служби приймання та розміщення входить реєстрація гостей, розподіл, поселення в номери та виписка гостей, а також надання безлічі додаткових послуг.

У процес обслуговування гостей входить кілька етапів:

- бронювання (прийняття попередніх замовлень на номери в готелі);
- прийом, реєстрація та розміщення;
- надання послуг проживання;
- надання додаткових послуг

Ідеальна реєстрація проходить швидко, непомітно для гостей, тому що весь готель та служба прийому та розміщення функціонують злагоджено. Від чергового, який паркує автомобіль до швейцара, що вітає гостя, від посильного, що звертається з багажем до персоналу за стійкою, всі системи працюють синхронно. За кілька хвилин після прибуття гість вирушає до свого номера.

Відділ бронювання. У функції служби входять прийом заявок на бронювання номерів, обробка та складання необхідних документацій (графік заїзду на кожен день, тиждень, місяць або рік), далі передаючи дані фахівцю маркетингу та зв'язків із громадськістю. Для підвищення попиту, готель міг би використовувати на свою користь за допомогою збільшення вартості номерів. У заявці вказується [15]:

- дата та час заїзду;
- дата та приблизний час від'їзду;
- категорія номера (люкс, одномісний, двомісний);
- послуги з харчування (зі сніданком);
- ціна;
- хто оплачуватиме;
- вид оплати (готівковий або безготівковий);
- інші переваги

Номери, які не забронювали заздалегідь, передаються до служби розміщення, яка розміщує гостей у цих номерах за вищою оплатою.

Кадрова служба - функціонально допоміжний відділ готелю, так як співробітники цього відділу беруть участь побічно у створенні готельного продукту. Відділ кадрів вирішує питання:

- підвищення кваліфікації (атестація, перепідготовка кадрів, просування по службі);
- формування кадрів (відбір та найм, планування, аналіз плінності);
- мотивація виробничої, творчої віддачі, активності співробітників готелю;
- розробка програм розвитку кадрів готелю.

Також відділ кадрів має вести особисті справи всіх співробітників готелю.

Шеф – кухар повинен контролювати виробничі процеси, які відбуваються на кухні ресторану.

Безпосереднє керівництво над помічником шеф-кухаря здійснює сам шеф-кухар, а непряме – над усіма працівниками кухні. До зони відповідальності шеф-кухаря входить робота підлеглих, зберігання та витрата продуктів харчування згідно з прийнятими стандартами, санітарний стан кухонного приміщення, посуду, інвентарю, що використовується, а також найважливіше - відповідальність за якісне та своєчасне приготування їжі.

Основний обов'язок менеджера ресторану – забезпечення якісного та ефективного обслуговування відвідувачів. Виходячи з цього, менеджер ресторану виконує такі обов'язки:

- організація та проведення банкетів;
- розподіл обов'язків між співробітниками ресторану;
- навчання, адаптація, мотивація персоналу;
- контроль за дотриманням санітарних норм і правил;
- контроль за дотриманням стандартів обслуговування та процесів приготування страв;

- контроль за дотриманням правил і норм техніки безпеки та охорони праці;
- проведення інвентаризації;
- ведення касової звітності, інкасація коштів.

Кожен співробітник готелю має у своєму розпорядженні відомості про свої обов'язки та функції, розуміє, як його робота впливає на роботи інших співробітників і відділи і як їх загальна діяльність впливає на ефективність роботи готелю.

Організаційна структура управління в готелі «Ramada Encore Kiev» є лінійно-функціональною, гнучкість управління забезпечує постійний контроль над результатами роботи співробітників і у разі потреби створюються штабні керуючі структури, які вирішують питання.

1.2. Оцінка параметрів корпоративної культури готелю

Корпоративна культура готелю «Ramada Encore Kiev» може бути охарактеризована за кількома показниками.

Характеризуючи корпоративну культуру "Ramada Encore Kiev", то її не можна чітко віднести до типу позитивного чи негативного. Готелю притаманні обидва типи: інтегративна – внутрішньогрупова згуртованість співробітників готелю, дружня команда з добре влаштованими всередині комунікаційними відносинами. Функціонально – орієнтована основна діяльність готелю полягає у реалізації функціональних заданих порядків здійснення професійно-трудової діяльності та статусно-визначених моделей поведінки. Наприклад, працівники працюють відповідно до заданих норм поведінки, які прийняті у всьому готелі, а також виконання посадових обов'язків. Корпоративна культура готелю є позитивною: вона робить ефективну комунікацію, мотивує співробітників, сприяє стабільності готелю.

Якщо характеризувати з точки зору, запропонованої Камероном і Куїном [22], корпоративну культуру «Ramada Encore Kiev» можна назвати клановою (сімейною), характерною для готелю, яка фокусує увагу на турботі про співробітників та внутрішній повазі до унікальності та індивідуальності кожного члена колективу.

Корпоративну культуру готелю "Ramada Encore Kiev" можна віднести до типу "Клубної культури" [19]. Ця культура відповідає основним вимогам: заохочення досвіду персоналу; командна робота; спрацьованість співробітників. Кар'єрне зростання співробітників готелю відбувається поступово, тому що співробітник повинен на кожному рівні досягнути всі тонкощі даної спеціальності та повною мірою опанувати майстерність.

Новий співробітник готелю проходить вступну частину, де знайомиться з історією і філософією бренду готелю, а також з історією компанії.

У компанії також існують інформаційні дошки, які служать для оповіщення про всі актуальні новини та заходи, що відбуваються в готелі. На цих стендах розміщується вся інформація, яку необхідно донести до співробітників.

Ця інформація розбита на кілька рубрик, таких як: іменинники місяця, новини готелю, календарі тренінгів та занять з англійської мови та багато іншого. Інформаційні дошки розташовані в офісі служби персоналу, біля кафетерію для співробітників та біля вікна видачі уніформи, для того, щоб усі співробітники могли в будь-який зручний час ознайомитися зі свіжою та актуальною інформацією про життя готелю.

На основі корпоративної культури, що склалася, в готелі проведемо аналіз. На початковій стадії провели інтерв'ю зі співробітниками готелю, в процесі якого було поставлено запитання [25]:

– могли б описати культуру, яка сформувалася у вашій компанії?

– яка сформувалася думка в основі практики управління, що склалася в компанії?

– якого типу люди мають більше шансів для побудови швидкої кар'єри у вашій компанії?

– яких правил та традицій дотримуються співробітники компанії під час проведення вільного часу? Які заходи проводяться у вашій компанії?

– які зміни вітаються в компанії щодо того, що працівники хотіли б бачити?

Розглянемо результати проведеного інтерв'ю зі співробітниками та представимо у систематизованому вигляді. Під корпоративною культурою стосовно «Ramada Encore Kiev» розуміється організаційна структура, відносини між співробітниками, історичні особливості, традиції, а також імідж готелю, що склався серед гостей.

Основними корпоративними особливостями культури корпорації готелю є:

- високий рівень централізації прийняття рішень;
- високий ступінь формалізації та регламентованості діяльності, підпорядкування її планам, правилам та процедурам;
- співвідношення колективізму та індивідуалізму у бік першого;
- демократичний стиль керівництва;
- персонал зацікавлений у розвитку та навчанні

У готелі «Ramada Encore Kiev» існують правила поведінки, що визначають норми взаємин між співробітниками всередині колективу та готелем. Головний керуючий "Ramada Encore Kiev" є основною фігурою у формуванні корпоративної культури, тобто формування проходить через імідж керівника.

Корпоративна культура «Ramada Encore Kiev» формується за допомогою етичних норм – поведінки працівників як усередині колективу, так і у взаємодії з гостями готелю. Поруч із цим, якість виконання цих норм

залежить від іміджу генерального керівника, його авторитету у колективі, поведінки. Розберемо імідж та стиль генерального керівника «Ramada Encore Kiev» за допомогою тестування.

За підсумками проведеного тестування всі співробітники відповіли, що генеральний керуючий керується демократичним стилем. Даний вид управління визначає поєднання вимогливості та контролю з творчим та ініціативним підходом до здійснюючої роботи та дотриманням дисциплін. Головний менеджер делегує повноваження та розподіляє відповідальність, показуючи доступність у прийнятті рішень. На думку опитаних респондентів, вони схвалюють такий стиль керівництва, оскільки працівники налаштовані працювати творчо.

Далі визначимо тип корпоративної культури, властивий готелю. Розглянувши теоретичні матеріали можна дійти висновку, що кожен автор пропонує свою типологію корпоративної культури.

Методом спостереження було визначено, що для готелю «Ramada Encore Kiev» властива рольова культура – Аполлон, яка ґрунтується на системі інструкцій та правил. Вона представляє точну спеціалізацію працівників готелю та розподілу їх ролей, обов'язків, прав, відповідальності.

За допомогою методики OCAI [22] було проведено діагностику типології корпоративної культури готелю «Ramada Encore Kiev». Відповідно до цієї методики менеджеру готелю було запропоновано низку питань. Середні значення вкладів a, b, c, d типів у корпоративну культуру "Ramada Encore Kiev" представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Діагностика типу корпоративної культури "Ramada Encore Kiev"

Фактор	Оцінка
Кланова культура (A)	22,5
Адхократична культура (B)	15,5
Ринкова культура (C)	32,5
Ієрархічна культура (D)	27,5

Отже, можна дійти висновку, що корпоративна культура готелю є ринковою. Персонал та керівництво готелю цього типу орієнтовано на рентабельність. У ринковому профілі переважає гнучкість, стабільність, контроль. Готель однаково зацікавлений у довгострокових сприятливих стосунках з гостями та у досягненні поставлених завдань. Готель приділяє велику увагу до формування позитивного іміджу та якісного обслуговування. Встановлює високі вимоги до працівників.

Ефективна корпоративна культура впливає на показники активності та довгострокову перспективу готелю. Такий тип культури є одним із ключових факторів для успішної діяльності готелю. Також культура впливає на моральні якості кожного співробітника, продуктивність праці, відданість справі, емоційний стан співробітників.

Таким чином можна припустити, що підлеглі та генеральний менеджер готелю «Ramada Encore Kiev» мають загальне уявлення про рівень корпоративної культури. Методом анкетування керівництва та підлеглих проведемо аналіз рівня корпоративної культури для підтвердження припущення. В результаті проведеного анкетування було дано середні оцінки по кожному з пунктів, представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Оцінка рівня корпоративної культури керівництвом і підлеглими в «Ramada Encore Kiev»

№	Твердження	Середня оцінка за 10-бальною шкалою	
		Підлеглі	Керівництво
1	У компанію знову найнятим співробітникам надається можливість опанувати спеціальність	8	7
2	У компанії є чіткі інструкції та правила поведінки всіх категорій працівників	9	8
3	Діяльність компанії чітко та детально організована	6	7
4	Система заробітної плати не викликає нарікань у співробітників	5	6

Продовження таблиці 1.2

№	Твердження	Середня оцінка за 10-бальною шкалою	
		Підлеглі	Керівництво
5	Усі, хто бажає, можуть придбати нові спеціальності	2	2
6	Налагоджено систему комунікації	7	8
7	Приймаються своєчасні та ефективні рішення	5	7
8	Заохочуються ініціативність	3	4
9	У підрозділах налагоджено розумну систему висування на нові посади	5	5
10	Культивуються різноманітні форми та методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруківки та ін.)	7	8
11	Співробітники беруть участь у ухваленні рішень	3	3
12	Підтримуються добрі взаємини співробітників із співробітниками	5	6
13	Облаштовані робочі місця	7	4
14	Відсутність отримання внутрішньофірмової інформації	7	8
15	Існує продумана система оцінки діяльності працівників	6	8
16	Все необхідне «під рукою»	8	9
17	Заохочується двостороння комунікація	6	7
18	Дисциплінарні заходи застосовуються як винятки	7	7
19	Виявляється увага до індивідуальних відмінностей працівників	8	7
20	Робота для мене цікава	6	7
21	Заохочується безпосереднє звернення майстрів та бригадирів до керівництва	4	2
22	Конфліктні ситуації допускаються з урахуванням усіх реальностей ситуації	3	3
23	Прагнення до праці всіляко заохочується	3	4
24	Трудове навантаження оптимальне	2	5
25	Практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління	6	8

Продовження таблиці 1.2

№	Твердження	Середня оцінка за 10-бальною шкалою	
		Підлеглі	Керівництво
26	У наших підрозділах панує кооперація та взаємоповага між працівниками	7	8
27	Компанія постійно націлена на нововведення	2	4
28	Співробітники відчувають гордість за свою організацію	8	7

Анкетування надало можливість визначити індекс корпоративної культури за сумою балів, показати слабкі місця за розділами: комунікація, робота, мотивація, управління. Якщо пункт набирає нижче 4 балів, це свідчить про неблагополучне становище справ у цьому напрямі праці. Результати тестування наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Оцінка рівня корпоративної культури керівництвом та підлеглими у
«Ramada Encore Kiev»**

Секція	Середня величина	
	Підлеглі	Керівництво
Робота	5,28	5,57
Комунікація	6,66	6,83
Управління	5,75	5,85
Мотивація	5,42	6,00

Проведене анкетування підтвердило припущення про рівень оцінки корпоративної культури між керівництвом та підлеглими. Так оцінка підлеглих склала 163 бали, а керівника 169 балів ці оцінки характеризують середній рівень корпоративної культури.

Показники в балах за секціями свідчать про наступний рівень корпоративної культури:

- секцію «робота» оцінено як підлеглими, так і керівництвом на хорошому рівні;
- секція «комунікації» також оцінена керівництвом та підлеглими на хорошому рівні;
- секція «управління» оцінена підлеглими та керівництвом на хорошому рівні;
- секція «мотивація» перебуває в хорошому рівні як підлеглих, і у керівництва.

Загалом із чотирьох перерахованих секцій найбільшу розбіжність в оцінці підлеглих та керівництва отримала секція «мотивація та мораль».

На підставі таблиці 1.3 можна сказати, що слабких сторін трудової діяльності колективу готелю Ramada Encore Kiev не було виявлено.

У готелі застосовуються різні підходи мотивування співробітників: матеріальні та нематеріальні, які спрямовані на згуртування команди.

Необхідно завжди нагадувати працівникам про їх причетність до спільної мети. Необхідно постійно пам'ятати, що корпоративна культура формує почуття відданості до своєї компанії.

На основі Додатку А проаналізуємо фінансовий стан готелю.

Для аналізу фінансових результатів готелю, розглянемо дані за 2022 рік порівняно з 2021 роком:

1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг):

2022 рік: 6 977.00 тис. грн

2021 рік: 7 162.00 тис. грн

Відносний зниження чистого доходу становить: $(7,162 - 6,977) / 7,162 \approx -2.58\%$

Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на близько 2.58% у порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком змін у попиті, конкуренції або інших факторів.

2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг):

2022 рік: 6 550.00 тис. грн

2021 рік: 5 868.00 тис. грн

Відносне зростання собівартості становить: $(6,550 - 5,868) / 5,868 \approx 11.60\%$

Собівартість реалізованої продукції зросла на близько 11.60% у порівнянні з попереднім роком. Це може свідчити про зростання витрат на виробництво або інших факторів, які вплинули на затрати.

3. Валовий прибуток:

2022 рік: 427.00 тис. грн

2021 рік: 1 294.00 тис. грн

Відносне зниження валового прибутку становить: $(1,294 - 427) / 1,294 \approx -66.97\%$

Валовий прибуток зменшився на близько 66.97% у порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком зниження доходів та збільшення витрат.

4. Інші операційні доходи:

2022 рік: 181.00 тис. грн

2021 рік: 325.00 тис. грн

Відносне зниження інших операційних доходів становить: $(325 - 181) / 325 \approx -43.38\%$

Інші операційні доходи зменшилися на близько 43.38% у порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком зміни в структурі доходів або інших факторів.

5. Адміністративні витрати:

2022 рік: 1 313.00 тис. грн

2021 рік: 1 237.00 тис. грн

Відносне зростання адміністративних витрат становить: $(1,313 - 1,237) / 1,237 \approx 6.14\%$

Адміністративні витрати зросли на близько 6.14% у порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком збільшення витрат на управління готелем або інших факторів.

6. Інші операційні витрати:

2022 рік: 320.00 тис. грн

2021 рік: 453.00 тис. грн

Відносне зниження інших операційних витрат становить: $(453 - 320) / 453 \approx -29.28\%$

Інші операційні витрати зменшилися на близько 29.28% у порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком зменшення витрат на деякі операційні або інших факторів.

Загалом, за даними фінансовими результатами готелю "Ramada Encore Kiev" можна зробити висновок, що у 2022 році відбулось зниження чистого доходу, валового прибутку та інших операційних доходів у порівнянні з попереднім роком. Спостерігалась зростання собівартості, а також адміністративних витрат. Варто провести детальний аналіз причин цих змін та вжити заходи для поліпшення фінансової продуктивності готелю.

Також проаналізуємо витрати готелю (Додаток А).

Для аналізу елементів операційних витрат готелю, розглянемо дані за 2022 рік порівняно з 2021 роком:

1. Матеріальні затрати:

2022 рік: 4 027.00 тис. грн

2021 рік: 3 423.00 тис. грн

Відносне зростання матеріальних затрат становить: $(4,027 - 3,423) / 3,423 \approx 17.63\%$

Матеріальні затрати зросли на близько 17.63% у порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком збільшення вартості сировини, матеріалів або зміни в обсязі виробництва.

2. Витрати на оплату праці:

2022 рік: 3 008.00 тис. грн

2021 рік: 2 854.00 тис. грн

Відносне зростання витрат на оплату праці становить: $(3,008 - 2,854) / 2,854 \approx 5.38\%$

Витрати на оплату праці зросли на близько 5.38% у порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком збільшення заробітної плати, зміни штатного розкладу або інших факторів.

3. Відрахування на соціальні заходи:

2022 рік: 609.00 тис. грн

2021 рік: 558.00 тис. грн

Відносне зростання відрахувань на соціальні заходи становить: $(609 - 558) / 558 \approx 9.11\%$

Відрахування на соціальні заходи зросли на близько 9.11% у порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком збільшення соціальних ставок, обов'язкових внесків або інших факторів.

4. Амортизація:

2022 рік: 219.00 тис. грн

2021 рік: 277.00 тис. грн

Відносне зниження амортизації становить: $(277 - 219) / 277 \approx 20.93\%$

Витрати на амортизацію знизилися на близько 20.93% у порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком зміни ставок амортизації або змін в основних засобах.

5. Інші операційні витрати:

2022 рік: 335.00 тис. грн

2021 рік: 453.00 тис. грн

Відносне зниження інших операційних витрат становить: $(453 - 335) / 453 \approx -25.99\%$

Інші операційні витрати зменшилися на близько 25.99% у порівнянні з попереднім роком. Це може бути наслідком ефективного управління витратами або зміни в структурі витрат.

Загалом, за даними елементами операційних витрат готелю "Ramada Encore Kiev" можна побачити зростання матеріальних затрат, витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи. Водночас, спостерігається зниження витрат на амортизацію та інші операційні витрати. Варто провести детальний аналіз причин змін цих витрат та вжити заходи для ефективного управління витратами та оптимізації витратних показників готелю.

Наостанок зробимо SWOT-аналіз готелю:

Таблиця 1.4

SWOT-аналіз готелю Ramada Encore Kiev

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Розташування: Готель розташований у зручному місці в центрі Києва, що забезпечує легкий доступ до ключових бізнес-та туристичних об'єктів.</p> <p>Бренд: "Ramada Encore" - відомий міжнародний бренд готелів, що забезпечує високу репутацію та визнаність.</p> <p>Модерність: Готель пропонує сучасні та комфортні номери зі всіма необхідними зручностями для гостей.</p>	<p>Конкуренція: У Києві присутній високий рівень конкуренції серед готелів, що може вплинути на зайнятість готелю "Ramada Encore Kiev".</p> <p>Обмежений масштаб: Готель має обмежену кількість номерів, що може ускладнити задоволення попиту в пікові періоди.</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання туризму: Популярність Києва як туристичного пункту постійно зростає, що створює можливості для залучення нових гостей та збільшення обсягу бронювань.</p> <p>Розвиток бізнес-туризму: Київ є важливим бізнес-центром, тому залучення бізнес-подорожуючих може стати додатковим джерелом доходів для готелю.</p> <p>Розширення послуг: Готель може розширити свій спектр послуг, наприклад, швидкий Wi-Fi, трансфер до аеропорту, що приваблюватиме більше гостей.</p>	<p>Економічні коливання: Економічні фактори, такі як зміна курсу валют, політичні нестабільності та інші фактори, можуть вплинути на попит на готельні послуги.</p> <p>Конкуренція з боку інших готелів: Присутність інших готелів у Києві, які пропонують подібні послуги та рівень комфорту, може зменшити частку ринку готелю "Ramada Encore Kiev".</p>

Загалом, готель "Ramada Encore Kiev" має сильний бренд, гарне розташування та сучасні зручності, але повинен бути готовим до конкуренції та економічних коливань. Використання можливостей, таких як зростання туризму та розвиток бізнес-туризму, може допомогти готелю "Ramada Encore Kiev" збільшити свою успішність на ринку готельних послуг.



РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ

2.1. Імплементация інноваційних методів корпоративної культури готелю

Для вдосконалення корпоративної культури у готелі «Ramada Encore Kiev» можемо запропонувати такі заходи:

Розпишемо організацію конкурсів професійної майстерності серед працівників готелю, встановлення особливого ритуалу заохочення найкращих за професією, визначення «Найкращий співробітник готелю» фірми. Головне тут - система громадського заохочення, краще із запрошенням членів сім'ї. Такі ритуали заохочують інтерес співробітника до свого готелю, наголошують на доступності вищого керівництва, забезпечують зворотний зв'язок, що дозволяє керівництву отримувати інформацію про своїх підлеглих.

Критеріями оцінки конкурсу будуть:

- постійне виконання стандартів;
- особиста відповідальність за виконання завдань;
- командна робота;
- старанність та перевершення очікувань та запитів гостей, про-активність;
- позитивний відгук зовнішніх і внутрішніх гостей, а також керівників інших департаментів;
- чудове виконання посадових обов'язків.

Конкурс проходить у номінаціях «Серце» та «Обличчя» готелю. Номінація «Обличчя готелю» для співробітників контактних служб, таких як офіціант бару, багажист служби прийому та розміщення та інших осіб. У номінації «Серце готелю» беруть участь співробітники неконтактних служб,

наприклад технік інженерної служби, покоївка господарської служби, персональний асистент генерального керуючого. За результатами конкурсу робота персоналу аналізуватиметься керівниками відділів. Вибраного найкращого співробітника місяця поміщають фотографію на почесний стенд у холі. Співробітнику, який протягом півроку залишатиметься «Кращим співробітником», вручається лист подяки, а також премія у розмірі його окладу. Отже, генеральний менеджер використав комплекс систем для мотивації персоналу як матеріальні, так і нематеріальні стимулювання.

Розробити корпоративні заходи як для готелю в цілому, так і для підрозділів окремо. Організувати заходи з командоутворення, наприклад, командні та квест – ігри, такі як: змагання з футболу, боулінгу, настільного тенісу; чемпіонати з водного поло; дартс. Ігри в командах змушують співробітників працювати разом, спільно, сприяючи зближенню колективу і приймати рішення вже безпосередньо в процесі роботи в готелі.

Також можна розробити заходи для дітей співробітників готелю у ресторані готелю Ресторан ДК. Заходи можуть бути приурочені до «Дня захисту дітей», «Дня Нептуна», «Новий рік». В якості обслуговуючого персоналу, офіціантів та кухарів, можна запросити студентів – практикантів, зі спеціалізованих навчальних закладів м. Києва. Таким чином, готель та ресторан налагодять партнерські відносини з навчальними закладами, готуючи майбутні кадри для роботи в готелі. Отже, готель скорочує матеріальні витрати на проведення цього заходу.

Внесемо пункт щодо постійного взаємного розвитку співробітників, наприклад, з юридичних питань. Суть пропозиції полягає в тому, що співробітники організації самі розробляють і щотижня проводять навчальні семінари. Причому кожен такий семінар має вести за собою будь-яку позитивну зміну в режимі спільної діяльності. І слід бачити, з якою відповідальністю та творчістю підходять люди до проведення подібних програм, хоча за це вони не отримують безпосередньо будь-яких матеріальних дивідендів. При правильній організації корпоративної культури

співробітники використовують талант, підприємливість та ініціативу як альтернативу фінансам.

Проводити діагностику задоволеності працівників вже існуючою корпоративною культурою. В якості методики скористатися анкетуванням, що дозволяє розглянути соціально-психологічний клімат усередині колективу, що визначає емоційний стан співробітників. Ця програма націлена на оцінку задоволеності персоналу, командної роботи, навчання та розвитку, ресурсів, комфортних і безпечних умов до роботи. В результаті анкетування готель краще зрозуміє потреби персоналу, а також дізнається про їхні рекомендації та корисні ідеї. Анкетування проходитиме один раз на рік анонімно і потребує участі абсолютно всіх співробітників, щоб виявити спільні успіхи, а також ті аспекти роботи, які необхідно додатково проаналізувати.

По корпоративній культурі необхідно виділити окрему штатну одиницю – фахівця для здійснення вищезазначених заходів. Цей спеціаліст відповідатиме за розробку систем внутрішньокорпоративних цінностей та реалізацію у буденну діяльність персоналу. У посадові обов'язки входить встановлення понять персоналу та керівництва про завдання та цілі готелю, місце у суспільному та діловому житті, отже, для цього будуть розроблятися варіанти координування співробітників для досягнення спільних цілей. Таким чином, можемо припустити, що насправді підвищиться ефективність діяльності готелю. Щоб досягти цього результату, необхідно розробити стратегію заходів, що включає семінари, тренінги, конференції. Фахівцю з корпоративної культури необхідно контролювати впровадження та виконання співробітниками корпоративної культури, якщо необхідно коригувати цю культуру та вести спостереження за ефективністю реалізації проекту, підготовки статистичних та аналітичних звітів щодо досягнення цілей. Найчастіше ця посада входить до штатних розкладів великих організацій з великою кількістю висококваліфікованого персоналу та горизонтальною системою управління. Вимоги до фахівців корпоративного

управління такі: вища психологічна чи соціологічна освіта; здатність працювати в команді та індивідуально; вміння працювати з аналітичною частиною; увага до деталей; розвинені організаторські можливості.

На даний момент у готелі "Ramada Encore Kiev" у відділі кадрів є відповідний фахівець, який відповідає всім даним вимогам, тому на посаду призначити його. Логічним завершенням запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури готелю «Ramada Encore Kiev» стане впровадження цього співробітника на посаду. Спеціаліст відповідатиме за проведення заходів щодо згуртування та вдосконалення корпоративної культури, а також проводитиме анкетування для діагностики

В результаті здійснення цих заходів покращиться якість корпоративної культури в готелі, зросте прихильність та задоволеність співробітників, а також знизиться плинність кадрів та підвищиться ефективність діяльності готелю.

Крім того, для вдосконалення (управління) корпоративною культурою компанії слід скористатися наступним алгоритмом:

1. Зрозуміти та визначити, що готель хоче отримати внаслідок зміни корпоративної культури.
2. Визначити яка корпоративна культура необхідна для реалізації корпоративної стратегії підприємства.
3. Погодити «нову» корпоративну культуру зі стейкхолдерами.
4. Визначити та узгодити з вищим керівництвом систему правил, норм та моральних цінностей, що відповідають «новій» корпоративній культурі.
5. Обговорити нову систему правил, норм і моральних цінностей з усіма працівниками компанії.
6. Привести всі системи компанії (фінансову, систему контролю, систему мотивації тощо) у відповідність до «нової» корпоративної культури.
7. Наслідувати у всіх своїх діях «нову» корпоративну культуру.
8. Всіма можливими способами (матеріально, морально) заохочувати дотримання «нової» корпоративної культури.

9. Постійно говорити та діяти в рамках «нової» корпоративної культури.

2.2. Ефективність пропозицій покращення корпоративної культури готелю

У Ramada Encore Kiev відсутня необхідність проводити зміни глибинного устрою корпоративної культури, оскільки вже чітко сформовано місію та стратегію діяльності організації, у колективу присутні єдині цілі в організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі проблеми, які потрібно удосконалювати.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури Ramada Encore Kiev полягають у наступному:

- покращувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- оновлення фірмової уніформи для персоналу;
- проводити щорічно діагностику існуючої корпоративної культури, і навіть задоволеності нею співробітників.

Докладніше розглянемо рекомендації з корпоративної культури та їх ефективність:

1. Заходи щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

В якості пропозиції тут виступає організація свят для співробітників Ramada Encore Kiev. Такі корпоративні свята зможуть згуртувати колектив, оскільки характер цих свят найбільш схильний до дружнього спілкування.

Необхідно, щоб в результаті реалізації цього заходу довіра співробітників до керівництва зросла, і їм надалася б можливість дізнатися своїх колег у неофіційній обстановці. Об'єднуючі заходи – організація корпоративних свят, змагань, а також створення, відродження та підтримання традицій.

Наприклад, щорічно проводити спортивне змагання з волейболу. Захід може бути абсолютно безкоштовним для учасників, а переможці отримують призи, які придбаває організація. Учасниками змагання мають бути співробітники, працівники організації незалежно від статі, які мають навички гри волейбол. Мета заходу – підвищення рівня фізичної підготовки персоналу, залучення співробітників до регулярних занять спортом. Крім зміцнення здоров'я, ігрові види спорту, як відомо, є важливим фактором підтримки працездатності та зняття психологічних навантажень. Ці заходи можна проводити на різних спортивних майданчиках у місті Київ.

Таблиця 2.1

Орієнтовні витрати на придбання призів для спортивних змагань

Найменування призу	Вартість, грн.
Медаль (на стрічці)	50
Грамота	20
Маленький кубок	87
Торт	300

Дані призи з таблиці 2.1 можна придбати у спортивному («Планета Спорту») та кондитерському магазинах («Рошен»).

Можна раз на півроку (навесні та восени) проводити суботник. Наприклад, дві – три години співробітники працюють на свіжому повітрі та плавно перетікають у колективний пікнік. Цей захід не тільки згуртує колектив, а й зробить внесок у зовнішній стан організації. Допомагає привернути увагу всіх співробітників на спробу зробити Ramada Encore Kiev чистим. У суботнику можуть брати участь усі, починаючи від керівної ланки та закінчуючи рядовими співробітниками.

Раніше такого у Ramada Encore Kiev не було, адже коли керівники та підлеглі у неформальній обстановці долають перешкоди, організаційні питання потім вирішуються набагато швидше, конфлікти виникають набагато рідше, усі стають згуртованими. Продовжити враження від

спільного активного відпочинку можна, розмістивши фоторепортажі про такі заходи на сайті. Можна написати про команду, розповісти про кожного учасника, їх назву команди, отримані враження. Кожен співробітник буде прагнути знайти себе на знімках і відчуватиме увагу до себе з боку компанії.

Але не варто обмежуватися змаганнями, що проходять раз на рік, до них необхідно підготовлятися, тому можна організації надавати персоналу можливість відвідування басейну (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вартість сеансів плавання в басейні «Пірс 39» [29]

Найменування послуги	Кількість	Ціна, грн.
Плавання дорослі	3 рази на тиждень	390
б/тренера, абонемент на 1 міс.	2 рази на тиждень	260
	1 рази на тиждень	130
	10 разів на місяць	1300

Керівництву Ramada Encore Kiev можна визначати кожні півроку кращого співробітника, який в цілях заохочення отримує абонемент на відвідування басейну протягом одного місяця.

2. Оновлення уніформи для персоналу.

Уніформа персоналу одна із важливих символів дисципліни, організованості, надійності. Уніформа персоналу демонструє рівень компанії, що управляє, не менше, ніж обслуговування. Також вона є відображенням фірмового стилю, один із найбільш ефективних способів залучення нових клієнтів та згуртованості трудового колективу. Персонал є особою будь-якої організації, що формує у гостя ставлення до підприємства не менше, ніж інтер'єр чи харчування. Співробітники Ramada Encore Kiev в оновленій уніформі стануть більш дисциплінованими, у них значно зросте відповідальність за послуги, що надаються ними, що дозволить персоналу продемонструвати високий рівень організації в цілому.

3. Створення інформаційного стенду та вдосконалення сайту.

Інформаційний стенд або дошка оголошень є відкритим джерелом надання інформації, яке спонукає до обговорення, а також сприяє формуванню спілкування між людьми в колективі. Інформаційний стенд виконує дуже важливу роль – він формує корпоративний простір, підтримує фірмовий стиль, створює особливу атмосферу, культуру. Рекомендується забезпечити встановлення такого стенду у місці найбільшого прохідного потоку – у кімнаті відпочинку.

На сайті та на дошці можна, наприклад, відобразити у вигляді записів мети організації на найближчий час, надавати інформацію про показники та критерії успішного виконання обов'язків кожного співробітника, повідомляти про можливі джерела отримання премії, а також – стягнення. Важливо, щоб усе це було реалізовано у доступному та чіткому вигляді. Також можна розміщувати знімки з корпоративних свят, матеріали про компанію зі ЗМІ, графік зростання продажів та фотографії найкращих співробітників. Можна заохочувати та нагороджувати іменинників, молодят – усіх, хто найближчим часом відзначає святкову дату. У компанії, де все це переважає, набагато більше лояльних та відданих співробітників і менше безвідповідальних та неблагонадійних.

Таблиця 2.3

Кошторис витрат на інформаційний стенд

Стаття витрат	Ціна, грн.
Вартість стенду	2445
Вартість робіт	650
Підсумкова сума	3095

Відповідальним за стенд призначити адміністратора. Він повинен: оновлювати новини, стежити за його станом, оформленням.

Сайт підприємства щомісяця оновлюється та ведеться професійною компанією. Для його оновлення менеджер електронним листом надсилає необхідну для розміщення інформацію. Таким чином, доопрацювання

офіційного сайту не вимагає додаткових вкладень, достатньо дати вказівки фірмі-розробнику про введення додаткового посилання «Нашим працівникам» та розміщення на ній внутрішньо-корпоративної інформації.

4. Стимулювання персоналу.

Кожен керівник прагне побудувати роботу в організації таким чином, щоб співробітники працювали самі собою, прагнучи досягти високих результатів у роботі. Завдяки цьому бізнес розвивається швидкими темпами, і співробітники ростуть, як фахівці та керівник отримує добрий дохід. Одним із потужних мотивуючих засобів трудової поведінки співробітника є інтерес до роботи. У цікавій роботі співробітник реалізує свої можливості, свій потенціал.

Не менш ефективно буде створення традицій, таких як, наприклад, вибір та нагородження найкращих співробітників за підсумками місяця. Якщо персонал помітить, що керівництво звертає увагу на них і заохочує добру роботу, то персонал з більшою готовністю дотримуватиметься вимог керівництва. Тому, щоб заходи були максимально результативними, на них обов'язково має бути присутнім генеральний директор або виконавчий директор. Нагорода, отримана від керівництва, має велику цінність – таким чином керівник зможе показати, що він цінує роботу співробітників та їх досягнення не залишаються непоміченими.

Також нематеріальним стимулом для співробітників організації буде дошка пошани – стенд з іменами та фотографіями найкращих працівників. Це послужить хорошим стимулом для співробітників, вони працюватимуть якісніше, з повною віддачею. Відповідальним за оновленням та станом стенду можна назначити також адміністратора. Пропонується відродити цю традицію у Ramada Encore Kiev – помістити стенд поруч із ресепшеном з однією фотографією працівника, який відбиратиметься виконавчим директором. Дошку пошани рекомендується замовити у тій самій фірмі, що й інформаційний стенд. Підсумкова сума витрат буде такою ж і становитиме 3095 грн. У середньому виїзд і робота фотографа в місті Київ коштує 300 грн

за годину, оскільки оновлення стенду передбачається раз на місяць під час підбиття підсумків роботи, для підприємства такі фінансові та тимчасові витрати не будуть накладними. Друк фотографії формату А4 в середньому коштує 22 грн. Таким чином, загальні витрати на дошку пошани становитимуть 3417 грн.

Таблиця 2.4

Загальні витрати на заходи у 2023 р.

Заходи	Вартість, грн.
Відвідування басейну	1300
Уніформа	20500
Призи	4055
Інформаційний стенд	3095
Дошка пошани	3417
Усього	32367

Заходи, що пропонуються, дозволять співробітникам підвищити згуртованість у колективи, зменшити конфлікти. Керівник має на меті створення та реалізацію заходів щодо вдосконалення корпоративної культури для досягнення соціально-економічних, комерційних цілей. Удосконалення корпоративної культури підприємства дозволить Ramada Encore Kiev ефективно функціонувати за умов конкурентної боротьби.

Таким чином, проаналізувавши корпоративну культуру на прикладі діяльності Ramada Encore Kiev, можна дійти висновку, що сфера послуг є досить розвиненою. Було запропоновано перелік заходів, які допоможуть Ramada Encore Kiev досягти максимального результату, залучити більшу кількість клієнтів..

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура відіграє важливу роль у системі управління, і недооцінка її призведе до зниження ефективності діяльності готелю загалом. Регламентація та оптимізація основних елементів системи управління є важливою, але аж ніяк не останньою ланкою в ланцюжку створення конкурентних переваг. Логічним та закономірним наслідком виступає «розвиненість» культури, яка підтримує зміни. Корпоративна культура – це якийсь незримий компонент, який пов'язує складові системи управління, що дозволяють ефективно спроектувати всі проекти на систему управління. Чітко прописані регламенти щодо взаємодії та комунікації персоналу, культура виконання та прийняття управлінських рішень дозволяють організації досягти більшого ефекту системи управління. У результаті, можна дійти висновку, що культура корпорації поділяється на відносні самостійні частини окремих сфер, соціальних груп. Поведінку кожного працівника визначає корпоративна культура. Немає необхідності контролювати та стимулювати. Тому важливо у кожній бізнес структурі сформувати та підтримати ту культуру, яка сприятливо впливає на роботу.

У ході проведеного дослідження було вивчено велику кількість теоретичних джерел, на основі яких було проведено комплексний аналіз специфіки корпоративної культури "Ramada Encore Kiev" з наступними рекомендаціями щодо вдосконалення корпоративної культури даного готелю.

Проведене дослідження поточного стану корпоративної культури та корпоративних комунікацій "Ramada Encore Kiev" показало, що підприємство має яскраво виражену та сильну корпоративну культуру. Їй притаманні такі елементи як фірмова символіка, колективний договір, система цінностей, стандарти поведінки, діловий стиль, герої, традиції, заходи, а також існують корпоративний сайт та корпоративні видання. Усі елементи корпоративної культури цієї організації мають документальну

регламентацію і знаходять свій відбиток у діяльності співробітників підприємства

За результатами дослідження було запропоновано додаткові заходи, які ще більшою мірою зможуть посилити корпоративну культуру, а також нами було розроблено наступний алгоритм управління корпоративною культурою:

1. Зрозуміти та визначити, що готель хоче отримати внаслідок зміни корпоративної культури.
2. Визначити яка корпоративна культура необхідна для реалізації корпоративної стратегії підприємства.
3. Погодити «нову» корпоративну культуру зі стейкхолдерами.
4. Визначити та узгодити з вищим керівництвом систему правил, норм та моральних цінностей, що відповідають «новій» корпоративній культурі.
5. Обговорити нову систему правил, норм і моральних цінностей з усіма працівниками компанії.
6. Привести всі системи компанії (фінансову, систему контролю, систему мотивації тощо) у відповідність до «нової» корпоративної культури.
7. Наслідувати у всіх своїх діях «нову» корпоративну культуру.
8. Всіма можливими способами (матеріально, морально) заохочувати дотримання «нової» корпоративної культури.
9. Постійно говорити та діяти в рамках «нової» корпоративної культури.

Таким чином, всі завдання дослідження виконані і мета досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Готельний післякарантин: як цього літа працюватимуть заклади розміщення. Українське радіо. 2020. Режим доступу: <http://nrcu.gov.ua/news.html?newsID=93421> (дата звернення 26.05.2023 р.)
2. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи [Електронне видання] : тези доповідей VI Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 25 березня 2020 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 318 с.
3. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи [Електронне видання]: тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 18 березня 2021 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2021. – 538 с.
4. Гузар У., Дубик Н., Малічевська Х. Корпоративна культура в системі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Херсон, 16–18 жовтня 2019 р. Херсон: вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 402–404.
5. Гузар У.Є. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах // У.Є. Гузар, О.І. Завидівська, О.М. Кулик // Східна Європа: Економіка, Бізнес Та Управління. – 2020. - № 2(25). – С. 188-194
6. Давидова О.А. Проблеми формування кадрового потенціалу готельного господарства України / О.А. Давидова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. - № 5. – С. 98-101
7. Джгуташвілі Н.М. Управління клієнт-орієнтованістю персоналу як інструмент підвищення якості сервісного продукту готелю / Н.М.

- Джгуташвілі // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. - № 4. – С. 108-116
8. Земліна Ю., Ліфіренко О. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. – 2019. Том 2 № 1. Режим доступу: restaurant-hotel.knukim.edu.ua. (дата звернення 26.05.2023 р.)
 9. Кандарья І.А. Формування корпоративної культури в організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.magistr-mba.ru/tree_articles_24_65.html (дата звернення 26.05.2023 р.)
 10. Максимчук Т. Корпоративна культура підприємства: аналіз головних понять / Т. Максимчук // Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. – 2020. – С. 676-678
 11. Мархонос С.М. Аналіз сучасного стану та фінансове забезпечення розвитку готельного господарства України / Мархонос С.М., Турло Н.П. // Науковий вісник Ужгородського національного університету – 2017 – Вип.14(2), С. 35-40.
 12. Мельник А. О., Тукін Н. В. Проблеми розвитку туризму в Україні. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: 2019 рік : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 11 квітня 2019 р. Київ : КНУТД. 2019. С.115-118.
 13. Ненич Х. Готелі під час корона вірусу. Варіанти. 23.03.2020. Режим доступу: <https://varianty.lviv.ua/71114-hoteli-pid-chas-koronavirusu>. (дата звернення 26.05.2023 р.)
 14. Номери. Ramada Encore Kiev [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ramadaencorekiev.com/uk/rooms/> (дата звернення 26.05.2023 р.)
 15. Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/polotaj2.htm (дата звернення 22.05.2023 р.)
 16. Попик М.М. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз / М.М. Попик, Р.С.

- Шулла, У.Я. Хамас // Інфраструктура ринку. – 2020. - № 44. – С. 112-119
- 17.Ресторан Ресторан DK. Ramada Encore Kiev [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ramadaencorekiev.com/restaurants-and-bars/dkrestaurant/> (дата звернення 26.05.2023 р.)
- 18.Ресторани та бари. Ramada Encore Kiev [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ramadaencorekyiv.com/uk/restaurants-and-bars/> (дата звернення 26.05.2023 р.)
- 19.Солоха Д. В. Формування корпоративної культури підприємств готельного бізнесу / Д. В. Солоха // Економіка і менеджмент культури . - 2014. - № 1. - С. 66-71.
- 20.Ткачук І. Значення корпоративної культури на підприємствах готельної індустрії // І. Ткачук, С.Ковальчук, Л. Стахурська // 88 International scientific conference of young scientist and students "Youth scientific achievements to the 21st century nutrition problem solution", April – May, 2021. Book of abstract. Part 3. NUFT, Kyiv.
- 21.Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 139–144.
- 22.About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI> (Accessed 27.05.2023)
- 23.Huzar U., Zavydivska O., Kholyavka V., Kryshtanovych M. Formation of psychological peculiarities of timemanagement of a modern expert in the field of finance. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2019. Vol. 4. No. 31. Pp. 477–486.
- 24.Markhonos S. International Tourism in the System of Modern Globalization Processes / S. Markhonos, N. Stezhko, Y. Oliinyk, L. Polishchuk, I.

- Tyshchuk, A. Parfinenko // International Journal of Management (IJM), 11 (3), 2020, pp. 97–106.
25. Markhonos S. Kyiv`s hotel market: trends and prospects // N. Turlo // Theoretical and practical scientific achievements: research and results of their implementation: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1), February 12, 2021. Pisa, Italian Republic: NGO European Scientific Platform. P.14-16.
26. Owusu, D. (2019). Effect of corporate culture on organisational performance of star-rated hotels in Ghana. African Journal of Hospitality and Tourism Management, 1(2), 81–97.
27. Ramada Encore Kiev [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ramadaencorekiev.com/> (дата звернення 26.05.2023 р.)
28. Ramada Encore Kiev Kyiv. Booking. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.booking.com/hotel/ua/ramada-encore-kiev.ru.html> (дата звернення 26.05.2023 р.)
29. Басейн "Пірс 39". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vdng.ua/categories/pirs-39> (дата звернення 27.05.2023 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн
первісна вартість	1001	8.00	8.00
накопичена амортизація	1002	8.00	8.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 090.00	1 090.00
Основні засоби	1010	2 295.00	2 384.00
первісна вартість	1011	5 471.00	5 779.00
знос	1012	3 176.00	3 395.00
Відстрочені податкові активи	1045	33.00	33.00
Інші необоротні активи	1090	214.00	222.00
Усього за розділом I	1095	3 632.00	3 729.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	114.00	255.00
Виробничі запаси	1101	114.00	255.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	185.00	115.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3.00	23.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	19.00	38.00
Готівка	1166	15.00	28.00
Рахунки в банках	1167	4.00	10.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 963.00	3 296.00
Усього за розділом II	1195	3 284.00	3 727.00
Баланс	1300	6 916.00	7 456.00

Продовження Додатку А

Пасив

Назва рядка	Код рядка	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 545.00	2 545.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 108.00	-4 148.00
Усього за розділом I	1495	-563.00	-1 603.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 685.00	6 927.00
розрахунками з оплати праці	1630	102.00	124.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 692.00	2 008.00
Усього за розділом III	1695	7 479.00	9 059.00
Баланс	1900	6 916.00	7 456.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2022 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 977.00	7 162.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 550.00	5 868.00
Валовий: прибуток	2090	427.00	1 294.00
Інші операційні доходи	2120	181.00	325.00
Адміністративні витрати	2130	1 313.00	1 237.00
Інші операційні витрати	2180	320.00	453.00
збиток	2195	1 025.00	71.00
Інші витрати	2270	15.00	7.00
збиток	2295	1 040.00	78.00
збиток	2355	1 040.00	78.00

Продовження Додатку А

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	2022 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 040.00	-78.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2022 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 027.00	3 423.00
Витрати на оплату праці	2505	3 008.00	2 854.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	609.00	558.00
Амортизація	2515	219.00	277.00
Інші операційні витрати	2520	335.00	453.00
Разом	2550	8 198.00	7 565.00