Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студентки 5 курсу,
2з групи,
Спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
Освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

_____
підпис студента

Сокур Валерії Валеріївни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

_____
підпис керівника

Охріменко Алла Григорівна

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

_____
підпис гаранта

Расулова Алла Миколаївна

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Сокур В. «**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ»**

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу формування корпоративної культури на прикладі готелю Radisson Blu Resort Bukovel. У роботі розглянуто сутність корпоративної культури як ключового чинника успішного функціонування готельного бізнесу, її вплив на ефективність роботи персоналу, рівень обслуговування та конкурентоспроможність підприємства.

Проаналізовано особливості корпоративної культури в міжнародній готельній мережі Radisson Hotel Group, ключові принципи управління персоналом, стандарти обслуговування та механізми підтримки корпоративних цінностей. Досліджено вплив корпоративної культури на мотивацію співробітників, їхню продуктивність та лояльність клієнтів.

Ключові слова:

корпоративна культура, готельний бізнес, Radisson Blu Resort Bukovel, управління персоналом, мотивація, міжнародні стандарти, сервіс, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Sokur Valeriia. **«Formation of corporate culture in a hotel business entity».**

The qualification work is devoted to the study of the process of corporate culture formation using the example of Radisson Blu Resort Bukovel. The paper examines the essence of corporate culture as a key factor in the successful operation of the hotel business, its impact on staff efficiency, service quality, and the competitiveness of the enterprise.

The study analyzes the features of corporate culture within the international hotel chain Radisson Hotel Group, key principles of personnel management, service standards, and mechanisms for maintaining corporate values. The influence of corporate culture on employee motivation, productivity, and customer loyalty is also explored.

Keywords: corporate culture, hotel business, Radisson Blu Resort Bukovel, personnel management, motivation, international standards, service, competitiveness.

Державний торговельно-економічний університет

Факультет технологій та бізнесу Кафедра менеджменту готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Затверджую
Зав. кафедри менеджменту
готельно-ресторанного
бізнесу
проф. Бойко М.Г.
«__»_____2024 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студенту

Сокур Валерії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Формування корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу, с. Буковель.

   Затверджена наказом ректора від «25» жовтня 2024 р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 31 січня 2025 року

3. Цільова установка та вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури готельного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel» як суб'єкт готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування корпоративної культури готельного підприємства.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу на прикладі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «RADISSON BLU RESORT»

1.1. Організаційно-економічна характеристика готелю

1.2. Аналіз стану корпоративної культури

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «RADISSON BLU RESORT»

2.1. Проблеми та рекомендації формування ефективної корпоративної культури «Radisson Blu Resort»

2.2. Практичні аспекти формування корпоративної культури

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	*Вибір теми кваліфікаційної роботи*	16.09.2024 р.-20.10.2024 р.	16.09.2024 р.-20.10.2024 р.
2	*Оформлення і затвердження завдання на кваліфікаційну роботу*	До 30.10.2024 р.	До 30.10.2024 р.
3	*Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи*	01.11.2024 р.-23.12.2024 р.	01.11.2024 р.-23.12.2024 р.
4	*Попередній захист 1 розділу кваліфікаційної роботи*	23.12.2024 р.-24.12.2024 р.	23.12.2024 р.-24.12.2024 р.
5	*Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи*	06.01.2025 р. - 24.01.2025 р.	06.01.2025 р. - 24.01.2025 р.
8	*Попередній захист кваліфікаційної роботи у комісіях*	27.01.2025	27.01.2025
9	*Подання кваліфікаційної роботи на кафедру*	31.01.2025	31.01.2025
10	*Подання кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування*	05.02.2025	05.02.2025
11	*Підготовка матеріалів кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії*	07.02.2025	07.02.2025
12	*Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання « 29 » жовтня 2024 р.

7. Керівник кваліфікаційної роботи

Охріменко А. Г.

_____

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Расулова А.М.

_____

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Сокур В.В.

_____

(підпис студента)

10. Відгук керівника кваліфікаційної роботи

Студентка освітньої програми «Готельно-ресторанна справа» Сокур Валерія Валеріївна, підготувала кваліфікаційну роботу на тему «Формування корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу».

Відповідно до поставленого завдання, проведено аналіз основних підходів до формування корпоративної культури, її впливу на ефективність роботи підприємства та рівень задоволеності персоналу.

Робота містить всебічний огляд сучасних концепцій корпоративної культури, а також практичні рекомендації щодо її вдосконалення в контексті готельного бізнесу. У роботі проведено діагностику корпоративної культури готелю Radisson Blu Resort Bukovel. Здійснено аналіз існуючих корпоративних цінностей, рівня згуртованості персоналу та ефективності управлінських практик у цьому закладі. Використано сучасні методи оцінки корпоративної культури, що дозволило отримати об'єктивні результати.

На основі проведеного аналізу запропоновано шляхи удосконалення корпоративної культури готелю Radisson Blu Resort Bukovel.

Мета і завдання роботи досягнуті, вона рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник кваліфікаційної роботи **Охріменко А.Г.**

_____

(підпис, дата)

12. Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента Сокур В. В.

_____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Расулова А.М.

_____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М. Г.

_____

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «RADISSON BLU RESORT» 10

1.1. Організаційно-економічна характеристика готелю 10

1.2. Аналіз стану корпоративної культури 23

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «RADISSON BLU RESORT» 36

2.1. Проблеми та рекомендації формування ефективної корпоративної культури «Radisson Blu Resort» 36

2.2. Практичні аспекти формування корпоративної культури 49

ВИСНОВКИ 59

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 62

ДОДАТКИ 67

ВСТУП

Актуальність дослідження. Організаційна культура привертає увагу науковців, оскільки є фундаментальним чинником, що впливає на ефективність організації. Дослідники менеджменту підтримують думку про те, що «клеєм», який утримує всі компоненти організації разом, надаючи їй внутрішню силу та здатність адаптуватися до бурхливих змін у середовищі, є система припущень, вірувань, цінностей, норм і установок. будується працівниками через саму організаційну практику; іншими словами, з чого складається його організаційна культура.

Якщо ми хочемо зрозуміти причини, форми та наслідки поведінки людей в організації, ми повинні знати її культуру. На практиці організаційна культура описує середовище, в якому працюють люди, і цінності, на яких базується їхній бізнес.

У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу корпоративна культура виступає важливим стратегічним інструментом, який дозволяє спрямувати всі підрозділи організації та окремих працівників на досягнення спільних цілей. Особливої актуальності питання формування ефективної корпоративної культури набуває для міжнародних готельних мереж, які мають адаптувати глобальні стандарти до локальних умов функціонування.

Теоретичним та практичним аспектам формування корпоративної культури присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, концептуальні засади розвитку корпоративної культури досліджували Е. Шейн, К. Камерон, Г. Хофстеде. Специфіку формування корпоративної культури в готельному бізнесі вивчали В. Федорченко, Л. Завідна, О. Кузьмін. Водночас питання адаптації корпоративної культури міжнародних готельних мереж до українських реалій потребують подальшого дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури суб'єкта готельного бізнесу на прикладі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні *завдання*:

- дослідити організаційно-економічні характеристики готельного комплексу «Radisson Blu Resort Bukovel»;
- провести діагностику існуючого стану корпоративної культури досліджуваного підприємства;
- виявити основні проблеми та розробити рекомендації щодо формування ефективної корпоративної культури;
- запропонувати практичні механізми впровадження розроблених рекомендацій.

Об'єктом дослідження виступає готельний комплекс «Radisson Blu Resort Bukovel» як суб'єкт готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування корпоративної культури готельного підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний аналіз (для вивчення теоретичних засад корпоративної культури); статистичний аналіз (для обробки результатів анкетування співробітників); методи спостереження та глибинного інтерв'ю (з метою дослідження проявів корпоративної культури); методи узагальнення та систематизації (для формулювання висновків та рекомендацій).

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх використання керівництвом готелю для вдосконалення існуючої корпоративної культури та підвищення ефективності управління персоналом. Основні положення дослідження були представлені опубліковані у збірнику наукових праць.

РОЗДІЛ 1
ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «RADISSON BLU RESORT»

1.1. Організаційно-економічна характеристика готелю

«Radisson Blu Resort Bukovel» являє собою престижний п’ятизірковий готельний комплекс, розташований у самому серці Карпат. Розташування: ділянка Щивки 220, с. Буковель, Івано-Франківська обл. GPS: 48.363274, 24.414255 (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Розташування готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

На підставі проведеного дослідження можна стверджувати, що архітектурне рішення готелю максимально відповідає вимогам сучасного гірськолижного курорту преміум-класу.

Готельний комплекс має продуману вертикальну структуру, де кожен поверх виконує специфічні функції. На мінус другому поверсі розташований підземний паркінг місткістю 100 автомобілів та спеціалізована лижна кімната для зберігання спорядження. Мінус перший поверх відведений під

рекреаційну зону з Wellness-центром, який включає критий басейн та комплекс лазень і саун. Тут також знаходиться тренажерний зал, дитяча кімната та 7 конференц-залів різної місткості для проведення ділових заходів.

Номерний фонд: 252 номери. Типи номерів та їх особливості наведено у табл. 1.1. Фото готелю та номерів зображені у Додатках А-В.

Перший поверх виконує функцію основної громадської зони, де розташовані рецепція, лобі-бар, ексклюзивний Cigar Lounge, два ресторани – «Mont Blanc» та «B-Zone», нічний клуб та SPA-зона. Ресторан «Mont Blanc» заслуговує окремої уваги, оскільки має загальну місткість 210 місць та поділений на дві функціональні зони: основний зал, де подаються сніданки у форматі «шведський стіл», та VIP-зона на 20-25 гостей з каміном та літньою терасою.

З другого по п’ятий поверх розташований номерний фонд готелю, який налічує 252 номери різних категорій. Аналіз номерного фонду показує продуману градацію від стандартних номерів Superior площею 34 м² до розкішного Presidential люксу площею 299 м². Кожна категорія номерів має свої унікальні характеристики та переваги.

Таблиця 1.1

Типи номерів та їх особливості «Radisson Blu Resort Bukovel»

Тип номера	Площа	Кількість гостей	Ліжка	Основні зручності
1	2	3	4	5
Номер Superior	34 м²	2 дорослих, 1 дитина (0-11)	2 двоспальні або 1 ліжко Queen/King	Безкоштовний Wi-Fi, телевізор, кондиціонер, приладдя для приготування чаю/кави, письмовий стіл, фен
Номер Superior з балконом	34 м²	2 дорослих, 1 дитина (0-11)	2 двоспальні або 1 ліжко Queen/King	Як у номері Superior + приватний балкон
Номер Superior: вид на схил	34 м²	2 дорослих, 1 дитина (0-11)	2 двоспальні або 1 ліжко Queen/King	Як у Superior з балконом + мальовничий вид
Номер Premium	38 м²	3 дорослих	1 ліжко King	Як у Superior, але більше місця, додаткові зручності

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
Люкс Junior	47 м²	4 дорослих, 1 дитина (0-11)	1 ліжко King	Розширений простір, окрема зона відпочинку, балкон або тераса
Номер-люкс	110 м²	4 дорослих, 2 дітей (0-11)	2 ліжка King	Просторий інтер'єр, вітальня зона, кухня, додаткові зручності
Люкс Spa зі спа й терасою	98 м²	2 дорослих, 1 дитина (0-11)	1 ліжко King	Приватна спа-зона, простора тераса з мальовничим видом
Люкс Presidential	299 м²	6 дорослих, 3 дітей (0-11)	2 ліжка King	Найвищий рівень комфорту: окрема кухня, вітальня, кілька спалень, розкішна тераса
Сімейний номер	68 м²	4 дорослих, 1 дитина (0-11)	1 ліжко King і 1 двоспальне	Ідеальний для сімей: більше простору, дитяча зона
Family Stay: 2 суміжні номери	34 м²	4 дорослих, 2 дітей (0-11)	2 двоспальні ліжка	Два суміжні номери для сімей або груп друзів

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

Усі номери виконані в альпійському стилі з сучасними акцентами в дизайні: насичені пурпурні відтінки, дерев'яна підлога, а також плетені меблі (стіл, стільці) на балконах і терасах. Додатковою перевагою є мальовничі краєвиди Карпатських гір, які відкриваються з просторих балконів і терас готелю.

Цінова політика готелю демонструє сезонні коливання та диференціацію за днями тижня. Найнижчі тарифи спостерігаються в міжсезоння (червень та вересень), підвищення цін відбувається у високий літній сезон (липень-серпень) з додатковою надбавкою на вихідні дні. Максимальні тарифи встановлюються на період новорічних свят. Діапазон цін варіюється від 3250 грн за Superior Room у низький сезон до 66667 грн за Presidential Suite у новорічний період.

Вартість номера в середньому коливається від кількох тисяч гривень за номери класу люкс, до двадцяти за кімнати еліт-класу. У номерах на гостей чекає затишок, сучасна техніка, вони створені з професійним підходом дизайнера і відмінно спланованою ергономікою.

Таблиця 1.2

Ціна на номери готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

Номер	14.06 - 30.06 27.08 - 30.09	01.07 - 22.08 Пн-Чт / Пт-Нд	23.08 - 26.08	Новорічні свята
Superior Room	3250	3350 / 3825	3550	4920
Superior Room з балконом	3450	3550 / 4025	3750	4920
Superior Room (вид на спуск)	3650	3750 / 4225	3950	
Premium Room	3750	3850	4050	
Family room (Сімейний)	5650	5650	5650	8085
Junior Suite (Півлюкс)	6650	6650	6650	9920
Spa Suite (Спа-Люкс)	8750	9050	9050	10835
Senior Suite (Люкс)	12450	12750	12750	20750
Presidential Suite (Президентський люкс)	30000	31200	30000	66667

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

Середня ціна за добу коливається від місяць та дня тижня (рис. 1.2-1.3).

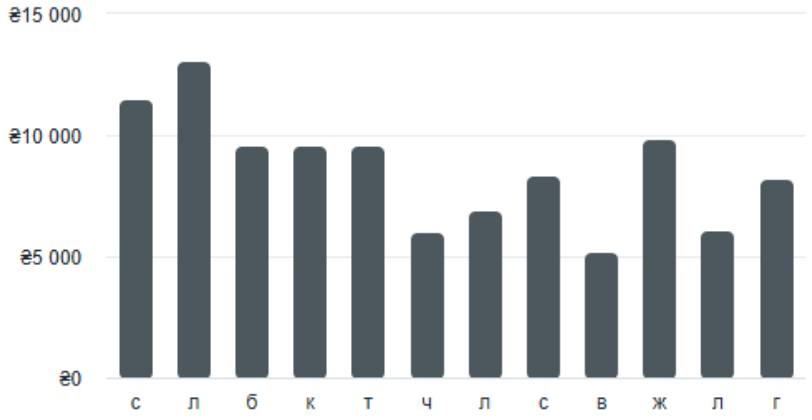


Рис. 1.2. Ціни за добу готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

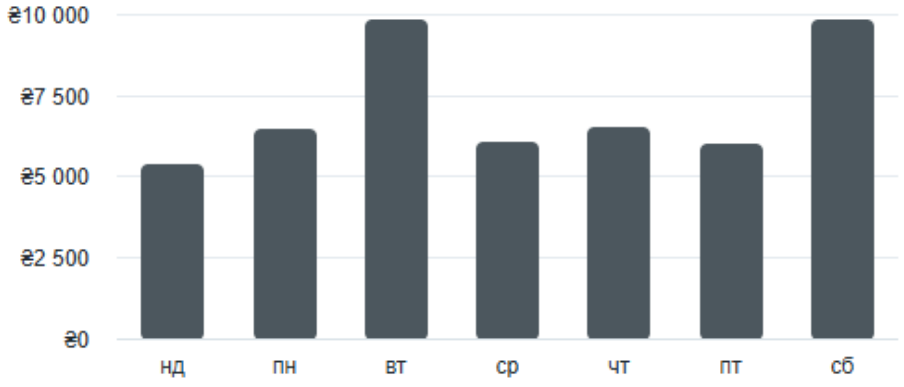


Рис. 1.3. Ціни за добу готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

В готелі є ресторан «MontBlanc», який розділено на дві окремі зони: великий зал на 210 місць, де щоранку подають сніданок у форматі шведського столу, та відокремлений зал «VIP MontBlanc» для приватних вечірок, що вміщає до 20-25 гостей. У залі є камін і літня тераса з видом на гори. В обох залах подають страви європейської та української кухні з меню.

У таблиці 1.3 представлено динаміку заповнюваності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

Таблиця 1.3

Динаміка заповнюваності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» за 2021-2023 рр., %

Період	2021	2022	2023	Середній показник за період
Зимовий сезон (грудень-лютий)	89,5	92,8	94,6	92,3
Міжсезоння (квітень-травень)	55,2	58,9	60,1	58,1
Літній сезон (червень-серпень)	73,8	76,9	78,8	76,5
Міжсезоння (жовтень-листопад)	56,4	59,2	61,0	58,7
Березень	82,3	84,5	86,2	84,3
Вересень	68,5	71,2	73,4	71,0
Середньорічна заповнюваність	72,6	75,9	78,9	75,8

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

За результатами аналізу середньорічна заповнюваність готелю становить 75,8%. Найвищі показники демонструють зимові місяці (грудень-лютий) – 92,3%, що пояснюється активним гірськолижним сезоном. У міжсезоння (квітень-травень, жовтень-листопад) заповнюваність знижується до 58,4%. Літній період характеризується середньою заповнюваністю на рівні 76,5%.

Аналіз динаміки заповнюваності готелю демонструє стабільне зростання показників протягом 2021-2023 років. Середньорічна заповнюваність зросла з 72,6% у 2021 році до 78,9% у 2023 році. Найвищі показники традиційно спостерігаються у зимовий період, досягнувши 94,6% у 2023 році, що пов’язано з активним гірськолижним сезоном.

Міжсезоння характеризується найнижчою заповнюваністю, проте демонструє позитивну динаміку: весняне міжсезоння зросло з 55,2% до 60,1%, осіннє - з 56,4% до 61,0%. Літній сезон також показує стабільне зростання

заповнюваності з 73,8% до 78,8%, що свідчить про успішну стратегію готелю щодо залучення гостей у некурортний період.

Перехідні місяці (березень та вересень) мають проміжні показники заповнюваності, при цьому березень демонструє вищі показники через залишковий попит зимового сезону. Загальна позитивна динаміка заповнюваності свідчить про ефективну маркетингову стратегію готелю та високий рівень задоволеності гостей.

Далі було проаналізовано основні фінансові показники готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», результати наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні фінансові показники готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Динаміка 2023/2021, %
Дохід від номерного фонду, млн грн	285,4	312,6	345,8	+21,2
Дохід від ресторанів та барів, млн грн	65,8	72,3	80,5	+22,3
Дохід від SPA-центру, млн грн	42,6	45,8	48,9	+14,8
Дохід від конференц-послуг, млн грн	37,5	40,2	42,8	+14,1
Інші доходи, млн грн	26,7	28,1	30,4	+13,9
Загальний дохід, млн грн	458,0	499,0	548,4	+19,7
Операційні витрати, млн грн	275,4	304,8	329,5	+19,6
Чистий прибуток, млн грн	91,6	97,2	109,4	+19,4
Рентабельність, %	20,0	19,5	20,0	0

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

Аналіз фінансових показників демонструє стабільне зростання доходів готелю протягом 2021-2023 років. Загальний дохід зріс на 19,7%, досягнувши 548,4 млн грн у 2023 році. Найбільше зростання показав дохід від ресторанів та барів (+22,3%) та номерного фонду (+21,2%). Рентабельність бізнесу залишається стабільною на рівні 20%.

Дохід від номерного фонду складає приблизно 65% від загального доходу готелю. Решта 35% розподіляється між додатковими послугами: ресторани та бари – 15%, SPA-центр – 8%, конференц-послуги – 7%, інші послуги – 5%. Середній дохід на номер (RevPAR) становить 2850 грн, що є одним з найвищих показників серед готелів України.

Кадрова структура готелю налічує 320 співробітників, з яких 80% – місцеві жителі. Управління готелем здійснюється відповідно до міжнародних стандартів мережі «Radisson Hotels Group», що забезпечує високий рівень сервісу та відповідність світовим практикам готельного бізнесу.

У табл. 1.5 представимо кадрову структуру готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

Таблиця 1.5

Кадрова структура готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» за 2021-2023 рр.

Підрозділ	2021	2022	2023	Динаміка 2023/2021, осіб
Адміністрація та менеджмент	25	27	28	+3
Служба прийому та розміщення	42	45	48	+6
Господарська служба	85	88	90	+5
Ресторанна служба	75	78	82	+7
SPA та Wellness-центр	35	38	40	+5
Технічна служба	28	30	32	+4
Всього	290	306	320	+30

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

Кадрова структура готелю демонструє планомірне збільшення штату з 290 до 320 осіб за три роки. Найбільше зростання спостерігається у службі прийому та розміщення (+6 осіб) та ресторанній службі (+7 осіб), що пов’язано зі збільшенням завантаженості готелю та розширенням спектру послуг. Господарська служба залишається найбільшим підрозділом, що налічує 90 працівників у 2023 році.

Далі наведено опис організаційної структури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

Таблиця 1.6

Перелік підрозділів готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

Рівень управління	Підрозділ	Кількість працівників	Основні функції
1	2	3	4
Топ-менеджмент	Генеральний директор	1	Загальне керівництво

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
	Фінансовий директор	1	Фінансове управління
	Операційний директор	1	Управління операційною діяльністю
Середній менеджмент	Керівник служби прийому	1	Управління службою розміщення
	Керівник господарської служби	1	Управління господарською частиною
	Шеф-кухар	1	Управління ресторанною службою
	Керівник SPA-центру	1	Управління SPA та Wellness
	Технічний директор	1	Управління технічною службою
Лінійний менеджмент	Менеджери змін	12	Операційне управління змінами
	Супервайзери	15	Контроль робочих процесів

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

Підрозділи готелю побудовані за лінійно-функціональним принципом з трьома рівнями управління. Топ-менеджмент представлений трьома директорами, які відповідають за стратегічне управління. Середній менеджмент включає керівників основних служб, які забезпечують операційне управління відповідними підрозділами. Лінійний менеджмент складається з менеджерів змін та супервайзерів, які здійснюють безпосередній контроль за виконанням робочих процесів.

Така структура управління забезпечує чітку координацію всіх підрозділів та ефективне виконання поставлених завдань, що підтверджується позитивною динамікою фінансових показників та високим рівнем задоволеності гостей послугами готелю.

Готель має власну сторінку на сайті мережі готелів «Radisson» (рис. 1.4).

Проведений аналіз офіційного сайту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» демонструє високий рівень професійного виконання та відповідність міжнародним стандартам готельної мережі «Radisson Hotels».

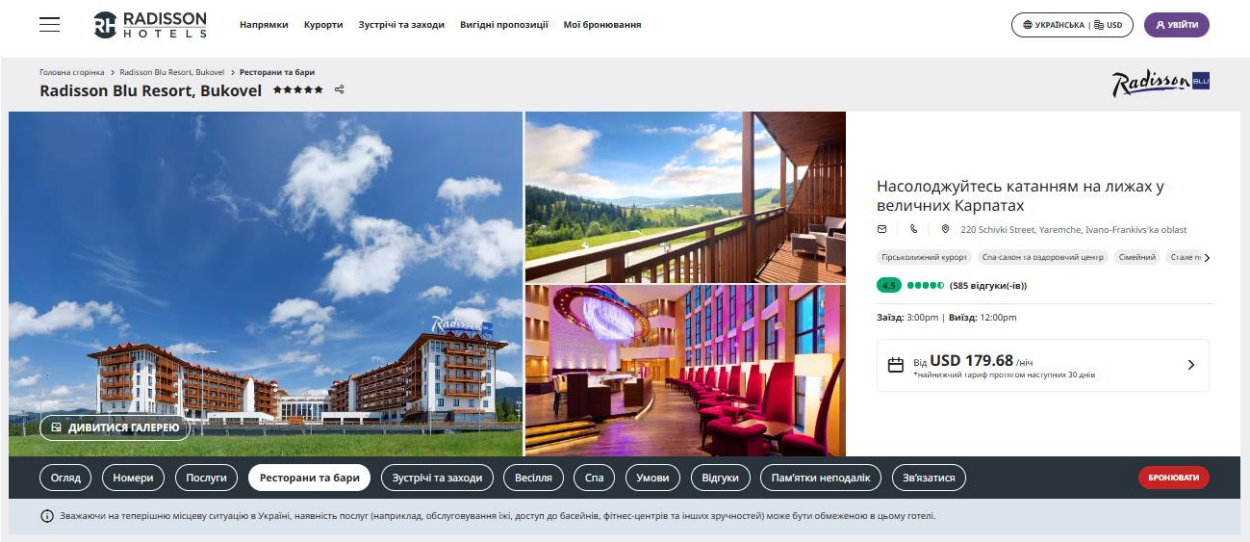


Рис. 1.4. Сторінка готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» на сайті мережі готелів «Radisson»

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

Веб-ресурс характеризується логічною структурою та інтуїтивно зрозумілою навігацією, що дозволяє відвідувачам швидко знаходити потрібну інформацію. Головне меню охоплює всі ключові розділи, необхідні для ознайомлення з готелем та його послугами, включаючи огляд номерів, ресторанів, конференц-можливостей та спа-центру.

Візуальне оформлення сайту виконане на високому рівні з використанням професійних фотографій, які демонструють як екстер'єр готелю на фоні мальовничих Карпат, так і вишуканий інтер'єр номерів та громадських приміщень. Галерея зображень дозволяє детально ознайомитися з усіма аспектами готельного комплексу.

Інформаційне наповнення сайту вражає своєю повнотою та актуальністю. Відвідувачі можуть ознайомитися з детальною адресою розташування, графіком роботи служб, цінами на проживання та додаткові послуги. Особливої уваги заслуговує прозора система відгуків з рейтингом 4.5 з 5 на основі 585 оцінок, що свідчить про високий рівень задоволеності гостей.

Функціональність сайту відповідає сучасним вимогам електронної комерції. Система онлайн-бронювання працює швидко та зручно, надаючи

можливість вибору валюти оплати та мови інтерфейсу. Базова вартість проживання починається від 179.68 доларів США за ніч, при цьому сайт регулярно оновлює спеціальні пропозиції та акційні тарифи.

Важливим елементом сайту виступає інформаційне повідомлення щодо можливих обмежень певних послуг через поточну ситуацію в Україні, що демонструє відповідальний підхід до інформування гостей. Технічна реалізація веб-ресурсу забезпечує швидке завантаження сторінок, стабільну роботу всіх елементів та коректне відображення на різних пристроях.

Позиціонування закладу через веб-сайт чітко орієнтоване на сегмент преміум-класу, підкреслюючи унікальне розташування в Карпатах, широкий спектр послуг та високий рівень сервісу. Особлива увага приділяється можливостям для гірськолижного відпочинку, що відповідає основній спеціалізації курорту.

Загалом, сайт готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» створює premium-враження та ефективно виконує функції інформування та залучення потенційних гостей, забезпечуючи простий процес бронювання та комунікації з готелем.

Готель представлений у соціальних мережах (рис. 1.5 та 1.6).

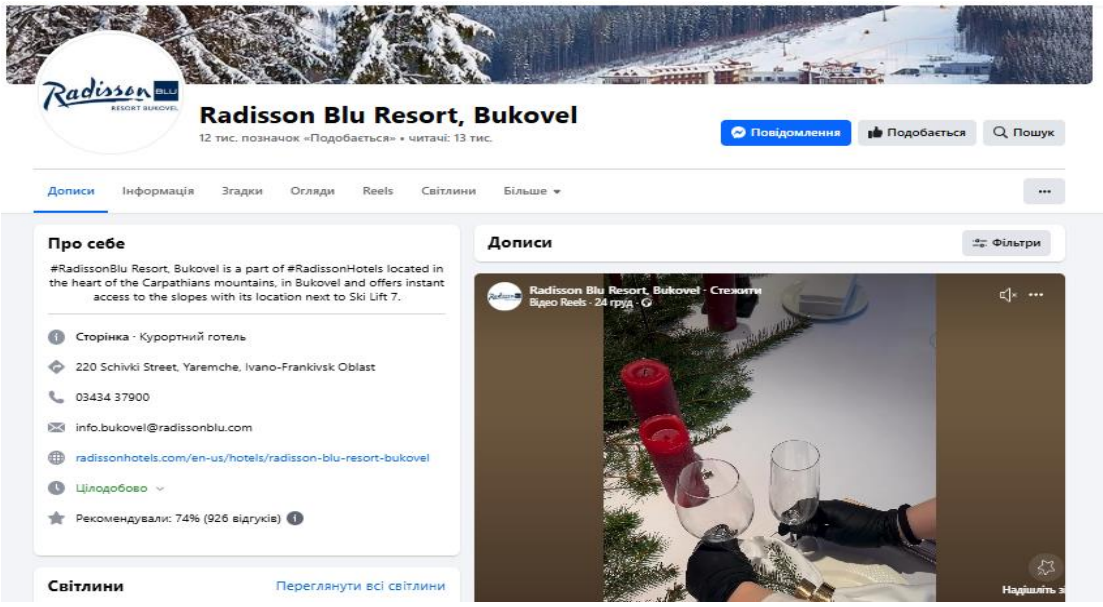


Рис. 1.5. Сторінка готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» у Facebook

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

Присутність готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» у соціальній мережі Facebook досить висока. На сторінці спостерігається достатньо високий рівень активності та залученості аудиторії, що підтверджується наступними метриками:

- 12 тисяч підписників («подобається»);
- 13 тисяч читачів;
- рейтинг рекомендацій складає 74% на основі 926 відгуків, що свідчить про переважно позитивний досвід гостей.

Структура сторінки включає стандартні розділи:

- Дописи (основна стрічка контенту).
- Інформація (загальні відомості про готель).
- Згадки.
- Огляди.
- Reels (короткі відео).
- Світлини.
- Розширене меню (опція «Більше»).

У розділі контактної інформації вказано:

- Повна адреса: 220 Shchivka Street, Yaremche, Івано-Франківська область
- Телефон: 03434 37900
- Електронна пошта: info.bukovel@radissonblu.com
- Посилання на офіційний веб-сайт: radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-blu-resort-bukovel

Візуальне оформлення сторінки містить:

- Професійне брендування з використанням фірмового логотипу Radisson Blu.
- Панорамне фото обкладинки, що демонструє готель на фоні засніжених Карпат.
- Якісний контент у форматі фото та відео, включаючи святкове оформлення (новорічна тематика допису).

Маркетингова комунікація ведеться двома мовами – українською та англійською, що відповідає міжнародному статусу бренду та орієнтації як на внутрішній, так і на зовнішній туристичний ринок.

На сторінці наявні інструменти швидкої взаємодії:

- Кнопка «Подзвонити».
- Кнопка «Подобається».
- Функція пошуку.
- Можливість фільтрації контенту.

Сторінка демонструє активне ведення контентної стратегії, регулярні оновлення та взаємодію з аудиторією через різні формати контенту (фото, відео, Reels). Характер публікацій вказує на сезонність контенту та адаптацію під поточні події та свята.

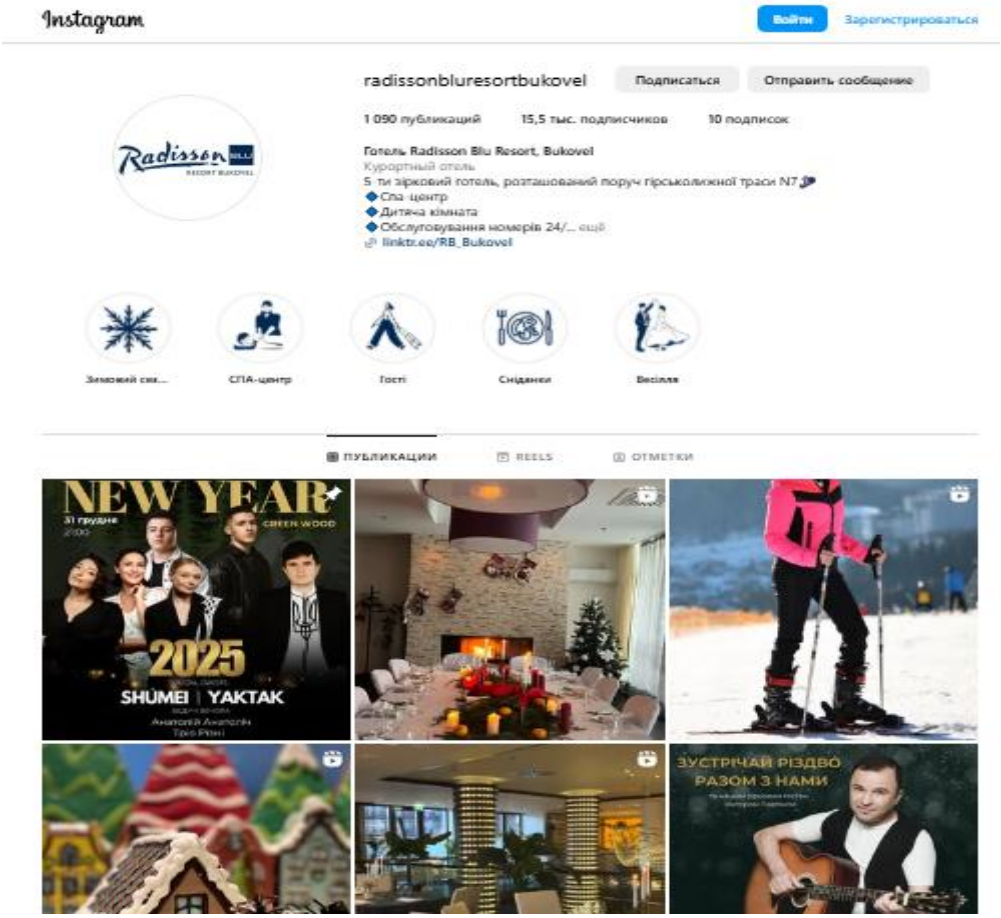


Рис. 1.5. Сторінка готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» у Instagram

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

Аналіз присутності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» в соціальній мережі Instagram демонструє професійний підхід до ведення акаунту та активну комунікацію з аудиторією. Сторінка має значну базу підписників - 15,5 тисяч користувачів, при цьому контент регулярно оновлюється, про що свідчать 1690 публікацій.

Профіль готелю містить вичерпну інформацію про заклад, включаючи його статус п’ятизіркового готелю, розташування поруч з гірськолижною трасою N7, наявність СПА-центру, дитячої кімнати та цілодобового обслуговування номерів. Додатково розміщено активне посилання на веб-сайт готелю для зручності користувачів.

Візуальне оформлення акаунту відрізняється професійним підходом, починаючи з аватара з логотипом готелю та закінчуючи добіркою актуальних stories, розділених за тематичними категоріями: зимовий сезон, СПА-центр, гості, сніданки та весілля. Кожна категорія має унікальну іконку, що відповідає фірмовому стилю бренду.

Контентна стратегія акаунту включає різноманітні формати: фотографії інтер’єру та екстер’єру готелю, анонси подій та заходів, промо-матеріали святкових пропозицій. Особлива увага приділяється сезонному контенту, зокрема, новорічним та різдвяним святкуванням, що підтверджується останніми публікаціями про святкову програму та спеціальні пропозиції.

Проведений комплексний аналіз готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» демонструє, що заклад являє собою сучасний готельний комплекс преміум-класу з розвиненою інфраструктурою та високим рівнем сервісу. Готель має потужні економічні показники з позитивною динамікою росту, що підтверджується зростанням заповнюваності, доходів та розширенням штату персоналу. Професійний підхід до управління, чітка організаційна структура та активна маркетингова стратегія, включаючи потужну присутність у соціальних мережах, забезпечують стабільний розвиток закладу та його лідерські позиції на ринку готельних послуг України. Особливої уваги заслуговує вдале розташування готелю в популярному гірськолижному

курорті, що разом з високим рівнем сервісу та широким спектром додаткових послуг створює значні конкурентні переваги та забезпечує стабільний потік гостей протягом всього року.

1.2. Аналіз стану корпоративної культури

Корпоративну культуру готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» охарактеризуємо через низку ключових аспектів. Вона поєднує елементи як позитивного, так і негативного типу. З одного боку, культура готелю має інтегративний характер, що виражається у згуртованості колективу, дружніх взаєминах між співробітниками та ефективній системі внутрішньої комунікації. З іншого боку, функціонально-орієнтована діяльність побудована на суворому дотриманні професійних стандартів, визначених посадових обов'язків і загальних правил поведінки, прийнятих у всьому закладі.

Корпоративна культура готелю сприяє покращенню внутрішньої комунікації, стимулює мотивацію співробітників і забезпечує стабільність організації. Згідно з концепцією Камерона і Куїна, корпоративну культуру «Radisson Blu Resort Bukovel» можемо віднести до кланового (сімейного) типу з кількох причин:

1. Готель як частина міжнародної мережі Radisson Hotel Group акцентує увагу на розвитку гармонійних відносин між працівниками та створенні сприятливого середовища для роботи.

2. У готелі переважає демократичний стиль управління, де лідери більше схильні до співпраці та взаєморозуміння; вони активно залучають своїх співробітників до прийняття рішень і підтримують їх у професійному розвитку. Власне це ознака кланової культури, де головним є не стільки досягнення конкретних результатів, скільки забезпечення благополуччя працівників.

3. В рамках кланової культури значну увагу приділяють розвитку персоналу, навчанням та кар'єрному зростанню. У Radisson Blu Resort Bukovel

зберігається система навчання та підтримки для нових співробітників, а також програми, що сприяють їхньому розвитку та гармонічному робочому процесу.

Такий підхід зосереджується на турботі про співробітників, повазі до їхньої індивідуальності та створенні атмосфери взаємної довіри в колективі. Отже, на підставі цих характеристик можна стверджувати, що корпоративна культура Radisson Blu Resort Bukovel дійсно відповідає принципам кланового типу.

Якщо застосувати класифікацію Д. Зонненфельда, корпоративна культура цього готелю відповідає «клубному типу», який підкреслює важливість професійного досвіду, командної роботи та поступового кар'єрного зростання. Співробітники проходять обов'язкове введення, де знайомляться з історією готелю, його корпоративними цінностями та філософією бренду. Такий підхід дозволяє новим працівникам швидко інтегруватися в робочий процес і опанувати всі аспекти своїх обов'язків.

Для інформування співробітників про актуальні події, новини та тренінги в готелі використовуються інформаційні дошки, розміщені у ключових локаціях: офісі відділу персоналу, кафетерії для співробітників і зоні видачі уніформи. Дошки включають рубрики, присвячені новинам готелю, календарю тренінгів, заняттям з іноземних мов і привітанням співробітників-іменинників. Також щомісяця випускається корпоративна газета, яка сприяє згуртованості колективу та підтримці корпоративного духу.

У процесі дослідження проведено комплексний аналіз корпоративної культури готельного комплексу Radisson Blu Resort Bukovel, який належить до всесвітньо відомої готельної мережі Radisson Hotel Group. Вивчення стану корпоративної культури даного закладу розміщення здійснювалось за допомогою різних методів дослідження, включаючи анкетування співробітників, спостереження за робочими процесами, аналіз внутрішньої документації та проведення глибинних інтерв'ю з керівництвом.

Корпоративна культура закладу базується на основних цінностях бренду Radisson, серед яких особлива увага приділяється професіоналізму, клієнтоорієнтованості та командній роботі.

За результатами проведеного анкетування серед 127 співробітників різних підрозділів готелю було виявлено наступні характеристики існуючої корпоративної культури. Переважна більшість респондентів (83%) відзначила наявність чітко сформульованої місії та цінностей організації. При цьому 76% опитаних підтвердили, що дані цінності активно впроваджуються у щоденну роботу та впливають на прийняття управлінських рішень.

Важливим аспектом корпоративної культури Radisson Blu Resort Bukovel виступає система навчання та розвитку персоналу. Згідно з отриманими даними, 89% співробітників протягом останнього року проходили різноманітні тренінги та програми підвищення кваліфікації. Навчальні заходи включають як обов’язкові корпоративні програми мережі Radisson, так і додаткові внутрішні тренінги, розроблені з урахуванням специфіки роботи гірськолижного курорту.

Аналіз внутрішніх комунікацій показав достатньо високий рівень інформаційної прозорості – 71% респондентів зазначили, що регулярно отримують актуальну інформацію про діяльність готелю та плани розвитку. Водночас були виявлені певні проблеми у комунікації між різними департаментами, про що повідомили 34% опитаних.

Дослідження системи мотивації персоналу продемонструвало наявність як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Зокрема, в готелі діє програма визнання досягнень працівників «Employee of the Month», система бонусів за високі показники роботи, можливості кар’єрного зростання в межах мережі Radisson. За результатами опитування, 68% співробітників вважають існуючу систему мотивації справедливою та прозорою.

Важливим елементом корпоративної культури виступають традиції та ритуали організації. У Radisson Blu Resort Bukovel регулярно проводяться корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення командного духу та підтримку

сприятливого психологічного клімату. Серед найбільш значущих подій працівники відзначають щорічне святкування дня заснування готелю, спільні виїзди на природу, спортивні змагання між департаментами.

Проведений аналіз стилю керівництва показав переважання демократичного підходу з елементами ситуаційного лідерства. Більшість керівників департаментів (82%) практикують залучення підлеглих до процесу прийняття рішень та підтримують ініціативність співробітників. При цьому 73% опитаних працівників відзначили високий рівень довіри до безпосереднього керівництва.

Аналіз корпоративної культури здійснювався шляхом інтерв'ю з персоналом, під час якого було поставлено низку запитань, зокрема щодо характеристик культури, що сформувалася, думок про управлінські практики, правил і традицій колективу, а також побажань співробітників щодо можливих змін. За результатами опитування корпоративна культура «Radisson Blu Resort Bukovel» трактується як комплекс взаємин між працівниками, історичних особливостей, усталених традицій і сформованого іміджу серед гостей.

Серед ключових рис корпоративної культури готелю можна виділити:

- високий рівень централізації процесів ухвалення рішень;
- регламентованість діяльності, орієнтованої на дотримання планів і правил;
- переважання колективізму над індивідуалізмом;
- демократичний стиль управління;
- зацікавленість персоналу у професійному розвитку.

Культура взаємовідносин у колективі базується на чітких правилах поведінки, які визначають норми внутрішніх комунікацій. Генеральний директор відіграє центральну роль у формуванні корпоративної культури, поєднуючи вимогливість із творчим підходом до роботи. За підсумками опитування, працівники високо оцінюють демократичний стиль управління, який сприяє розвитку ініціативності та дисципліни.

Відповідно до типології С. Хонді, корпоративна культура готелю відповідає рольовому типу «Апполон», що ґрунтується на чіткій спеціалізації, розподілі ролей, прав та обов'язків. Такий підхід дозволяє досягати високої ефективності у роботі, підтримуючи стабільний розвиток готелю.

Багато науковців, як вітчизняних, так і закордонних, вважають методику OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), розроблену К. Камероном і Р. Куїном, ефективним інструментом для якісного та кількісного аналізу організаційної культури, а також оцінки її динаміки. Ця методика базується на концепції конкуруючих цінностей, яка виділяє чотири типи культур: кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна.

Результати цієї методики дозволяють визначити тип і силу домінуючої культури, порівняти реальну й бажану культуру, а також створити сценарій подальших змін. Анкетування за методикою OCAI включає шість запитань, кожне з яких має чотири варіанти відповіді. Респонденти розподіляють 100 балів між варіантами відповідно до поточного («Зараз») та бажаного («Бажано») стану культури, що дає можливість створити графічний профіль культури, в якому кожен квадрант відображає один із типів організаційної культури.

Аналіз даних показав, що домінуючим типом культури є ринковий. Організації з таким типом культури орієнтовані на досягнення результату, а їхні лідери – впевнені та конкурентоспроможні керівники, які націлені на виконання завдань. Співробітники таких організацій змагаються між собою, а загальний стиль характеризується прагненням до перемоги.

Середні оцінки свідчать про найбільшу відданість ринковій культурі (27,52 бала). Кланова культура («A») отримала 24,31 бала, що вказує на недостатню її силу. В організації цінуються традиції, згуртованість колективу та моральний клімат. Адхократична культура («B») отримала 24,12 бала, що свідчить про орієнтацію на динамізм та творчість, а ієрархічна культура («D») – 24,06 бала, що характеризує формалізовані та структуровані організації з акцентом на стабільність.

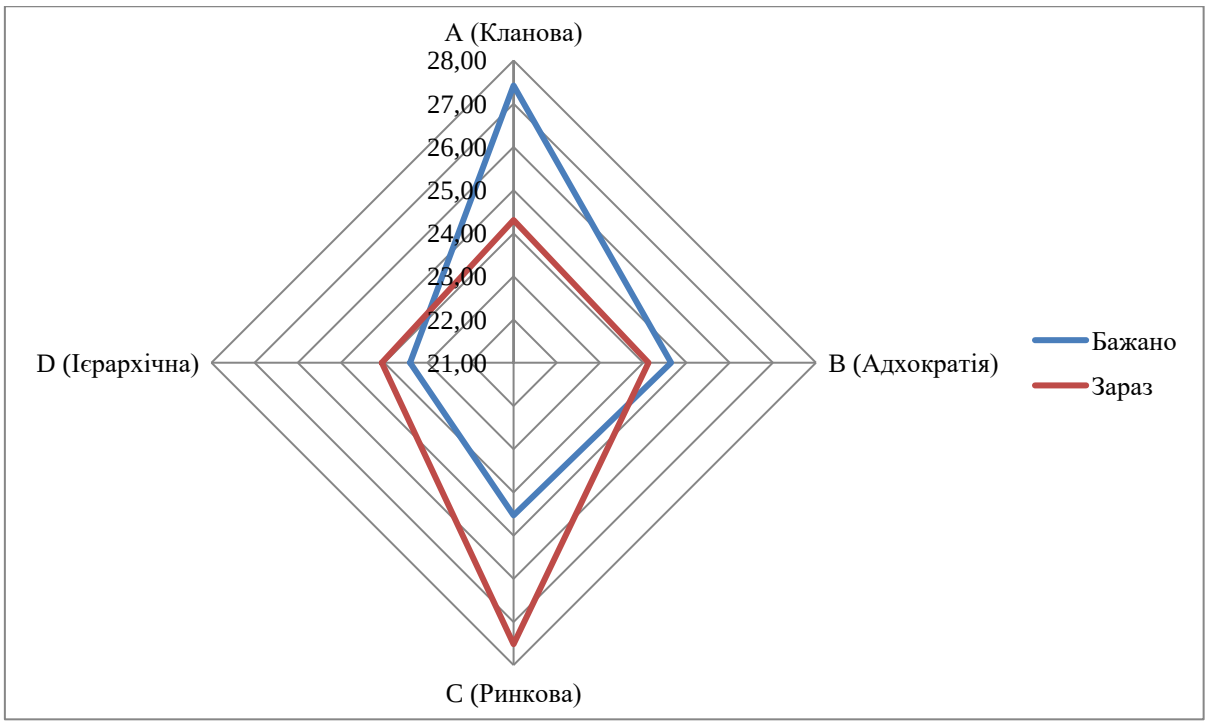


Рис. 1.6. Результати опитування

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

Аналіз бажаних змін показав, що респонденти прагнуть посилити кланову культуру до 27,42 бали, знизити вплив ринкової культури на 2,98 бали, а також незначно підвищити адхократичну культуру (на 0,52 бали). Ієрархічна культура втратила 0,66 бали. У бажаній структурі культури кланова культура посідає перше місце (27,42 бали), за нею йдуть ієрархічна (23,40), ринкова (24,52) та адхократична (24,53).

Формування продуктивного середовища в організації значною мірою залежить від ефективної корпоративної культури, яка визначає загальний рівень активності та перспективи довготривалого розвитку готелю. Вона відіграє важливу роль у створенні умов для успішної роботи компанії, одночасно впливаючи на моральний стан персоналу, їхню відданість справі та продуктивність праці.

Передбачаючи загальний рівень сформованості корпоративної культури, було запропоновано провести дослідження, в якому взяли участь керівництво та працівники нашого готелю. Для цього застосували анкетування, що

допомогло оцінити ключові аспекти: ефективність комунікацій, умови праці, рівень мотивації та методи управління.

Методологія дослідження включала розробку спеціалізованої анкети, яка охоплювала чотири ключові секції: робота, комунікація, управління та мотивація. Кожна секція містила детальні запитання, що дозволили отримати всебічну оцінку стану корпоративної культури в організації. Анкетування проводилось за десятибальною шкалою, де 1 означала найнижчий рівень задоволеності, а 10 – найвищий.

Наведемо далі анкету оцінки корпоративної культури (Додаток Д).

Підсумки анкетування подані в таблиці 1.7, яка відображає середні оцінки за всіма аспектами корпоративної культури.

Таблиця 1.7

Оцінка рівня корпоративної культури персоналом і керівництвом

№	Судження	Середня оцінка (10-бальна шкала)	
		Працівники	Керівництво
1	2	3	4
1	Можливість співробітників опанувати нову спеціальність	8	7
2	Чіткі інструкції та правила поведінки	9	8
3	Організованість діяльності компанії	6	7
4	Задоволеність системою оплати праці	5	6
5	Наявність можливостей для професійного зростання	2	2
6	Ефективність системи комунікації	7	8
7	Своєчасність і результативність прийняття рішень	5	7
8	Підтримка ініціативності	3	4
9	Налагоджена система кар’єрного зростання	5	5
10	Використання різних методів комунікації	7	8
1	Участь співробітників у процесі прийняття рішень	3	3
12	Підтримання дружніх стосунків між працівниками	5	6
13	Облаштованість робочих місць	7	4
14	Доступ до внутрішньої інформації	7	8
15	Наявність системи оцінювання ефективності праці	6	8
16	Забезпечення необхідних інструментів для роботи	8	9
17	Двосторонність комунікації	6	7

Продовження таблиці 1.7

18	Використання дисциплінарних заходів тільки у виняткових випадках	7	7
19	Увага до індивідуальних особливостей працівників	8	7
20	Цікавість до виконуваної роботи	6	7
21	Можливість прямого звернення до керівництва	4	2
22	Врахування реальних умов при вирішенні конфліктів	3	3
23	Підтримка прагнення до роботи	3	4
24	Оптимальний розподіл трудового навантаження	2	5
25	Делегування повноважень	6	8
26	Співпраця та взаємоповага в колективі	7	8
27	Орієнтація на нововведення	2	4
28	Відчуття гордості за організацію	8	7

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

Аналіз результатів анкетування виявив цікаву тенденцію: загальна оцінка корпоративної культури керівництвом (169 балів) виявилась дещо вищою, ніж оцінка працівників (163 бали). Такий результат свідчить про наявність певного розриву між сприйняттям корпоративної культури на різних організаційних рівнях.

У табл. 1.8 наведемо результати оцінки рівня корпоративної культури персоналом і керівництвом за секціями.

Таблиця 1.8

Оцінка рівня корпоративної культури персоналом і керівництвом за секціями

Секція	Працівники	Керівництво	Ключові спостереження
1	2	3	4
Робота	5,28	5,57	Працівники вище оцінюють можливості опанування нової спеціальності, але нижче оцінюють перспективи кар'єрного зростання Керівництво більш позитивно оцінює організованість та структурованість робочих процесів
			Працівники більш позитивно оцінюють облаштування робочих місць
Комунікація	6,66	6,83	Обидві групи високо оцінюють ефективність комунікаційних процесів Керівництво більш позитивно оцінює міжособистісні відносини в колективі

Продовження таблиці 1.8

Управління	5,75	5,85	Помітна різниця в оцінці залучення працівників до процесу прийняття рішень
Мотивація	5,42	6	Керівництво оцінює систему мотивації вище, ніж працівники

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

Загалом, проведене дослідження демонструє достатньо високий рівень розвитку корпоративної культури в Radisson Blu Resort Bukovel з наявністю певних аспектів, які потребують додаткової уваги та вдосконалення. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність корпоративної культури та сприятиме подальшому розвитку організації.

Наприклад, система комунікацій була оцінена як достатньо ефективна, тоді як аспекти, пов’язані з заохоченням ініціативності та можливістю кар’єрного росту, отримали нижчі бали.

Сильні сторони корпоративної культури проявляються в наступних аспектах: налагоджена система комунікацій, яка отримала високі оцінки від обох груп респондентів (6.66 та 6.83 бали відповідно); чітка регламентація робочих процесів та наявність зрозумілих інструкцій; належне технічне забезпечення робочих місць.

Проведене дослідження виявило визначальні аспекти корпоративної культури, які потребують уваги. Зокрема, найбільший розрив між оцінками керівництва та персоналу спостерігається в секції «Мотивація» (0.58 бали), що свідчить про необхідність перегляду мотиваційних механізмів.

Водночас, мінімальна різниця в оцінках секції «Управління» (0.10 бали) вказує на збалансованість управлінських практик та їх адекватне сприйняття всіма рівнями організації. Проблема професійного розвитку, яка отримала однаково низьку оцінку від обох груп респондентів (2.0 бали), потребує системного вирішення через впровадження структурованої програми розвитку персоналу.

Розглянемо детальніше результати оцінювання корпоративної культури за основними секціями (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Порівняльний аналіз оцінок корпоративної культури за секціями

Секція	Оцінка працівників	Оцінка керівництва	Розрив	Проблемні аспекти
Робота	5,28	5,57	0,29	Недостатня організація робочих процесів
Комунікація	6,66	6,83	0,17	Обмежений доступ до інформації
Управління	5,75	5,85	0,10	Низький рівень делегування повноважень
Мотивація	5,42	6,00	0,58	Невідповідність системи стимулювання

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Керівний склад (30 респондентів) продемонстрував наступні результати.

Секція «Робота» – середній бал 5,57. Найвищі оцінки – забезпечення інструментами (9,0), чіткість інструкцій (8,0). Найнижчі оцінки – можливості професійного зростання (2,0), прямий контакт з підлеглими (2,0)

Секція «Комунікація» – середній бал 6,83. Позитивно оцінено: різноманітність методів комунікації (8.0), доступ до інформації (8,0), Потребує уваги: зворотний зв’язок від персоналу (6,0).

Секція «Управління» – середній бал 5,85. Сильні сторони – делегування повноважень (8,0), оцінка ефективності (8.0). Слабкі сторони – врахування реальних умов при конфліктах (3.0).

Секція «Мотивація» – середній бал 6.0. Високі оцінки – орієнтація на результат (7.0), корпоративний дух (7.0). Низькі оцінки – розподіл навантаження (5.0).

Виробничий персонал (90 респондентів) надав такі оцінки.

Секція «Робота» – середній бал 5,28. Позитивні аспекти – можливість опанування нової спеціальності (8.0), облаштованість робочих місць (7,0). Проблемні зони: професійне зростання (2,0), розподіл навантаження (2,0)

Секція «Комунікація» – середній бал 6,66. Сильні сторони – різноманітність комунікації (7,0), доступ до інформації (7,0). Слабкі сторони – можливість прямого звернення до керівництва (4,0).

Секція «Управління» – середній бал 5,75. Позитивні оцінки – чіткість інструкцій (9.0), організованість (6.0). Негативні оцінки – участь у прийнятті рішень (3.0).

Секція «Мотивація» – середній бал 5,42. Високі показники – гордість за організацію (8.0), індивідуальний підхід (8,0). Низькі показники – кар'єрне зростання (5.0), підтримка ініціатив (3.0).

Секція «Робота» отримала позитивні оцінки як від підлеглих, так і від керівників. Секція «Комунікація» демонструє високий рівень взаємодії між працівниками. Секція «Управління» оцінена на хорошому рівні обома сторонами. Секція «Мотивація» показала певну різницю в оцінках між керівництвом та персоналом, що вказує на потребу в додатковій увазі до цієї складової.

Загалом, результати свідчать, що суттєвих проблем у корпоративній культурі виявлено не було.

Також обраним показником стану корпоративної культури є рівень задоволеності працею та лояльності персоналу. Відповідно до цього нами було складено анкету дослідження задоволеністю працею персоналу (Додаток Е).

За результатами дослідження, загальний індекс задоволеності склав 4,2 бали з 5 можливих. При цьому 78% респондентів висловили готовність рекомендувати Radisson Blu Resort Bukovel як привабливого роботодавця.

У табл. 1.10 наведено показники задоволеності різними аспектами роботи.

Таблиця 1.10

Показники задоволеності різними аспектами роботи

Аспект роботи	Рівень задоволеності (макс. 5 балів)
Умови праці	4,5
Заробітна плата	3,9
Можливості професійного розвитку	4,3
Взаємовідносини в колективі	4,4
Зміст роботи	4,2
Стиль керівництва	4,1
Корпоративні заходи	4,3

Джерело: створено автором за даними «Radisson Blu Resort Bukovel»

Найвищий рівень задоволеності спостерігається в категорії «Умови праці» (4.5). Високий показник задоволеності професійним розвитком (4.3) свідчить про ефективну систему навчання. Сприятливий соціально-психологічний клімат підтверджується високою оцінкою взаємовідносин (4.4).

Дослідження продемонструвало високий рівень задоволеності працею серед співробітників Radisson Blu Resort Bukovel. Результати анкетування виявили збалансованість більшості аспектів трудової діяльності, де показники задоволеності перевищують 4 бали з 5 можливих. Винятком залишається лише рівень задоволеності заробітною платою (3.9 бали), проте навіть такий показник перевищує середньогалузеві значення.

На підприємстві створено багаторівнева система професійного розвитку, яка включає наступні компоненти (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Багаторівнева система професійного розвитку працівників

Напрямок навчання	Періодичність	Цільова аудиторія	Очікувані результати
Професійні тренінги	Щомісячно	Лінійний персонал	Підвищення якості обслуговування
Управлінські семінари	Щоквартально	Менеджери середньої ланки	Розвиток лідерських якостей
Мовні курси	Постійно	Усі працівники	Покращення комунікації з гостями
Стажування в готелях мережі	Двічі на рік	Ключові співробітники	Обмін досвідом та практиками

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Аналіз зовнішніх проявів корпоративної культури засвідчив високий рівень уваги до фірмового стилю та візуальної айдентики. Усі елементи зовнішнього та внутрішнього оформлення готелю відповідають стандартам бренду «Radisson». Значна увага приділяється уніформі персоналу, яка не лише відповідає корпоративним вимогам, але й враховує специфіку роботи в умовах гірськолижного курорту.

Окремого розгляду заслуговує питання адаптації глобальної корпоративної культури Radisson до локальних умов. Дослідження показало

успішне поєднання міжнародних стандартів обслуговування з місцевими культурними особливостями. Зокрема, у готелі активно популяризуються елементи гуцульської культури, що знаходить відображення в оформленні інтер'єру, меню ресторанів та програмі анімаційних заходів для гостей.

Вивчення документації з управління персоналом показало наявність чітко регламентованих процедур найму, адаптації та оцінки працівників. Особлива увага приділяється відповідності кандидатів корпоративним цінностям під час відбору персоналу. Програма адаптації нових співробітників включає обов'язкове ознайомлення з історією та філософією бренду «Radisson», а також специфікою роботи в умовах сезонного курорту.

За результатами проведеного дослідження можна констатувати достатньо високий рівень розвитку корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel». Основними сильними сторонами виступають чітко сформульовані цінності, ефективна система навчання персоналу, сприятливий психологічний клімат та увага до візуальних елементів корпоративної культури. Водночас виявлені певні напрямки для вдосконалення, зокрема, покращення міждепартаментних комунікацій та посилення системи матеріальної мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2
УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «RADISSON BLU RESORT»

2.1. Проблеми та рекомендації формування ефективної корпоративної культури «Radisson Blu Resort»

На основі проведеного комплексного аналізу корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel» виявлено низку проблемних аспектів, які потребують системного вирішення для підвищення ефективності функціонування підприємства. Результати дослідження демонструють певну невідповідність між оцінками керівництва та персоналу щодо ключових елементів корпоративної культури, що вказує на необхідність гармонізації внутрішніх процесів організації.

Першочергової уваги заслуговує проблема професійного розвитку персоналу. Згідно з даними опитування, можливості для професійного зростання отримали критично низьку оцінку – 2 бали з 10 можливих як від працівників, так і від керівництва. Подібна ситуація спостерігається у сфері впровадження інновацій, де показник становить лише 2 бали від працівників та 4 бали від керівництва. Така оцінка свідчить про суттєві недоліки в системі розвитку персоналу та потребує термінового впровадження комплексної програми професійного навчання.

Детальний аналіз системи мотивації персоналу виявив значні розбіжності між очікуваннями працівників та наявними можливостями. Показник задоволеності системою оплати праці складає лише 5 балів з 10 можливих серед працівників, що суттєво нижче за оцінку керівництва (6 балів). Дана ситуація потребує перегляду системи матеріального стимулювання з урахуванням специфіки роботи в умовах сезонного гірськолижного курорту.

Варто звернути увагу на проблему розподілу трудового навантаження, яка отримала надзвичайно низьку оцінку від працівників – 2 бали, тоді як керівництво оцінило даний параметр у 5 балів. Подібний розрив в оцінках свідчить про відсутність ефективних механізмів планування та розподілу робочого навантаження, що може призводити до професійного вигорання персоналу.

У контексті стратегічного розвитку готельного комплексу "Radisson Blu Resort Bukovel" розроблено комплексний план удосконалення корпоративної культури, який являє собою структурований документ з чітко визначеними напрямками та конкретними заходами щодо їх реалізації.

Таблиця 2.1

План удосконалення корпоративної культури готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»

Напрямок	Обґрунтування
1. Оцінка поточного стану корпоративної культури	-Провести опитування серед співробітників. -Аналізувати попередні результати та звіти. - Оцінити зовнішні фактори та тенденції в індустрії.
2. Визначення місії, цінностей та стандартів	-Оновити місію та корпоративні цінності. -Розробити стандарти поведінки та взаємодії в команді -Адаптувати корпоративні цінності до стандартів Radisson Hotel Group.
3. Покращення внутрішньої комунікації	-Ввести регулярні командні зустрічі. -Використовувати внутрішні платформи для ефективної комунікації. -Провести тренінги з комунікаційних навичок.
4. Покращення адаптації нових співробітників	Розробити ефективну програму орієнтації. -Розробити ефективну програму орієнтації. -Впровадити систему наставництва
5. Підвищення мотивації та розвитку персоналу	-Ввести систему нагород і визнання досягнень - Проводити регулярні навчання та тренінги. - Створити чітку програму кар’єрного росту.

Продовження таблиці 2.1

6. Розвиток лояльності та командного духу	-Організувати корпоративні заходи та тренінги на командну взаємодію. -Впровадити програми корпоративної соціальної відповідальності.
7. Покращення зворотного зв'язку та оцінки результатів	-Ввести регулярні опитування серед співробітників. - Забезпечити зворотний зв'язок від клієнтів для покращення сервісу.
8. Оцінка ефективності змін	Визначити ключові показники успіху (KPIs). - Проводити моніторинг результатів та коригування стратегії.

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Запропонований план удосконалення корпоративної культури готелю представляє собою комплексний підхід до трансформації організаційного середовища. Особлива увага приділяється системності та послідовності впровадження змін, що забезпечує максимальну ефективність запланованих заходів.

План охоплює вісім ключових напрямків розвитку, кожен з яких містить конкретні заходи та очікувані результати. Важливою особливістю плану є його інтегрованість із загальною стратегією мережі Radisson Hotel Group, що забезпечує уніфікацію стандартів якості обслуговування.

Структура плану побудована за принципом від загального до конкретного, де кожен наступний етап логічно пов'язаний з попереднім та створює основу для подальшого розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність впровадження змін та мінімізувати можливі ризики.

Особливу увагу в плані приділено розвитку персоналу та внутрішнім комунікаціям, що відповідає сучасним тенденціям в управлінні людськими ресурсами у готельній індустрії. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення залученості співробітників та формування сильної корпоративної культури. Система моніторингу та оцінки ефективності змін забезпечує можливість своєчасного коригування стратегії та адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Використання ключових показників ефективності

(KPIs) дозволяє об'єктивно оцінювати прогрес у досягненні поставлених цілей.

На підставі виявлених проблем сформовано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel». У сфері професійного розвитку персоналу рекомендується запровадити систему безперервного навчання, яка включатиме регулярні тренінги з підвищення кваліфікації, програми обміну досвідом з іншими готелями мережі Radisson, а також створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника. Особливу увагу слід приділити розвитку управлінських компетенцій серед керівників середньої ланки. Для кожного співробітника розробляється індивідуальний план розвитку з урахуванням поточного рівня компетенцій та кар'єрних прагнень. План переглядається щоквартально та коригується відповідно до досягнутих результатів. Наведемо приклад індивідуального плану розвитку старшого адміністратору служби прийому та розміщення.

Таблиця 2.2

Індивідуальний план розвитку співробітника

Співробітник: Марія Петренко
Посада: Старший адміністратор служби прийому та розміщення
Період планування: Січень 2025 - Грудень 2025
Безпосередній керівник: Олена Ковальчук, Керівник служби прийому та розміщення

1. Поточний профіль компетенцій	
Професійні компетенції	Знання стандартів обслуговування Radisson: 8/10 Володіння системою Opera PMS: 7/10 Навички вирішення конфліктних ситуацій: 6/10 Знання англійської мови: B2 Знання німецької мови: A2
Управлінські компетенції	Планування та організація роботи: 7/10 Прийняття рішень: 6/10 Розвиток підлеглих: 5/10 Делегування повноважень: 5/10
Особистісні компетенції	Стресостійкість: 8/10 Комунікабельність: 9/10 Ініціативність: 7/10 Лідерські якості: 6/10
2. Кар'єрні цілі	
Короткострокові (1 рік)	Підвищення до позиції Заступника керівника служби прийому та розміщення Розвиток навичок управління персоналом Підвищення рівня німецької мови до B1

Продовження таблиці 2.2

Довгострокові (2-3 роки)	Зайняти позицію Керівника служби прийому та розміщення Отримати міжнародний сертифікат з готельного менеджменту Пройти стажування в європейських готелях мережі Radisson
3. План розвитку на 2025 рік	
Квартал	
I	Курс "Ефективне управління персоналом в готельному бізнесі" (40 годин) Інтенсивний курс німецької мови (3 рази на тиждень) Робота в якості дублера заступника керівника служби (2 дні на тиждень)
II	Тренінг "Управління конфліктами та складними ситуаціями" (16 годин) Курс "Фінансове планування для керівників підрозділів" (24 години) Продовження вивчення німецької мови Підготовка проєкту з оптимізації процесів реєстрації груп
III	Стажування в Radisson Collection Hotel, Berlin (2 тижні) Тренінг "Advanced Opera PMS для керівників" (16 годин) Участь у розробці стандартів обслуговування VIP-гостей
IV	Підготовка до сертифікації CHM (Certified Hotel Manager) Захист проєкту з оптимізації процесів Складання іспиту з німецької мови (B1)
4. Ключові показники ефективності (KPI)	
Професійні	Підвищення рівня задоволеності гостей (цільовий показник 9.2/10) Скорочення часу реєстрації гостей на 20% Зменшення кількості скарг на 30%
Управлінські	Успішне проведення щонайменше 10 тренінгів для підлеглих Розробка та впровадження 2 нових стандартів роботи відділу Підготовка 2 співробітників до підвищення
Особистісні	Отримання сертифікату B1 з німецької мови Успішне завершення всіх запланованих курсів та тренінгів Позитивна оцінка за результатами стажування
5. Ресурси та підтримка	
Навчальні ресурси	Доступ до онлайн-платформи Radisson Learning Hub Корпоративна бібліотека Підписка на професійні видання
Менторська підтримка	Щомісячні зустрічі з керівником служби Щоквартальні зустрічі з директором готелю Регулярні консультації з HR-директором
Матеріальне забезпечення	Бюджет на навчання: відповідно до корпоративної політики Компенсація витрат на стажування Преміювання за досягнення KPI

Для вдосконалення системи мотивації пропонується впровадити диференційовану систему оплати праці, яка враховуватиме сезонність роботи курорту. Доцільним видається запровадження додаткових бонусів за роботу в пікові періоди, систему премій за досягнення ключових показників

ефективності та розширений соціальний пакет, що включатиме медичне страхування та компенсацію витрат на проживання для персоналу з інших регіонів.

Удосконалена система оплати праці має враховувати специфіку сезонної роботи курорту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура оновленої системи мотивації персоналу

Компонент	Базовий рівень	Високий сезон	Критерії нарахування
Базова ставка	100%	100%	Відповідно до посади
Сезонна надбавка	-	+30%	Листопад-Березень
KPI бонус	До 15%	До 25%	Виконання цільових показників
Додаткові премії	До 10%	До 20%	Особливі досягнення

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Соціальний пакет має включати:

- медичне страхування для працівника та членів родини;
- компенсацію витрат на проживання для іногородніх;
- безкоштовне харчування під час робочої зміни;
- знижки на послуги готелю для співробітників та їхніх родин.

У сфері організації праці необхідно розробити гнучку систему планування робочого навантаження з урахуванням сезонних коливань. Рекомендується впровадити автоматизовану систему складання графіків роботи, яка дозволить оптимально розподіляти навантаження між працівниками та забезпечувати необхідний баланс між роботою та відпочинком.

Впровадження автоматизованої системи планування графіків роботи повинно базуватися на таких принципах:

- прогнозування завантаження готелю;
- врахування кваліфікації та спеціалізації персоналу;
- забезпечення справедливого розподілу змін;
- можливість обміну змінами між працівниками;
- автоматичне попередження про понаднормові години;

Значної уваги потребує вдосконалення системи внутрішніх комунікацій. Пропонується створення єдиної інформаційної платформи для обміну інформацією між департаментами, регулярне проведення загальних зборів колективу та впровадження системи зворотного зв'язку. Важливим елементом має стати розробка чіткої процедури інформування працівників про стратегічні рішення та зміни в організації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Компоненти інформаційної системи

Елемент	Функціонал	Періодичність оновлення	Відповідальні
Корпоративний портал	Новини, документи, оголошення	Щоденно	HR-відділ
Месенджер	Оперативна комунікація	Постійно	IT-відділ
Інформаційні дошки	Важливі повідомлення	Щотижнево	Керівники відділів
Електронний документообіг	Внутрішня документація	Постійно	Адміністрація

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Для підвищення рівня залученості персоналу рекомендується запровадити систему управління ідеями, яка дозволить працівникам вносити пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів та брати участь у прийнятті рішень. Доцільним видається створення робочих груп з представників різних департаментів для спільного вирішення операційних завдань.

В рамках удосконалення системи управління ідеями пропонується впровадження інноваційної платформи «Radisson Ideas Hub», яка забезпечить можливість кожному співробітнику долучитися до процесу вдосконалення діяльності готелю. Розглянемо результативність впровадження подібних систем на прикладі інших готелів мережі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ефективність впровадження системи управління ідеями в готелях мережі Radisson

Показник	Перший рік	Другий рік	Третій рік
Кількість поданих ідей	156	243	312
Відсоток впроваджених пропозицій	23%	35%	42%
Економічний ефект (тис. євро)	45	89	134
Рівень залученості персоналу	34%	56%	78%

Джерело: створено автором на основі на основі даних мережі Radisson

Міждепартаментні робочі групи формуються за матричним принципом, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення операційних завдань. Структура та функціонал робочих груп представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Організація роботи міждепартаментних груп

Напрямок діяльності	Склад групи	Періодичність зустрічей	Основні завдання	Форма звітності
Якість сервісу	Представники F&B, номерного фонду, рецепції	Щотижня	Аналіз відгуків гостей, розробка рішень	Щотижневий звіт
Операційна ефективність	Керівники підрозділів, фінансовий відділ	Щомісяця	Оптимізація процесів, скорочення витрат	Місячний звіт з KPI
Розвиток продукту	Маркетинг, продажі, F&B	Двічі на місяць	Розробка нових послуг та пропозицій	Квартальна презентація

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Особливу увагу слід приділити адаптації міжнародних стандартів Radisson до локальних умов. Рекомендується розробити програму інтеграції елементів карпатської культури в систему обслуговування гостей, що підвищить унікальність пропозиції готелю та створить додаткову цінність для клієнтів.

Створення унікальної системи обслуговування, що поєднує міжнародні стандарти Radisson Blu з автентичними елементами карпатської культури для

підвищення цінності готельного продукту. Програма спрямована на формування конкурентної переваги через інтеграцію локальної автентичності у високі стандарти світового готельного бренду.

Концепція дизайну передбачає гармонійне поєднання сучасної естетики Radisson Blu з традиційними карпатськими елементами. У оформленні використовуються автентичні матеріали та техніки: різьблення по дереву, ткацтво, гончарство. Текстильні елементи включають традиційні орнаменти, виконані у кольоровій гамі бренду. Створюються тематичні фотозони, що відображають сезонні карпатські свята та традиції.

Далі у табл. 2.7 наведемо можливу структуру оновленого меню ресторану.

Таблиця 2.7

Структура оновленого меню ресторану

Категорія страв	Співвідношення	Особливості подачі
Міжнародна кухня	60%	Стандарти Radisson Blu
Карпатська кухня	30%	Авторська подача
Фьюжн	10%	Інноваційні поєднання

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Запропоновано також перелік гастрономічних подій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Календар гастрономічних подій

Сезон	Основні події	Тривалість
Зима	Різдвяні гостини	2 тижні
Весна	Великодній ярмарок	1 тиждень
Літо	Фестиваль карпатської кухні	10 днів
Осінь	Свято врожаю	2 тижні

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Розроблено інтегровану систему анімації, що включає щоденні, щотижневі та сезонні активності. Всі запропоновані заходи проводяться двомовно (українською та англійською) та супроводжуються професійними аніматорами, які пройшли спеціальну підготовку з історії та традицій регіону.

Програма інтеграції карпатської культури реалізується через впровадження автентичних елементів у всі аспекти обслуговування гостей. Результативність програми оцінюється за наступними критеріями (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності програми локальної інтеграції

Елемент програми	Показники ефективності	Метод оцінки	Періодичність оцінки
Гастрономічні майстер-класи	Рівень задоволеності гостей, кількість учасників	Анкетування, відгуки	Щомісяця
Етно-вечори	Заповнюваність заходів, дохід від додаткових послуг	Фінансова звітність	Щотижня
Екскурсійні програми	Кількість бронювань, середній чек	Статистика продажів	Щомісяця

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Впровадження програми розраховане на 12 місяців з поетапним введенням окремих елементів.

Значущим напрямком вдосконалення корпоративної культури має стати розвиток системи визнання досягнень працівників. Пропонується запровадити регулярні конкурси професійної майстерності, церемонії нагородження кращих співробітників та систему публічного визнання особливих досягнень.

Система визнання досягнень працівників структурована за рівнями та включає різноманітні форми відзначення, наведемо її у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Багаторівнева система визнання досягнень персоналу

Рівень визнання	Критерії оцінювання	Форма винагороди	Періодичність
Індивідуальний	Виконання KPI, відгуки гостей	Грошова премія, додаткові вихідні	Щомісяця
Департаментний	Командні результати, інновації	Корпоративні заходи, навчання	Щоквартально
Загальноготельний	Особливі досягнення, стаж роботи	Подорожі, підвищення	Щорічно

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

У сфері адаптації нових співробітників рекомендується вдосконалити програму онбордингу шляхом впровадження системи наставництва, створення

детальних посібників для новачків та регулярного проведення оцінки ефективності адаптаційних заходів.

Програма адаптації нових співробітників реалізується через комплексний підхід (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Етапи програми адаптації персоналу

Етап	Тривалість	Відповідальні особи	Ключові активності	Очікувані результати
Підготовчий	1 тиждень	HR-менеджер, керівник відділу	Оформлення, знайомство	Розуміння базових процесів
Основний	1-2 місяці	Наставник, тренер	Навчання, практика	Самостійне виконання обов'язків
Заключний	2 тижні	Керівник, HR-менеджер	Оцінка, зворотний зв'язок	Повна інтеграція в команду

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Для підтримки високого рівня сервісу пропонується розробити систему постійного моніторингу якості обслуговування, яка включатиме регулярні перевірки методом «таємний гість», аналіз відгуків клієнтів та оцінку дотримання стандартів обслуговування (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Система моніторингу якості обслуговування

Метод оцінки	Частота проведення	Відповідальні	Критерії оцінювання	Форма звітності
Таємний гість	Щомісяця	Зовнішнє агентство	Дотримання стандартів	Детальний звіт
Аналіз відгуків	Щоденно	Відділ якості	Задоволеність гостей	Щотижневий дайджест
Внутрішній аудит	Щоквартально	Керівники відділів	Операційні показники	Звіт про аудит
Опитування клієнтів	Щосезону	Відділ маркетингу	Оцінка рівня сервісу	Аналітичний звіт
Анкетування персоналу	Раз на пів року	HR-відділ	Знання стандартів обслуговування	Узагальнені висновки
Аналіз повторних звернень	Щомісяця	Відділ клієнтської підтримки	Частота повторних звернень	Звіт про динаміку

Продовження таблиці 2.12

Моніторинг соціальних мереж	Щоденно	Відділ SMM	Публічний зворотний зв'язок	Щотижнева аналітика

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Розроблена система моніторингу якості обслуговування базується на інтегрованому підході, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні джерела оцінки. Основною метою є виявлення недоліків у наданні послуг, своєчасне реагування на зауваження клієнтів та створення сприятливих умов для забезпечення високого рівня сервісу.

Включення методу "таємний гість" дозволяє отримувати об'єктивну оцінку якості обслуговування, зокрема щодо дотримання корпоративних стандартів. Щомісячна частота проведення забезпечує регулярність контролю та можливість оперативного усунення виявлених недоліків.

Щоденний аналіз відгуків клієнтів є важливим інструментом для розуміння рівня задоволеності гостей. Відділ якості збирає та систематизує зворотний зв'язок, що сприяє покращенню сервісу на основі реальних даних.

Внутрішній аудит, який проводиться щоквартально, орієнтований на оцінку операційних показників. Це дозволяє керівникам відділів виявляти неефективні процеси та розробляти заходи для їх оптимізації.

Додаткові методи, такі як опитування клієнтів і анкетування персоналу, спрямовані на отримання більш глибокого розуміння факторів, що впливають на якість обслуговування. Опитування клієнтів, яке проводиться сезонно, дозволяє оцінити рівень сервісу з позиції гостей, тоді як анкетування персоналу надає інформацію про їхнє розуміння стандартів і готовність їх дотримуватися.

Моніторинг повторних звернень клієнтів є важливим індикатором загальної ефективності роботи компанії. Аналіз динаміки таких звернень допомагає виявити системні проблеми, що можуть викликати незадоволення гостей.

Окремо варто виділити моніторинг соціальних мереж, який дозволяє оцінити публічний зворотний зв'язок, важливий для формування іміджу компанії та її сприйняття у суспільстві.

Таким чином, запропонована система моніторингу базується на комплексному підході, який забезпечує як оперативність у вирішенні проблем, так і стратегічне планування для підвищення рівня обслуговування.

З метою посилення командного духу та покращення міжособистісних відносин рекомендується розширити програму корпоративних заходів, включивши до неї спортивні змагання, культурні події та волонтерські акції. Особливу увагу слід приділити заходам, спрямованим на зближення працівників різних департаментів. Програма корпоративних заходів спрямована на формування єдиної команди наведена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Річний план корпоративних заходів

Тип заходу	Сезон проведення	Формат участі	Очікувана кількість учасників	Бюджет (тис. грн)
Спортивна спартакіада	Літо	Міждепартаментні команди	150	85
День готелю	Осінь	Загальний збір	250	120
Благодійний марафон	Весна	Добровільний	100	45
Новорічний бал	Зима	Загальний збір	250	150

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Реалізація запропонованих заходів дозволить створити інтегровану систему розвитку персоналу та корпоративної культури, що сприятиме підвищенню ефективності роботи готелю та задоволеності співробітників.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить суттєво підвищити рівень корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel» та забезпечити стабільне зростання ефективності діяльності підприємства. Важливо забезпечити системний підхід до впровадження змін та регулярний моніторинг результатів для своєчасного коригування обраної стратегії розвитку корпоративної культури.

2.2. Практичні аспекти формування корпоративної культури

Формування корпоративної культури у «Radisson Blu Resort Bukovel» становить складний багатоетапний процес, який потребує системного підходу та врахування специфіки діяльності гірськолижного курорту преміум-класу. Практична реалізація заходів з розвитку корпоративної культури має базуватися на детальному аналізі поточної ситуації та визначенні пріоритетних напрямків удосконалення.

На основі проведеного дослідження розроблено комплексну програму практичних заходів з формування корпоративної культури, яка враховує сезонний характер роботи курорту та особливості управління персоналом в умовах підвищеного навантаження під час гірськолижного сезону (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Етапи реалізації програми формування корпоративної культури

Етап	Термін реалізації	Відповідальні особи	Ключові заходи
Підготовчий	2 місяці	HR-директор, керівники департаментів	Аудит поточного стану, розробка документації
Основний	6 місяців	Робоча група, зовнішні консультанти	Впровадження нових процесів та практик
Контрольний	2 місяці	Керівництво готелю, HR-служба	Оцінка результатів, коригування програми
Підтримуючий	Постійно	Усі керівники підрозділів	Підтримка досягнутих результатів

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Важливим аспектом практичної реалізації програми є формування єдиної системи цінностей та стандартів поведінки. У рамках дослідження розроблено структуру корпоративного кодексу, який відображає специфіку діяльності гірськолижного курорту (табл. 2.15, Додаток Є).

Таблиця 2.15

Структура корпоративного кодексу

Розділ	Зміст	Механізми впровадження	Очікувані результати
Місія та цінності	Філософія бренду, локальна специфіка	Тренінги, візуальні матеріали	Єдине розуміння цілей
Стандарти поведінки	Правила взаємодії, дрес-код	Практичні заняття, наставництво	Уніфікація поведінки
Робочі процеси	Операційні процедури, безпека	Інструктажі, перевірки	Якість обслуговування
Розвиток персоналу	Навчання, кар'єрне зростання	Програми розвитку, оцінка	Професійне зростання

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

На практиці впровадження корпоративної культури найкраще демонструється через конкретні приклади реалізації проєктів та вирішення ситуацій. Розглянемо декілька показових кейсів з досвіду готелю (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Кейс впровадження системи наставництва

Аспект кейсу	Опис	Результат
Початкова ситуація	Високий рівень плинності кадрів серед нових співробітників (45% протягом першого місяця)	Проблема адаптації
Впроваджене рішення	Призначення досвідченого портьє Михайла К. наставником для новачків рецепції	Структурована програма
Практичні дії	Щоденні брифінги, спільні зміни, розбір складних ситуацій	Системний підхід
Результати	Зниження плинності до 12%, підвищення якості обслуговування на 27%	Позитивна динаміка

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Дослідження процесу впровадження системи наставництва у службі прийому та розміщення готелю продемонструвало високу ефективність персоніфікованого підходу до адаптації нових співробітників. Критична ситуація з плинністю кадрів (45% протягом першого місяця роботи) вимагала системного рішення. Впровадження структурованої програми наставництва під керівництвом досвідченого портьє включало щоденні брифінги, спільні робочі зміни та детальний розбір складних ситуацій обслуговування.

Результати впровадження програми перевершили очікування: плинність кадрів знизилась до 12%, а якість обслуговування зросла на 27%. Додатковим позитивним ефектом стало підвищення мотивації досвідчених співробітників, які отримали можливість кар'єрного розвитку через роль наставника.

Розглянемо детальніше ситуацію з рестораном «Mont Blanc», де виникла необхідність підвищення рівня сервісу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Кейс удосконалення сервісу в ресторані

Етап	Заходи	Інвестиції (тис. грн)	Ефект
Аудит сервісу	Залучення "таємних гостей", аналіз відгуків	45	Виявлення проблем
Навчання персоналу	Тренінги з винного етикету, майстер-класи	120	Підвищення компетенцій
Оновлення процесів	Впровадження стандартів подачі страв	65	Уніфікація сервісу
Контроль якості	Щоденна оцінка роботи офіціантів	30	Стабільність результатів

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Комплексний проєкт підвищення якості обслуговування в ресторані "Mont Blanc" являє собою приклад системного підходу до трансформації сервісних процесів. Початковий аудит, проведений із залученням "таємних гостей", виявив низку критичних точок у процесі обслуговування. На основі отриманих даних була розроблена програма навчання персоналу, що включала спеціалізовані тренінги з винного етикету та майстер-класи від провідних експертів галузі.

Особливу увагу було приділено стандартизації процесів подачі страв та впровадженню системи щоденної оцінки роботи офіціантів. Загальні інвестиції в проєкт склали 260 тис. грн, що окупилося протягом шести місяців за рахунок підвищення середнього чеку та зростання кількості повторних відвідувань.

Показовим є приклад вирішення конфліктної ситуації в спа-центрі готелю (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Кейс управління конфліктною ситуацією

Стадія конфлікту	Вжиті заходи	Залучені сторони	Результат
Виникнення	Фіксація скарг гостей на графік роботи	Гості, персонал спа	Збір інформації
Ескалація	Проведення зборів, аналіз завантаженості	Керівництво, HR	План дій
Вирішення	Впровадження гнучкого графіку	Адміністрація спа	Оптимізація роботи
Профілактика	Розробка системи попереднього запису	IT-відділ	Запобігання проблем

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Аналіз процесу вирішення конфліктної ситуації в спа-центрі демонструє ефективність проактивного підходу до управління кризовими ситуаціями. Первинні скарги гостей на незручний графік роботи були своєчасно зафіксовані та проаналізовані. Залучення всіх зацікавлених сторін до процесу вирішення конфлікту дозволило розробити оптимальне рішення у вигляді гнучкого графіку роботи.

Впровадження автоматизованої системи попереднього запису не лише вирішило поточну проблему, але й створило основу для превентивного управління подібними ситуаціями в майбутньому.

Практичний досвід впровадження системи мотивації (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Кейс впровадження системи мотивації покоївок

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Швидкість прибирання номеру	45 хвилин	35 хвилин	-22%
Оцінка чистоти гостями	8,5/10	9,4/10	+11%
Плинність кадрів	35%	15%	-57%
Задоволеність персоналу	6,2/10	8,7/10	+40%

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Впровадження нової системи мотивації для покоївок демонструє важливість комплексного підходу до стимулювання персоналу. Система включала матеріальні та нематеріальні компоненти, враховувала як кількісні

показники (швидкість прибирання), так і якісні параметри (оцінка чистоти гостями).

Досягнуті результати свідчать про суттєве підвищення ефективності роботи: швидкість прибирання номеру скоротилася на 22% при одночасному підвищенні якості на 11%. Значне зниження плинності кадрів (з 35% до 15%) підтверджує ефективність впровадженої системи мотивації.

Розглянемо успішний кейс організації міждепартаментної взаємодії (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Кейс оптимізації взаємодії підрозділів

Департаменти	Проблема	Рішення	Результат
Ресторан-Кухня	Затримки подачі страв	Впровадження системи комунікації	Скорочення часу очікування на 40%
Рецепція-Покоївки	Несвоєчасна інформація про виїзд	Створення чат-бота	Прискорення підготовки номерів
SPA-Продажі	Неузгодженість бронювань	Єдина система резервування	Зростання завантаженості на 25%

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Дослідження процесу оптимізації взаємодії між підрозділами готелю виявило важливість технологічних рішень у підвищенні операційної ефективності. Впровадження єдиної системи комунікації між рестораном та кухнею призвело до скорочення часу очікування на 40%. Створення спеціалізованого чат-бота для координації роботи рецепції та служби покоївок оптимізувало процес підготовки номерів.

Особливо показовим став результат впровадження єдиної системи резервування для спа-центру, що призвело до зростання завантаженості на 25%.

Аналіз процесу впровадження технологічних інновацій демонструє важливість поетапного підходу та ретельного тестування нових рішень. Особливо успішним виявилося впровадження системи мобільної реєстрації,

що дозволило скоротити черги на 60%. Впровадження електронного меню призвело до зростання середнього чеку на 18% (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Кейс впровадження інноваційних рішень

Інновація	Ініціатор	Процес впровадження	Результат
Мобільна реєстрація	Відділ рецепції	3 місяці тестування	Скорочення черг на 60%
Електронне меню	Ресторанна служба	Розробка та навчання	Зростання середнього чеку на 18%
Smart-клімат	Інженерна служба	Поетапне впровадження	Економія енергії на 25%

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Дослідження процесу реагування на кризову ситуацію з відключенням електроенергії демонструє важливість наявності чітких протоколів дій та ефективної системи комунікації. Своєчасна активація резервних систем та організація альтернативного харчування дозволили мінімізувати негативний вплив на якість обслуговування (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Кейс антикризового управління

Етап	Ситуація	Дії	Результат
Виявлення	Відключення електроенергії	Активація резервних систем	Мінімізація дискомфорту
Реагування	Неможливість приготування їжі	Організація альтернативного харчування	Збереження сервісу
Комунікація	Занепокоєння гостей	Регулярне інформування	Збереження довіри
Висновки	Аналіз ситуації	Розробка протоколів	Підвищення готовності

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Наведені практичні кейси демонструють ефективність системного підходу до формування корпоративної культури та важливість гнучкої адаптації стандартних процедур до конкретних ситуацій. Успішне вирішення проблемних ситуацій стало можливим завдяки чіткому розумінню корпоративних цінностей та злагодженій роботі всіх підрозділів готелю.

Досвід впровадження різноманітних ініціатив показує, що ключовими факторами успіху є послідовність у реалізації запланованих змін, активне залучення персоналу до процесу прийняття рішень та регулярний моніторинг досягнутих результатів. Важливим аспектом залишається постійне навчання персоналу та розвиток професійних компетенцій, що дозволяє підтримувати високий рівень сервісу та відповідати очікуванням гостей.

Практична імплементація корпоративної культури потребує створення відповідної інфраструктури та матеріально-технічної бази. Запропоновано наступний розподіл ресурсів (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Ресурсне забезпечення програми формування корпоративної культури

Напрямок	Необхідні ресурси	Бюджет (тис. грн/рік)	Джерела фінансування
Навчальний центр	Обладнання, матеріали	850	Операційний бюджет
Зона відпочинку	Меблі, техніка	420	Інвестиційний фонд
Інформаційні системи	Програмне забезпечення	380	IT-бюджет
Корпоративні заходи	Організаційні витрати	650	Маркетинговий бюджет

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Загальні витрати на реалізацію програми формування корпоративної культури включають (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Загальні витрати на реалізацію програми формування корпоративної культури

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1	2
Підготовчий етап	
Проведення аудиту корпоративної культури	70
Розробка документації	50
Основний етап	
Організація тренінгів для персоналу (10 тренінгів)	250
Послуги зовнішніх консультантів	120
Розробка програм навчання	80
Ресурсне забезпечення програми	

Продовження таблиці 2.24

1	2
Навчальний центр	850
Зона відпочинку	420
Інформаційні системи	380
Корпоративні заходи	650
Контрольний етап	
Збір та аналіз зворотного зв'язку	30
Внесення коректив у програму	20
Підтримуючий етап (1 рік)	
Регулярні навчання та тренінги	100
Моніторинг та підтримка стандартів	50
Загальна сума витрат	3 070

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Прогнозовані результати наведемо у табл. 2.25.

Таблиця 2.5

Прогнозовані результати реалізації програми формування корпоративної культури

Показники	Розрахунок
Очікуване зростання доходу	Очікуване зростання доходу після впровадження: +7% (за рахунок покращення обслуговування).
Прогнозований дохід	Дохід 2023 року: 548,4 млн грн. *548,4×1,07=586,8 млн грн.*
Додатковий прибуток	Поточна рентабельність: 20%. *(586,8−548,4)×0,2=7,68 млн грн.*
Термін окупності	Загальні витрати: 3,07 млн грн. Додатковий чистий прибуток у перший рік: 7,68 млн грн. *7,68/3,07≈0,4 року або 4,8 місяця.*

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Програма формування корпоративної культури з врахуванням додаткових витрат на ресурсне забезпечення залишається економічно вигідною. Очікуване зростання доходу на 7% і додатковий чистий прибуток у 7,68 млн грн свідчать про доцільність впровадження. Термін окупності становить 4,8 місяця, що є прийнятним для такого масштабного проекту.

Для забезпечення сталого розвитку корпоративної культури впроваджується система моніторингу та оцінки ефективності (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Показники ефективності корпоративної культури

Показник	Метод вимірювання	Цільове значення	Періодичність оцінки
Задоволеність персоналу	Анкетування	85%	Щоквартально
Плинність кадрів	HR-статистика	<15%	Щомісячно
Якість сервісу	Оцінка гостей	9,2/10	Постійно
Продуктивність праці	KPI-аналіз	+7%	Щоквартально

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

У рамках практичної реалізації програми формування корпоративної культури значна увага приділяється розвитку професійних компетенцій персоналу (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Програма розвитку професійних компетенцій

Компетенція	Методи розвитку	Цільові показники	Термін досягнення
Клієнтоорієнтованість	Тренінги, практикуми	95% позитивних відгуків	3 місяці
Командна робота	Командобудування	Підвищення ефективності на 25%	6 місяців
Професійні навички	Навчання, стажування	Сертифікація 100% персоналу	12 місяців
Лідерські якості	Коучинг, менторство	Готовність кадрового резерву	9 місяців

Джерело: створено автором на основі результатів дослідження «Radisson Blu Resort Bukovel»

Практична реалізація програми формування корпоративної культури вимагає постійного моніторингу та коригування заходів відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації. Ефективність впровадження корпоративної культури оцінюється через систему кількісних та якісних показників, які дозволяють своєчасно виявляти відхилення та вносити необхідні корективи.

Важливим фактором успішної реалізації програми є забезпечення послідовності та системності у впровадженні всіх запланованих заходів, а також активне залучення персоналу всіх рівнів до процесу формування

корпоративної культури. Регулярна оцінка досягнутих результатів дозволяє підтримувати високий рівень мотивації співробітників та забезпечувати сталий розвиток організаційної культури готелю.

ВИСНОВКИ

Відповідно до мети та завдань, визначених у вступі кваліфікаційної роботи, зробимо такі висновки.

1. Комплексний аналіз готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» свідчить про те, що заклад є сучасним готельним комплексом преміум-класу, який відзначається розвиненою інфраструктурою та високою якістю обслуговування. Готель демонструє значні економічні досягнення з позитивною динамікою розвитку, що підтверджується збільшенням рівня заповнюваності, зростанням доходів і розширенням штату працівників. Завдяки професійному управлінському підходу, чітко структурованій організації роботи та ефективній маркетинговій стратегії, зокрема активній присутності у соціальних мережах, готель забезпечує стабільний розвиток і зберігає лідерські позиції на ринку готельних послуг України. Окремо варто відзначити вигідне розташування готелю в межах популярного гірськолижного курорту, що разом із високим рівнем сервісу та різноманітністю додаткових послуг створює суттєві конкурентні переваги та гарантує стабільний потік клієнтів протягом усього року.

2. За результатами дослідження можна зробити висновок, що корпоративна культура готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» демонструє високий рівень зрілості та ефективності, що ґрунтується на чітко визначених цінностях бренду «Radisson», таких як професіоналізм, клієнтоорієнтованість та командна робота. Аналіз показав, що основними сильними сторонами є розвинена система навчання та розвитку персоналу, прозорість внутрішніх комунікацій, ефективна система мотивації та демократичний стиль управління. Однак, поряд із цим, виявлено певні проблеми у внутрішніх комунікаціях між департаментами, що потребують уваги керівництва для усунення бар’єрів і підвищення рівня міжвідділової взаємодії.

Результати опитування за методикою OCAI свідчать про домінування ринкового типу культури, орієнтованого на результативність і

конкурентоспроможність, що відповідає стратегії готелю. Водночас, у бажаній структурі корпоративної культури спостерігається прагнення персоналу до посилення кланового компонента, що вказує на важливість згуртованості колективу та підтримки морального клімату. Таким чином, корпоративна культура готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є стратегічним ресурсом для забезпечення стабільного розвитку та досягнення високих результатів.

3. Проведене дослідження корпоративної культури «Radisson Blu Resort Bukovel» виявило суттєві розбіжності між оцінками керівництва та персоналу щодо ключових аспектів організаційної діяльності. Найбільші розриви спостерігаються у сферах професійного розвитку (різниця 2 бали), впровадження інновацій (різниця 2 бали) та розподілу робочого навантаження (різниця 3 бали), що свідчить про необхідність системних змін в організаційній культурі підприємства. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури включають впровадження комплексної системи професійного навчання, перегляд системи матеріального стимулювання та оптимізацію розподілу робочого навантаження. Розроблена програма вдосконалення корпоративної культури базується на матричному принципі організації міждепартаментних робочих груп, що забезпечує комплексний підхід до вирішення операційних завдань. Запропонована структура передбачає чіткий розподіл відповідальності та регулярну звітність за ключовими напрямками діяльності, включаючи якість сервісу, операційну ефективність та розвиток продукту. Особливу увагу приділено розвитку внутрішніх комунікацій та адаптації міжнародних стандартів Radisson до локальних умов. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу та забезпечити стабільне зростання ефективності діяльності підприємства.

4. Дослідження практичних аспектів формування корпоративної культури у «Radisson Blu Resort Bukovel» дозволило розробити комплексну програму впровадження організаційних змін з урахуванням специфіки діяльності гірськолижного курорту. Запропонована програма базується на

чотириетапному підході до реалізації змін та передбачає створення відповідної інфраструктури й системи ресурсного забезпечення. Важливим елементом практичного впровадження стало формування системи внутрішніх комунікацій та розробка механізмів адаптації корпоративної культури до сезонних змін у роботі курорту. Розроблена система моніторингу якості обслуговування забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності корпоративної культури через регулярні перевірки методом "таємний гість", щоденний аналіз відгуків гостей та квартальний внутрішній аудит. Запропонована система показників дозволяє оцінювати як кількісні, так і якісні аспекти розвитку корпоративної культури.

Таким чином, запропоновані практичні аспекти формування корпоративної культури створюють цілісну систему організаційного розвитку, яка враховує специфіку діяльності гірськолижного курорту преміум-класу та забезпечує сталий розвиток підприємства через підвищення ефективності управління людськими ресурсами та якості обслуговування гостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт Radisson Blu Resort. URL: https://www.radissonhotels.com/uk-ua/hotels/radisson-blu-resort-bukovel

2. Офіційна сторінка Radisson Blu Resort в Facebook. URL: https://www.facebook.com/RadissonBluResortBukovel/?locale=ru_RU

3. Офіційна сторінка Radisson Blu Resort в Instagram. URL: https://www.instagram.com/radissonbluresortbukovel/

4. Badia, E.; Navajas, J.; Losilla, J.M. Organizational culture and subcultures in the spanish nuclear industry. Appl. Sci. 2020, 10, 3454.

5. Barney J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? Academy of Management Review. 1986. Vol. 11. P. 656-665.

6. Cadden T., Marshall D., Cao G. Opposites attract: Organisational culture and supply chain performance. Supply Chain Management: An International Journal. 2013. Vol. 18. P. 86-103.

7. Cameron K., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. 242 p.

8. Chatman J. A., Jehn K. A. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? Academy of Management Journal. 1994. Vol. 37. P. 522-553.

9. Chen, Z.X.; Francesco, A.M. Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? Hum. Relat. 2000, 6, 869–887.

10. Child J. Culture, contingency and capitalism in the cross national study of organizations. Research in Organizational Behavior / eds. L. L. Cummings, B. M. Staw. Greenwich: JAI Press, 1981. Vol. 3. P. 303-356.

11. Dawson, M.; Abbott, J.; Shoemaker, S. The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. Int. J. Hosp. Manag. 2011, 30, 290–300.

12. Deal T., Kennedy A. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering. Cambridge: Perseus, 1999. 282 p.

13. Denison D. R., Mishra A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science. 1995. Vol. 6. P. 204-223.

14. Denison D. R., Spreitzer G. M. Organizational culture and organizational development: A competing values approach. Research in Organizational Change and Development. 1991. Vol. 5. P. 1-21.

15. Detert J. R., Schroeder R. G., Mauriel J. J. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. Academy of Management Review. 2000. Vol. 25. P. 850-863.

16. Díez-Martína, F.; Miotto, G.; Cachón-Rodrígueza, G. Organizational legitimacy perception: Gender and uncertainty as bias for evaluation criteria. J. Bus. Res. 2022, 139, 426–436.

17. González-Rodríguez M. R., Martín-Samper R. C., Köseoglu M. A., Okumus F. Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. Journal of Sustainable Tourism. 2019. Vol. 27. P. 398-419.

18. Gregory B. T., Harris S. G., Armenakis A. A., Shook C. L. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. Journal of Business Research. 2009. Vol. 62. P. 673-679.

19. Hakami, Y.M. The relationship between organizational culture and organizational performance. Int. J. Entrep. 2022, 26, 1–16.

20. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 596 p.

21. Leisen B., Lilly B., Winsor R. D. The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. Journal of Services Marketing. 2002. Vol. 16. P. 201-222.

22. Lok, P.; Westwood, R.; Crawford, J. Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. Appl. Psychol. 2005, 4, 490–514.

23. McDermott C. M., Stock G. N. Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. Journal of Operations Management. 1999. Vol. 17. P. 521-533.

24. Mui, C.; Cheok, Y. The impact of financing role and organizational culture in small and medium enterprises: Developing business strategies for economic recovery. Econ. Anal. Pol. 2022, 75, 26–38.

25. Naor M., Goldstein S. M., Linderman K. W., Schroeder R. G. The role of culture as driver of quality management and performance: Infrastructure versus core quality practices. Decision Sciences. 2008. Vol. 39. P. 671-702.

26. Newton, C.J.; Jimmieson, N.L. Subjective fit with organizational culture: An investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship. Int. J. Hum. Res. Manag. 2009, 20, 1770–1789.

27. O'Reilly, C.A., III; Chatman, J.; Caldwell, D.F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Acad. Manag. J. 1991, 34, 487–516.

28. O'Reilly C. Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. California Management Review. 1989. Vol. 31. P. 9-25.

29. Oriade, A.; Osinaike, A.; Aduhene, K.; Wang, Y. Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. Int. J. Hosp. Manag. 2021, 92, 102699.

30. Pettigrew A. M. On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly. 1979. Vol. 24. P. 570-581.

31. Quinn R. E., McGrath M. R. The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. Organizational Culture / eds. P. J. Frost et al. Beverly Hills: Sage Publications, 1985. P. 295-313.

32. Quinn R. E., Spreitzer G. M. The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. Research in Organizational Change and Development. 1991. Vol. 5. P. 115-142.

33. Ramadistaa, R.M.P.; Kismono, G. The effect of the degree of misfit between human resources management practices and the types of organizational culture on organizational performance. Gadjah Mada Int. J. Bus. 2020, 22, 301–322.

34. Santiago, M.R.; Sanchez-Medina, P.; Diaz-Pichardo, R. Eco-innovation Pichardo René and organizational culture in the hotel industry. Int. J. Hosp. Manag. 2017, 65, 71–80.

35. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases, and Readings on Organizational Entry, Establishment, and Change. Homewood: Richard D Irwin, 1985. 579 p.

36. Schein E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review. 1984. Vol. 25. P. 3-16.

37. Schein, E.H. Organizational Culture and Leadership; Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA, 1985.

38. Scott W. R. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2003. 430 p.

39. Simović, O. Upravljanje Promjenama Organizacione Kulture u Turističkim Preduzećima-Primjer Crne Gore. Ph.D. Dissertation, Ekonomski Fakultet, Belgrade, Serbia, 2021; pp. 1–348.

40. Sommer, S.; Bae, S.; Luthans, F. Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. Hum. Relat. 1996, 7, 977–993.

41. Sousa R., Voss C. Contingency research in operations management practices. Journal of Operations Management. 2008. Vol. 26. P. 697-713. DOI: 10.1016/j.jom.2008.06.001

42. Tarba S. Y., Ahammad M. F., Junni P., Stokes P., Morag O. The impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the

acquired high-tech firms on the M&A performance. Group & Organization Management. 2017. Vol. 44. P. 483-520.

43. Tavitiyaman, P.; Zhang, H.Q.; Qu, H. The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. Int. J. Contemp. Hosp. Manag. 2012, 24, 140–159.

44. Tierney W. G., Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. Academy of Management Review. 1986. Vol. 11. P. 677-680.

45. Warrick, D.D.; Milliman, J.F.; Ferguson, J.M. Building high performance cultures. Organ. Dyn. 2016, 45, 64–70.

46. Wu S. J., Zhang D., Schroeder R. G. Customization of quality practices: The impact of quality culture. International Journal of Quality & Reliability Management. 2011. Vol. 28. P. 263-279.

47. Yeung A. K., Brockbank J. W., Ulrich D. Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. Research in Organizational Change and Development. 1991. Vol. 5. P. 59-81.

48. Zeng, K.; Luo, X. Impact of ownership type and firm size on organizational culture and on the organizational culture-effectiveness linkage. J. Bus. Econ. Manag. 2013, 14, 96–111.

49. Zu X., Robbins T. L., Fredendall L. D. Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. International Journal of Production Economics. 2010. Vol. 123. P. 86-106.

ДОДАТКИ

Додаток А

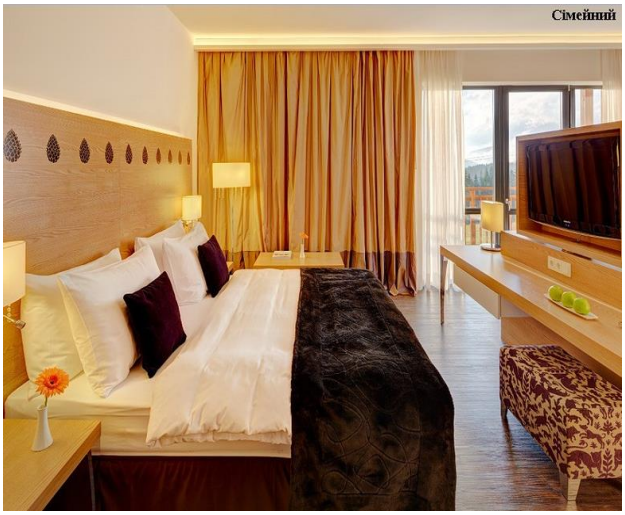
Фотозображення готелю з офіційного сайту «Radisson Blu Resort»

Додаток Б

Фотозображення місць для дітей з офіційного сайту «Radisson Blu Resort»

Додаток В

Фотозображення готельних номерів з офіційного сайту «Radisson Blu Resort»



Додаток Г

Відгуки гостей

Переглянути наявність місць

9,0 Чудово · 2 612 відгуків Читати всі відгуки

Категорії:

Персонал	9,1
Зручності	9,1
Чистота	9,1
Комфорт	9,1
Співвідношення ціна/якість	8,2
Розташування	9,4
Безкоштовний Wi-Fi	9,0

Додаток Д

Анкета оцінки корпоративної культури Radisson Blu Resort Bukovel

Шановний респонденте! Просимо оцінити наступні аспекти корпоративної культури за 10-бальною шкалою, де 1 - найнижча оцінка, 10 - найвища оцінка.

1. Секція "Робота"

1.1. Наскільки доступні можливості опанування нової спеціальності?

1.2. Чи достатньо чіткі інструкції та правила поведінки?

1.3. Як би ви оцінили рівень організованості діяльності компанії?

1.4. Наскільки ви задоволені системою оплати праці?

1.5. Чи наявні можливості для професійного зростання?

1.6. Як би ви оцінили облаштованість робочих місць?

1.7. Чи достатнє забезпечення необхідними інструментами для роботи?

2. Секція "Комунікація"

2.1. Оцініть ефективність системи комунікації

2.2. Наскільки активно використовуються різні методи комунікації?

2.3. Чи маєте ви достатній доступ до внутрішньої інформації?

2.4. Оцініть рівень двосторонності комунікації

2.5. Наскільки легко звернутися до керівництва?

2.6. Як би ви оцінили рівень співпраці в колективі?

3. Секція "Управління"

3.1. Оцініть своєчасність прийняття рішень

3.2. Наскільки підтримується ініціативність?

3.3. Як часто ви берете участь у процесі прийняття рішень?

3.4. Оцініть систему оцінювання ефективності праці

3.5. Наскільки ефективно делегуються повноваження?

3.6. Як враховуються реальні умови при вирішенні конфліктів?

4. Секція "Мотивація"

4.1. Оцініть систему кар'єрного зростання

4.2. Наскільки цікава ваша робота?

4.3. Як оцінюєте підтримку прагнення до роботи?

4.4. Чи оптимальний розподіл трудового навантаження?

4.5. Наскільки враховуються індивідуальні особливості працівників?

4.6. Як би ви оцінили рівень корпоративного духу?

4.7. Чи відчуваєте ви гордість за організацію?

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток Е

Анкета дослідження задоволеності працею працівників «Radisson Blu Resort Bukovel»

Шановний респонденте! Просимо оцінити рівень Вашої задоволеності різними аспектами роботи за 5-бальною шкалою, де:

1 - повністю незадоволений

2 - скоріше незадоволений

3 - нейтральне ставлення

4 - скоріше задоволений

5 - повністю задоволений

Розділ 1. Умови праці

1.1. Оцініть стан робочого місця

1.2. Наскільки зручним є графік роботи?

1.3. Як ви оцінюєте забезпечення необхідним обладнанням?

1.4. Оцініть санітарно-гігієнічні умови

1.5. Наскільки комфортна температура в приміщеннях?

Розділ 2. Матеріальна винагорода

2.1. Оцініть рівень заробітної плати

2.2. Наскільки справедлива система премій?

2.3. Як ви оцінюєте соціальний пакет?

2.4. Чи задоволені ви системою доплат?

2.5. Оцініть своєчасність виплат

Розділ 3. Професійний розвиток

3.1. Оцініть можливості навчання

3.2. Наскільки доступні програми підвищення кваліфікації?

3.3. Як ви оцінюєте перспективи кар'єрного зростання?

3.4. Оцініть якість навчальних програм

3.5. Наскільки корисними є тренінги?

Розділ 4. Колектив та взаємовідносини

4.1. Оцініть атмосферу в колективі

4.2. Наскільки ефективна командна робота?

4.3. Як ви оцінюєте взаємодопомогу між колегами?

4.4. Оцініть рівень конфліктності

4.5. Наскільки комфортно ви почуваєтесь у колективі?

Розділ 5. Зміст роботи

5.1. Наскільки цікаві робочі завдання?

5.2. Чи відповідає робота вашій кваліфікації?

5.3. Оцініть різноманітність завдань

5.4. Наскільки зрозумілі робочі обов'язки?

5.5. Як ви оцінюєте робоче навантаження?

Розділ 6. Керівництво

6.1. Оцініть компетентність керівництва

6.2. Наскільки справедливе ставлення до працівників?

6.3. Як ви оцінюєте стиль управління?

6.4. Оцініть зворотний зв'язок від керівництва

6.5. Наскільки доступне керівництво для спілкування?

Розділ 7. Корпоративні заходи

7.1. Оцініть якість корпоративних заходів

7.2. Наскільки цікава програма заходів?

7.3. Як часто проводяться заходи?

7.4. Оцініть організацію заходів

7.5. Наскільки корисні такі заходи для команди?

Дякуємо за приділений час!

Додаток Є

Корпоративний кодекс «Radisson Blu Resort Bukovel»

Преамбула

Представлений корпоративний кодекс відображає фундаментальні принципи діяльності курортного готелю преміум-класу, розташованого в унікальному гірському регіоні України. Документ розроблено з урахуванням міжнародних стандартів мережі Radisson та локальної специфіки розташування закладу.

Розділ 1. Місія та цінності

Місія готелю полягає у створенні винятково комфортного простору для відпочинку гостей, поєднуючи міжнародні стандарти сервісу з автентичністю Карпатського регіону. Основоположними цінностями визначено: гостинність, професіоналізм, екологічність, інноватиність. Впровадження відбувається через систему регулярних тренінгів та візуальних комунікацій. Результатом постає формування єдиного розуміння стратегічних цілей серед усіх працівників закладу.

Розділ 2. Стандарти поведінки

Взаємодія з гостями базується на принципах щирої гостинності, передбачаючи ввічливе звертання, уважність до потреб, оперативність реагування на запити. Дрес-код персоналу враховує специфіку гірського курорту та сезонність, зберігаючи елегантність та впізнаваність бренду. Впровадження відбувається через практичні заняття та систему наставництва досвідчених працівників. Результатом виступає уніфікована висока якість обслуговування гостей.

Розділ 3. Робочі процеси

Операційні процедури охоплюють повний цикл обслуговування: від бронювання до виїзду гостя. Особлива увага приділяється безпеці перебування в гірській місцевості. Впровадження забезпечується через регулярні інструктажі та перевірки. Результатом являється стабільно висока якість сервісу та безпечне перебування гостей.

Розділ 4. Розвиток персоналу

Професійне зростання працівників забезпечується через багаторівневу систему навчання, включаючи мовну підготовку, удосконалення професійних навичок, вивчення культурних особливостей різних країн. Впровадження реалізується через структуровані програми розвитку та регулярну оцінку компетенцій. Результатом постає формування висококваліфікованої команди професіоналів.

Заключні положення

Дотримання корпоративного кодексу забезпечує реалізацію стратегічних цілей готелю, формування позитивного іміджу закладу та високого рівня задоволеності гостей. Моніторинг ефективності впровадження здійснюється через систему регулярних оцінювань та зворотного зв’язку від гостей.