

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД  
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

**Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу**

На правах рукопису

**ГОЛОВЧЕНКО ВАЛЕРІЯ ВАЛЕРІЇВНА**

**УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ  
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
(код) (назва спеціальності)

Освітня програма Готельно-ресторанна справа  
(назва)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Науковий керівник:  
**Гакова Міра Володимирівна,**  
кандидат економічних наук

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол засідання кафедри

№ 10

Від

14.06.2024



Завідувач кафедри

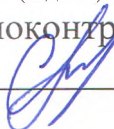


(підпис)

Тетяна ТЕСЛЕНКО

(ім'я, прізвище)

Нормоконтроль



Наталія СЕРГІЄНКО


Дніпро, 2024

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД  
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справ  
Освітня програма Готельно-ресторанна справа

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
туристичного та готельно-  
ресторанного бізнесу

 **Тетяна ТЕСЛЕНКО**  
« 02 » 04 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
Головченко Валерії Валеріївни**

1. Тема роботи: **«Управління поведінкою персоналу та формування корпоративної культури в готельному підприємстві»**
2. Науковий керівник роботи: **кандидат економічних наук Гакова Міра Володимирівна**. Затверджені наказом вищого навчального закладу від « 01 » 04 2024 року № 23-02
3. Строк подання роботи на кафедру: 03.06. 2024 р.
4. Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління поведінкою персоналу та формування корпоративної культури в готельному підприємстві.
5. Завдання кваліфікаційної роботи:
  - дослідити понятійний апарат щодо управління поведінкою персоналу готельного підприємства;
  - розглянути наукові підходи до сутності «корпоративна культура», дослідити структуру корпоративної культури;
  - охарактеризувати напрями впливу корпоративної культури на поведінку персоналу;
  - надати організаційно-економічну характеристику готелю «Центральний»;

- провести аналіз впливу чинників на процеси управління поведінкою персоналу готелю «Центральний» на основі використання матриць PEST та SWOT-аналізу;
- здійснити оцінку управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури готелю «Центральний» з використанням фактору стандарти взаємодії зі споживачами готелю;
- запропонувати модель функціонального управління поведінкою персоналу готелю «Центральний»;
- надати пропозиції щодо напрямків організаційно-методичного забезпечення процесів управління поведінкою персоналу готелю «Центральний»;
- обґрунтувати етапи формування корпоративної культури готелю «Центральний».

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	03.05.2024 р.	виконано
2.	I Розділ	05.05.2024 р.	виконано
3.	II Розділ	13.05.2024 р.	виконано
4.	III Розділ	20.05.2024 р.	виконано
5.	Робота в цілому	03.06.2024 р.	виконано

Науковий керівник \_\_\_\_\_

 **Міра ГАКОВА**

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

 **Валерія ГОЛОВЧЕНКО**

Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

02 04 2024 р.



## метадані

Заголовок

Головченко В.В.\_кваліфікаційна робота\_бакалавр

Автор

Науковий керівник / Експерт

Головченко В.В.

Гакова М.В.

підрозділ

Dnipropetrovsk University of Humanities

## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		32
Інтервали		12
Мікропробіли		80
Білі знаки		5

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

22.14%

22.14%

КП 1

6.41%

6.41%

КП 2

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

10745

Кількість слів

87552

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

### 10 найдовших фраз

Колір тексту

порядковий НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="http://elibrary.donnuet.edu.ua/941/1/Gakova_2_Korporativna_kultura.pdf.pdf">http://elibrary.donnuet.edu.ua/941/1/Gakova_2_Korporativna_kultura.pdf.pdf</a>	55	0.51 %
2	<a href="https://otherreferats.allbest.ru/management/00815360_0.html">https://otherreferats.allbest.ru/management/00815360_0.html</a>	51	0.47 %
3	<a href="http://www.visnuk.com.ua/uploads/assets/files/2021/jpk/847.pdf">http://www.visnuk.com.ua/uploads/assets/files/2021/jpk/847.pdf</a>	40	0.37 %
4	<a href="http://docplayer.net/72242834-Naukoviy-visnik-hersonskogo-derzhavnogo-universitetu.html">http://docplayer.net/72242834-Naukoviy-visnik-hersonskogo-derzhavnogo-universitetu.html</a>	37	0.34 %
5	<a href="http://phd.znu.edu.ua/page//dis/08_2019/Androsova_dis.pdf">http://phd.znu.edu.ua/page//dis/08_2019/Androsova_dis.pdf</a>	37	0.34 %
6	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА 12/5/2023 National University "Zaporizhzhia Polytechnic" (Кафедра "Туристичний, готельний та ресторанний бізнес")	36	0.34 %

## АНОТАЦІЯ

Головченко В. В. Управління поведінкою персоналу та формування корпоративної культури в готельному підприємстві / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа» (освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»). ВНПЗ ДГУ, Дніпро, 2024.

Відомості про об'єм пояснювальної записки: 84 стор., 22 рис., 20 табл., 57 джерел.

Перший розділ містить теоретичні засади управління поведінкою персоналу та формування корпоративної культури в готельному підприємстві, що включають загальну характеристику, зміст основних понять, узагальнення наукових поглядів, порівняння співвідношення областей дослідження перетину організаційної та трудової поведінки, сутність та особливості напрямків управління поведінкою персоналу та формування корпоративної культури в готельному підприємстві.

В другому розділі роботи проведено аналіз управління поведінкою персоналу та формування корпоративної культури готелю «Центральний», надано організаційно-економічну характеристику готелю «Центральний», проведено аналіз впливу чинників на процеси управління поведінкою персоналу готелю «Центральний» на основі використання матриць PEST та SWOT-аналізу; здійснена оцінка управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури готелю «Центральний» з використанням фактору стандарти взаємодії зі споживачами готелю.

В третьому розділі представлено шляхи вдосконалення поведінки персоналу на засадах корпоративної культури готелю «Центральний», запропоновано модель функціонального управління поведінкою персоналу готелю «Центральний»; надано пропозиції щодо напрямків організаційно-методичного забезпечення процесів управління поведінкою персоналу готелю «Центральний»; обґрунтовано етапи формування корпоративної культури готелю «Центральний».

Ключові слова: поведінка персоналу, організаційна поведінка, трудова поведінка, корпоративна культура, структура корпоративної культури, управління, концепції управління персоналом, готель, готельна послуга, готельне підприємство.

*Список публікацій здобувача: Головченко В.В., Гакова М.В. Корпоративна культура як інструмент формування поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід». Кам'янське, 25-26 квітня 2024 р. Кам'янське: ДДТУ, 2024. С.258-260.*

## ABSTRACT

Golovchenko V. V. Management of personnel behavior and formation of corporate culture in a hotel enterprise / Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 241 "Hotel and restaurant business" (educational and professional program "Hotel and restaurant business"). VNPZ DSU, Dnipro, 2024.

Information about the volume of the explanatory note: 84 pages, 22 figures, 20 tables, 57 sources.

The first section contains the theoretical principles of personnel behavior management and the formation of corporate culture in a hotel enterprise, including a general description, the content of the main concepts, a generalization of scientific views, a comparison of the ratio of research areas of the intersection of organizational and labor behavior, the essence and features of the directions of personnel behavior management and the formation of corporate culture in a hotel enterprise.

In the second section of the work, an analysis of personnel behavior management and the formation of corporate culture of the "Central" hotel was carried out, an organizational and economic characterization of the "Central" hotel was performed, an analysis of the influence of factors on the processes of personnel behavior management of the "Central" hotel was carried out based on the use of PEST matrices and SWOT analysis ; an assessment of the management of personnel behavior was carried out on the basis of the corporate culture of the Central Hotel. using the factor of standards of interaction with hotel consumers.

The third section presents ways of improving staff behavior based on the corporate culture of the Central Hotel, a model of functional management of staff behavior at the Central Hotel is proposed; proposals were made regarding the directions of organizational and methodical support of the processes of managing the behavior of the staff of the "Central" hotel; the stages of the formation of the corporate culture of the "Centralny" hotel are substantiated.

Key words: personnel behavior, organizational behavior, labor behavior, corporate culture, structure of corporate culture, management, concepts of personnel management, hotel, hotel service, hotel enterprise.

List of publications of the recipient:

V.V. Golovchenko, M.V. Hakova. Corporate culture as a tool for shaping the behavior of hotel and restaurant staff. *Materials of the 1st All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation "prospects of stable economic development and social communications in the conditions of modern challenges: domestic realities and world experience"*. Kamianske, April 25-26, 2024. Kamianske: DDTU, 2024. P.258-260.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
1.1. Сутність поняття поведінки персоналу в сучасному управлінні готельним підприємством.....	13
1.2. Теоретичні основи формування корпоративної культури готельного підприємства.....	21
1.3. Особливості управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ».....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Центральний»	35
2.2. Аналіз чинників впливу на процеси управління поведінкою персоналу готелю «Центральний».....	45
2.3. Оцінка управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури готелю «Центральний»	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ».....	64
3.1. Вдосконалення процесу управління поведінкою персоналу готелю «Центральний».....	64
3.2. Пропозиції щодо напрямків організаційно-методичного забезпечення процесів управління поведінкою персоналу готелю «Центральний»	67
3.3. Обґрунтування пропозицій щодо формування корпоративної культури як інструменту впливу на поведінку персоналу	71
ВИСНОВКИ.....	76
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	79

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Формування поведінки персоналу на засадах корпоративної культури в готельному підприємстві в сучасних умовах відіграє важливу роль. Сучасний розвиток індустрії гостинності диктує необхідність нових підходів взаємодії з партнерами, клієнтами, співробітниками. Від ціннісних установок і поведінкових стратегій, що відрізняють дане готельне підприємство від усіх інших, підвищення зацікавленості працівників в результатах своєї діяльності залежить результат діяльності підприємства. Виникає потреба у створенні системи цінностей, норм, правил і переконань, тобто корпоративної культури, що дозволяє досягти результативної роботи, зосередитися на досягненні цілей компанії. Формування поведінки персоналу на засадах корпоративної культури в готельному підприємстві являє собою не тільки домінуючий фактор ідентичності підприємства, а й інструмент управління поведінкою персоналу, який може бути причиною підвищення або зниження ефективності діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням корпоративної культури та її ефективності займалися такі вчені як Армстронг М., Вейл П., Даулінг Г., Камерон К., Котлер Ф., Мільнер Б., Пітерс Т., Рюттенгер Р., Саймон Г., Уотермен Р., Шейна., Г.Хофстеде.

Дослідження управління поведінкою персоналу було закладено в наукових працях таких вчених як Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Тейлор, А.Файоль, К. Девіс, Д. Ньюстром та ін.

Динамічність сучасного світу та інноваційних змін обумовлює необхідність постійного доопрацювання теорій і практик дослідження в даному напрямку.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в дослідженні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління

поведінкою персоналу та формування корпоративної культури в готельному підприємстві.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи, автором були поставлені такі **завдання**:

- дослідити понятійний апарат щодо управління поведінкою персоналу готельного підприємства;
- розглянути наукові підходи до сутності «корпоративна культура», дослідити структуру корпоративної культури;
- охарактеризувати напрями впливу корпоративної культури на поведінку персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику готелю «Центральний»;
- провести аналіз впливу чинників на процеси управління поведінкою персоналу готелю «Центральний» на основі використання матриць PEST та SWOT-аналізу;
- здійснити оцінку управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури готелю «Центральний» з використанням фактору стандарти взаємодії зі споживачами готелю;
- запропонувати модель функціонального управління поведінкою персоналу готелю «Центральний»;
- надати пропозиції щодо напрямків організаційно-методичного забезпечення процесів управління поведінкою персоналу готелю «Центральний»;
- обґрунтувати етапи формування корпоративної культури готелю «Центральний».

**Об'єктом** дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління поведінкою персоналу та формування корпоративної культури готелю «Центральний».

**Предметом** дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти управління поведінкою персоналу та формування корпоративної культури готелю «Центральний».

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод, аналогії та порівняння, системний підхід, методи аналізу і синтезу – для удосконалення змістовного визначення понятійного апарату, інструменти економіко-статистичного аналізу – для динамічного, порівняльного та структурного аналізу, оцінювання та аналізу тенденцій результативності управління діяльністю підприємства готельного господарства, графічний метод – для візуалізації отриманих результатів, опитувальні методи, метод абстрагування, групування та ранжування, експертної оцінки.

**Інформаційною базою дослідження** стали офіційні дані Державної служби статистики України, наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, дані фінансової та статистичної звітності готелю «Центральний».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних основ управління поведінкою персоналу та формування корпоративної культури.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що розвинуті теоретичні здобутки спрямовані на вдосконалення процесів забезпечення управління поведінкою персоналу та формування корпоративної культури знайшли практичне застосування на лекціях і семінарах з дисципліни «Організація готельного господарства».

*Апробація результатів роботи та публікації.* Основні положення та наукові результати кваліфікаційної роботи бакалавра отримали позитивну оцінку на I Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід». Кам'янське, 25-26 квітня 2024 р.

Результати проведених досліджень даної кваліфікаційної роботи були опубліковані у вигляді тез: Головченко В.В., Гакова М.В. Корпоративна культура як інструмент формування поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід». Кам'янське, 25-26 квітня 2024 р. Кам'янське: ДДТУ, 2024. С.258-260.

*Структура роботи.*

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, 9 підрозділів, висновків, переліку посилань, який налічує 57 джерел, Обсяг кваліфікаційної роботи становить 84 сторінки.

# РОЗДІЛ І

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність поняття поведінки персоналу в сучасному управлінні готельним підприємством

Сучасні умови функціонування готельних підприємств характеризуються підвищеною вимогливістю споживачів, посиленням конкурентної боротьби, тому менеджмент готельних підприємств вимагає нового погляду на систему управління персоналом, що потребує детального аналізу моделей поведінки персоналу. З метою забезпечення ефективного господарювання готельних підприємства, нагальною стає парадигма менеджменту, яка підсилює увагу до управління поведінкою персоналу.

Згідно Закону України «Про туризм»:

- «готель - засіб тимчасового розміщення, що складається з шести і більше номерів та в якому суб'єктом господарювання надаються готельні послуги. Види готелів визначаються Кабінетом Міністрів України» [1];
- «готельна послуга - дії (операції) суб'єкта господарювання з тимчасового розміщення споживача шляхом надання номера (місця) в готелі, а також додаткові послуги, що надаються споживачу відповідно до категорії готелю» [1].

Згідно Господарського кодексу України: «Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами» [2].

В силу специфіки готельного продукту, а саме: комплексності,

системності, сезонності, нематеріального характеру готельного продукту, клієнтоорієнтованості, індивідуалізації процесу обслуговування, ідентичності саме поведінка персоналу стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства.

«Категорія поведінки багатозначна, термін «поведінка» має різне вживання, за все життя людства проводилося безліч досліджень особливостей людської поведінки. Філософи, психологи, економісти, юристи, письменники намагалися відповісти на питання, чому люди роблять щось, як вони це роблять, і навіщо» [3].

Визначення терміну «поведінка людини» трактується залежно від конкретного напрямку.

Термін «поведінка людини» з психологічного напрямку розглядали:

➤ дослідники Балицька А.А. та Пелипенко М.М. тлумачать як «форма активності, процес якої залежить від її психологічних та інтелектуальних якостей, а також від впливу навколишнього середовища, з яким людина знаходиться у постійному взаємному зв'язку, за допомогою якого вони впливають і змінюють одне одного» [4].

Лякішева А.В. висвітлює термін «поведінка людини» як «вчинки, які можна спостерігати, дії індивідів, їхня певна послідовність, що так чи інакше зачіпають інтереси інших людей, груп усього суспільства. Людська поведінка набуває соціального змісту, стає особистісною, коли особистість залучена у спілкуванні з іншими людьми» [5].

З ціннісно-моральної точки зору «поведінка людини є моральною лише за умови, що вона мотивована виключно повагою до морального закону і вільна від поза моральних спонук – себелюбства, бажання щастя, користолюбства» [6].

З правової точки зору поведінка визначається як «вольова сторона правосвідомості, яка являє собою процес перетворення норм права на реальну правову поведінку» [7].

«Поведінка персоналу – це процес послідовних і супідрядних дій, актів,

операцій, рухів та ін., основою якого є комплекс формальних установок та неформальних аспектів для індивідів, груп в процесі діяльності підприємства (організації), що визначається здатністю змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів» [8].

Отже, поведінка персоналу підприємства – це комплекс поведінкових реакцій персоналу на впливи організаційного механізму підприємства.

Теоретичні засади управління поведінкою персоналу готельного підприємства вимагають уточнення визначень «організаційна поведінка» та «трудова поведінка».

Організаційна поведінка (поведінка людей на робочих місцях) бере свій настрій на початку 1960-х рр. на базі інтеграції наукових шкіл менеджменту.

Дослідник Ф. Лютенс висвітлює «організаційну поведінку» як «управлінську діяльність, яка описує, пояснює, зумовлює і регулює поведінку співробітників в організації» [9].

Дж. Ньюстром та К. Дейвіс характеризують організаційну поведінку як «вивчення поведінки людей (індивідів і груп) в організаціях та практичне використання отриманих знань» [10].

«Дослідження індивідів і груп в організаціях» [11] тлумачить організаційну поведінку Дж. Шермерорн.

Організаційна поведінка включає в себе такі основні компоненти, як індивід, група і організація [12].

Виходячи із структури основних компонентів впливу на поведінку персоналу комплекс впорядкованих взаємодій трьох типів суб'єктів поведінки (індивіда, групи, організації) в системі способів регулювання поведінки та зміни поведінки представлено (рис. 1.1).

Згідно (рис.1.1) управління поведінкою відбувається на:

- індивідуальному рівні – поведінка людини в організації;
- груповому рівні – поведінка людей під впливом групових норм; цінностей, правил, законів;



➤ організаційному рівні – це форма дій і вчинків людини, що виявляється у стосунках на рівні організації.

Способи регулювання поведінки в організації відбувають за чинниками такими як (рис 1.1):

культура організації: «система цінностей і особливо цінностей, що вважаються високими, – важливий елемент культури взагалі й корпоративної культури зокрема»[12];

комунікація – процеси, які пов'язані зі спілкуванням і обміном інформацією між людьми.

мотивація – «органічна частина процесу управління, за допомогою якої людська енергія перетворюється на визначену поведінку, що виражається в ефективній спільній діяльності щодо реалізації планів організації» [12];

структурні взаємодії в організації – це колективні дії учасників, спрямовані на співвіднесення цілей кожної зі сторін;

влада та лідерство: влада в менеджменті– це можливість впливати на поведінку інших; лідер-це людина, яка впливає особистими якостями.



Рисунок. 1.1 – Система регулювання поведінки в організації

Джерело: на основі [12]

Визначення сутності «трудої поведінки» М. Лукашевич трактується як «свідомо регульований комплекс дій і вчинків працівника, пов'язаних з поєднанням професійних можливостей та інтересів з діяльністю виробничої організації, виробничого процесу» [13].

Г. Дворецька висвітлює трудову поведінку як «комплекс свідомих дій і вчинків працівника, пов'язаний з професійними можливостями та інтересами і функціональним змістом трудового процесу» [14].

Визначення «організаційна поведінка» і «трудова поведінка» мають область перетину (рис. 1.2).

<i>Організаційна поведінка</i>		
	<i>Трудова поведінка</i>	
	<i>зона перетину організаційної та трудової поведінки</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Соціальна взаємодія в колективі.</li> <li>2. Згуртованість.</li> <li>3. Очікування, сприйняття, соціальні установки.</li> <li>4. Групова динаміка.</li> <li>5. Конфлікти та шляхи їх вирішення.</li> <li>6. Комунікації.</li> <li>7. Залученість.</li> <li>8. Морально-психологічний клімат.</li> <li>9. Лідерство і влада.</li> <li>10. Культура організації.</li> <li>11. Управління організаційними змінами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Вплив факторів зовнішнього середовища.</li> <li>2. Цілі організації.</li> <li>3. Технології.</li> <li>4. Структура, склад групи.</li> <li>5. Кадрова політика.</li> <li>6. Динаміка розвитку особистості та групова динаміка.</li> <li>7. Норми.</li> <li>6. Ціннісні орієнтації.</li> <li>7. Мотивація.</li> <li>8. Методи впливу.</li> <li>9. Ставлення до праці.</li> <li>10. Задоволеність роботою.</li> <li>11. Організаційний розвиток.</li> <li>12. HR-репутація, імідж.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Поведінкова активність на ринку праці.</li> <li>2. Поведінка осіб, зайнятих іншими видами трудової діяльності поза організацією.</li> <li>3. Профорієнтація і вибір професії.</li> <li>4. Рівень професійної підготовки молоді.</li> <li>5. Рівень професійної підготовки незайнятого населення.</li> <li>6. Участь в профспілках.</li> </ul>

Рисунок 1.2– Співвідношення областей дослідження перетину організаційної та трудової поведінки

Джерело: [15]

Термін «управління» та «менеджмент» в теоретичних дослідженнях

засад управління поведінкою персоналу готельного підприємства має свій предмет розгляду.

Основні визначення поняття «управління» та поняття «менеджмент» наведено в (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління» та «менеджмент»

<i>Визначення, джерело</i>	<i>Автор</i>
«Управляти - значить знати точно, що належить зробити і як зробити це найкращим і дешевим способом»[16] .	Тейлор Ф.
«Управляти - значить передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати» [17].	Файоль А.
«Управління - це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивно працюючу групу» [18].	Друкер П.
«Менеджмент стосується людини, і тільки людини. Завдання менеджменту - забезпечити спільну й ефективну роботу людей, даючи їм можливість реалізувати в максимальному ступені свої сильні сторони і нейтралізуючи їх недоліки» [19].	Друкер П.
«Управління - це комплексний процес, спрямований на вирішення проблем, зокрема це відслідковування тенденцій, постановка цілей, розуміння проблем і можливостей, діагноз, розробка та вибір альтернатив, складання програм і бюджетів, вибір напрямів реалізації та здійснення заходів з їх виконання» [20].	Ансофф І.
«Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками)». [21]. «Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників)» [21]. «Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи» [21].	Оксфордський словник англійської мови
«Менеджмент з функціонального погляду – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій» [19].	Альберт М. Мескон М, Хедоурі Ф.

Досліджуючи управління, в головній характеристиці його сутності як один з видів людської діяльності, необхідно відзначити, що всі інші аспекти мають місце саме тому, що це самостійний, унікальний і критично важливий вид людської діяльності.

Саме як вид людської діяльності управління є мистецтвом, наукою, професією людей, апаратом. Детально сутності аспекти напрямків управління розкрито (рис.1.3).

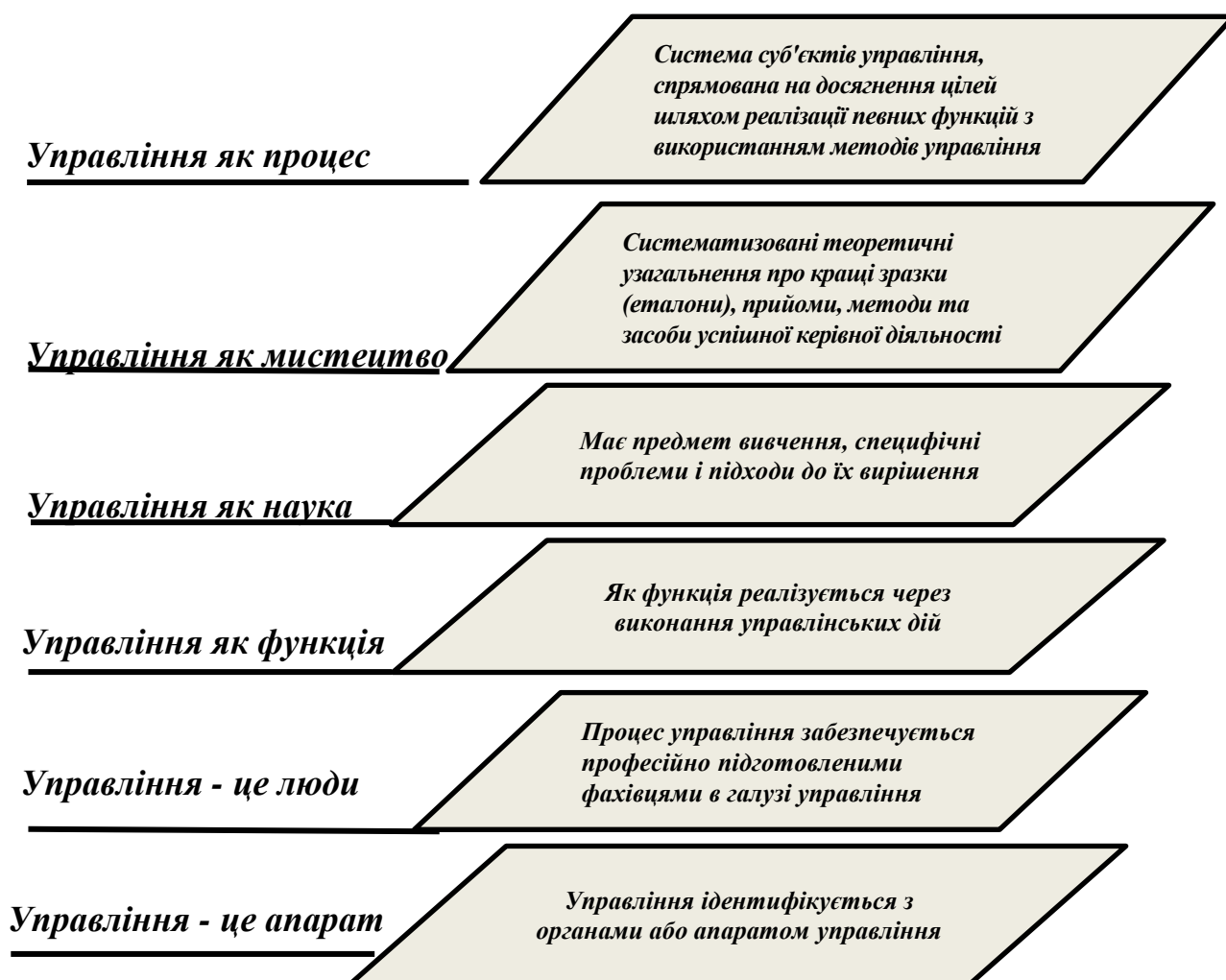


Рисунок 1.3 – Сутнісні аспекти напрямків управління поведінкою персоналом

*Джерело: складено автором на основі [16-21]*

Між історією розвитку менеджменту та процесом розвитку системи управління не можна ставити знак рівності. Як правило, розвиток управлінської думки випереджає процес вдосконалення систем управління на практиці. Разом з тим між ними існує як прямий, так і зворотній зв'язок.

Термінологічно поняття «управління» і «менеджмент» можна узагальнити наступним чином: управління є загальна людська діяльність, а менеджмент - це його специфічна область, що забезпечує успішне

функціонування організації.

Управління поведінкою персоналу як частина управління і менеджменту може як сприяти формуванню позитивної взаємодії та реалізації цілей організації, так і викликати деструктивні тенденції.

Тому, доцільно акцентувати увагу на в різноманітних формах прояву поведінка людини на підприємстві, яке нами проаналізовано із семантики термінів та згруповано в (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

### Форми прояву поведінки в організації

Форми прояву поведінки	Зміст
Асертивна поведінка (англ. Assert — «наполягати на своєму»)	це поведінка впевненої людини по відношенню до оточуючих
Агресивна поведінка (лат. Aggressio – «загрозливе, нападає, загарбницьке»)	деструктивна поведінка людини в організації, зазвичай супроводжується негативними емоціями
Конфліктна поведінка (лат. Conflictus – «зіткнення, боротьба, протиріччя»)	людини на подразник, на чинники, що спричинюють дезорганізацію діяльності.
Маніпулятивна поведінка (фр. Anulation – «спритна витівка, хитрощі»)	поведінка людини, спрямована на те, щоб досягти бажаного, використовуючи інших людей.
Мотивована поведінка	це поведінка, в основі якого лежить реалізація актуальної потреби працівника
Економічна поведінка	раціональна поведінка людини, орієнтоване на цілі, засоби і результати

*Джерело: складено автором*

Дослідивши теоретичні засади управління поведінкою персоналу готельного підприємства, вважаємо, що «управління поведінкою персоналу» – це індивідуальні або групові дії, що показують спрямованість і ефективність реалізації вчинків персоналу підприємства.

Як свідомо регульований комплекс дій і вчинків працівника, управління поведінкою персоналу набуває даність одного із ключових чинників, тому що якість послуг готельного підприємства знаходиться в безпосередній залежності від поведінки персоналу, який має не тільки задовольнити потреби відвідувачів, але й перевершити їх очікування.

## **1.2 Теоретичні основи формування корпоративної культури готельного підприємства**

Ключовим фактором для перспективних напрямків розвитку підприємств гостинності є повне задоволення запитів клієнтів.

Гакова М.В. вважає, що «Сучасний розвиток індустрії гостинності диктує необхідність нових підходів взаємодії з партнерами, клієнтами, співробітниками. Від ціннісних установок і поведінкових стратегій, що відрізняють дане підприємство від усіх інших, підвищенні зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності залежить результат діяльності підприємства. Виникає потреба у створенні системи цінностей, норм, правил і переконань, тобто корпоративної культури, що дозволяє досягти результативної роботи, зосередитися на досягненні цілей компанії» [22].

Сьогодні доводить, що в умовах процесів глобалізації, удосконалення діяльності сучасних готельних організацій, в тому числі, визначається рівнем формування корпоративної культури підприємства. Багато вітчизняних готельних підприємств лише розпочали формувати власну корпоративну культуру, яка ґрунтується на кодексі етики та поведінки.

Термін "культура" походить від латинського "cultura", що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток.

Андросова О. Ф. констатує, що «концепція корпоративної культури почала структурно та змістовно формуватися у 80-х р. ХХ ст. у США під впливом трьох наукових напрямів: стратегічного менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки» [23].

Поняття «корпоративна культура» представлена в науковій літературі різними поглядами та трактуваннями дослідників. Визначення сутності поняття «корпоративна культура» наведено в (табл.1.3 ).

## Визначення сутності поняття «корпоративна культура» (КК)

Зміст	Автор, джерело
КК – «образ мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють усі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми»»	Джакус Е. [27]
КК – «це комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації, ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп»	Шварц Г., Девіс С. [26]
КК – «це унікальні характеристики організації, те, що відрізняє її від усіх»	Голд К. [25]
КК – «це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло»	Морган Г. [24]
КК – «правила і норми поведінки, базовані на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства»	Бала О.І. [28]
КК – «як систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем»	Тарасова О.В. [29]
«Культура корпорації», описує це поняття трактуючи його «поведінкою працівників організації, їхніми переконаннями і цінностями, традиціями, рівнем взаємовідносин між менеджерами і працівниками, між компанією, її клієнтами і постачальниками»	Рудінська О., Яроміч С., Молоткова І. [30]
КК – «належить до складних матеріально-духовних феноменів, системних за своєю суттю, формується і сприймається корпоративна культура людською свідомістю, впливає на поведінку людини й спосіб її почувань та думання»	Г. Захарчин [31]

Виходячи з тлумачення визначень сутності поняття «корпоративна культура» (табл.1.3), корпоративна культура — це сукупність норм і цінностей, які поділяють більшість працівників підприємства. Корпоративна культура спрямовує поведінку працівників, які через прийняті системи цінностей і норм поведінки, зберігають традицію, передають її новому співробітникам і сприяють досягненню бачення, місії та цілей компанії.

Спільні риси трактування сутності поняття «корпоративна культура» для підприємств готельного господарства представлено на (рис.1.4)

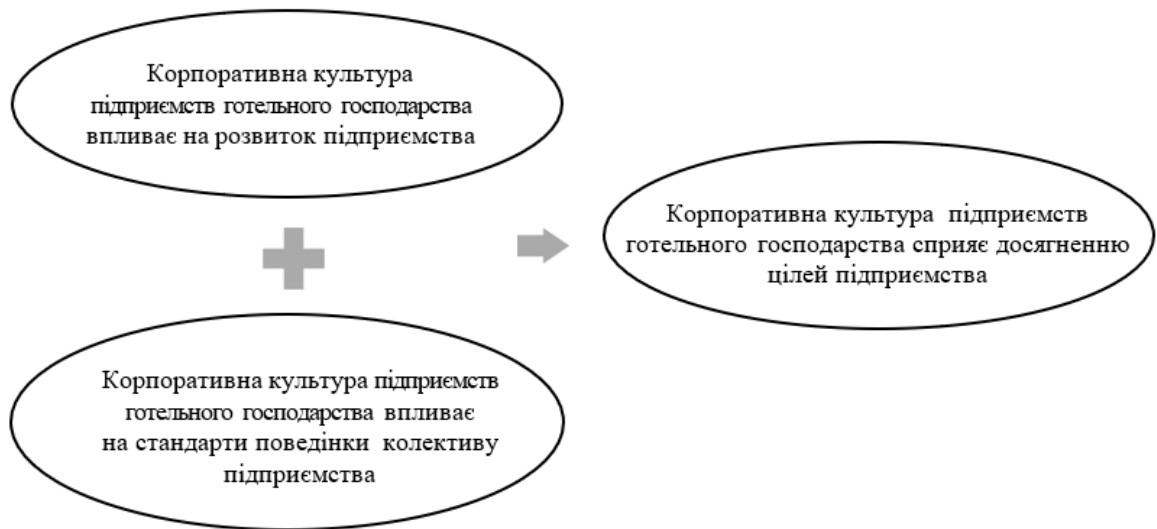


Рисунок 1.4 – Спільні риси у тлумаченні поняття «корпоративна культура»

*Джерело: сформовано автором на основі: [27-31]*

Виходячи з (рис. 1.4) переважна більшість науковців поняття «корпоративна культура персоналу» описують трактуючи його поведінкою працівників підприємства, акцентуючи увагу на переконання, цінності, традиції, які розподіляє колектив.

Американські дослідники Т. Діл і А. Кеннеді використовують ключові складові корпоративної культури, які безпосередньо впливають на результати праці [32]:

- сильна, об'єднуюча корпоративна філософія і місія;
- лідер, який довіряє іншим і в якого вірять;
- відкриті канали комунікацій і доступ до вищого керівництва;
- особливу увагу до людей і продуктивності;
- особливу увагу до клієнтів і сервісу;
- наявність підтримуваних усіма церемоній, ритуалів, звичаїв;
- загальний емоційний підйом, що стосується роботи й майбутнього;
- почуття задоволення, пов'язане з виконавчою майстерністю, вкладеними у загальну справу

Підсумовуючи вищевикладене, формування корпоративної культури



готельного підприємства виходячи із теоретичних підходів науковців в своїй основі ґрунтується філософії бізнесу, культурі управління; корпоративній етиці, на поведінці працівників в організації, методах мотивації; комунікації.

Філософії бізнесу повинна відповідати на питання: «Яка природа мого готельного бізнесу?», «Хто клієнт мого готелю?», «Які цінності важливі для мого готелю?» і «Яке загальне бачення мого готельного підприємства?».

Відповіді на ці питання формують основу філософії бізнесу готельного бізнесу. Філософія бізнесу сприяє поліпшенню якості готельного продукту.

Корпоративна етика спрямована на підтримання дієвих комунікацій із зацікавленими сторонами. В управлінській системі, як її складова корпоративна етика містить: по-перше, моральні цінності; по-друге, параметри і критерії відносин у бізнес-середовищі [33].

По суті, корпоративна етика – це етичні правила підприємства, які зафіксовані в документах та є обов'язковими для виконання співробітниками підприємства.

Принципи корпоративної етики будуються на системі цінностей та нормах поведінки, основні принципи узагальнено на основі:

- правил корпоративної етики;
- принципів поведінки (цінності, норми, імідж, репутація, стратегія пріоритетів тощо);
- принципів внутрішнього маркетингу (повага до співробітників, виконання обіцянок, толерантність, ввічливості і коректності, тощо);
- відносин з клієнтами, контактними аудиторіями; рівнем відповідальності за якість послуг; визнання трудових заслуг працівників; забезпечення винагороди, та соціальних гарантій співробітників).

Ядром корпоративної культури є цінності.

Взаємозв'язок корпоративної культури і організаційної поведінки лежить в площині формування спільних законів поведінки і відносин між індивідом, групою і організацією. Організаційна поведінка є зовнішнім проявом організаційної культури, її наслідком [34].

Корпоративна культура як актив підприємства є:

- ❖ продуктом взаємодії: внутрішнього середовища, зовнішнього середовища, підприємства як формальної структури, співробітників, колективу;
- ❖ морально-психологічним активом;
- ❖ корпоративна культура як частина культурного простору суспільства, формує або є здатною формувати культурне середовище готельного підприємства;
- ❖ корпоративна культура є інструментом управління, зі своєю специфікою, за допомогою якого можна створити ефективну організацію;
- ❖ корпоративна культура є об'єктом управління.

Об'єктивну корпоративну культуру здебільшого пов'язують з видимим оточенням організації, природними умовами, особливістю архітектури і дизайну будівлі підприємства, устаткуванням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою, дорогами, стоянками, кафетеріями. Ці елементи відображають організаційну структуру і є прозорим складником корпоративної культури [35].

Структура корпоративної культури та її складові Е. Шейном відображені на (рис. 1.5).

Згідно рис. перший, поверхневий рівень культури — артефакти, стикається з фізичними проявами культури, такими як: інтер'єр, «зразки» поведінки співробітників, «мова», традиції, обряди і ритуали організації.

Другий рівень корпоративної культури — це цінності організації, які визначають функціонування підприємства, що закріплено в інструкціях і документах, також, цінності можуть бути і незакріпленими в документах, основним правилом є те, щоб ці правила розділяли працівники підприємства.

Найглибший рівень корпоративної культури — базові уявлення, тобто глибинний рівень про людську природу, людські взаємини. Ці базові припущення виражають простір людської активності.



Рисунок 1.5 – Структура корпоративної культури за Е. Шейном [36]

Отже, роль корпоративної культури в механізмі управління організацією проявляється через систему всіх її складників. Розуміння сутності корпоративної культури в сучасному управлінні сприяє ефективному розвитку підприємства за допомогою нових підходів до формування й удосконалення корпоративної культури на підприємстві.

### **1.3. Особливості управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури**

Корпоративна культура як інструмент формування поведінки персоналу готельно-ресторанного підприємства є стратегічним фактором, оскільки від функціональної поведінки персоналу залежить наскільки буде сформовано позитивне враження гостей закладу та їх бажання повернутися повторно в готель і рекомендувати заклад іншим. Отже, повторні відвідування позитивно впливають на розвиток готельно-ресторанного підприємства та збільшення його прибутку.

Ключовим аспектом формування ефективної поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства, є механізми, завдяки яким відбувається запровадження культурних стандартів та їх засвоєння співробітниками і тому, саме корпоративна культура як інструмент формування поведінки персоналу впливає на імідж готельно-ресторанного підприємства. Культура має зовнішню складову, яка проявляється в поведінці людини, знанні етикету, правилах поведінки та гарних манерах. Внутрішню культуру становить моральність мислення, ціннісні орієнтації, переконання й культура почуттів [37].

Слід зазначити, що у порівнянні з іншими інструментами управління, корпоративна культура в готельно-ресторанному господарстві володіє значно більш вираженим компонентом внутрішньої саморегуляції працівника.

Поведінкові складові формування іміджу підприємства представлені (табл. 1.4)

Поведінкові складові формування іміджу  
готельного підприємства на засадах корпоративної культури

Параметри складових формування іміджу	Характеристика
Імідж підприємства	Наявність місії, філософії діяльності, ідентичності, креативні ідеї, наявність принципів
Імідж надання послуг	Стійке уявлення про якість надання послуг, дотримання стандартів, конкурентні переваги підприємства з аналогічними закладами
Імідж клієнта закладу	Висока культура, солідність, фінансова спроможність, лояльність до підприємства
Імідж керівника підприємства	Компетенція, професіоналізм, ціннісні орієнтації, прихильність високим стандартам
Імідж персоналу	Стандарти поведінки, норми, цінності, переконання, командний дух

*Джерело: розроблено автором*

Управління поведінкою персоналу як науковий напрям менеджменту функціонує, в тому числі на засадах корпоративної культури.

«Культурологічний погляд на підприємство дає змогу зрозуміти сутність поведінки людини та її роль не як механічної складової управління, а як особливої цінності, котра завдяки своїм унікальним особливостям здатна примножувати успіхи організації» [38].

На сьогоднішній момент управління поведінкою як новий науковий напрям персоналу і сфера діяльності менеджменту функціонує в контексті соціокультурної парадигми управління.

Очною характеристикою зразків поведінки для працівників на підприємстві є корпоративна культура, тобто набір норм і цінностей поведінки підприємства в яку адаптується новий працівник (рис 1.6) та згодом приймає корпоративну модель впливу на поведінку.

Підходи до управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури впливають як на продуктивність так і ефективність підприємства. Чим вище рівень корпоративної культури підприємства, тим менше необхідності регулювати його діяльність за нормативною документації, інструкцій, положень підприємства.

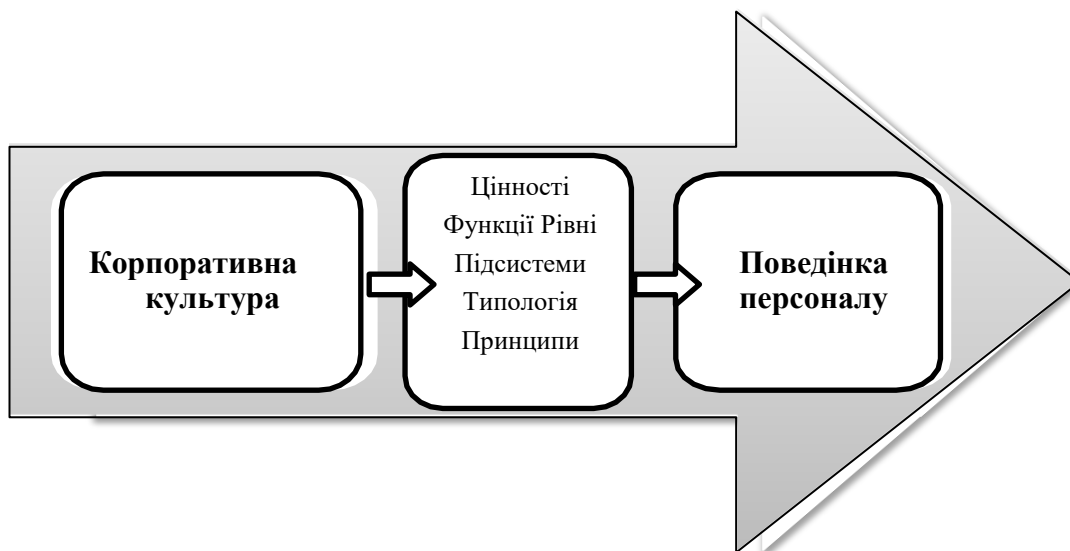


Рисунок 1.6. – Напрями впливу корпоративної культури на поведінку персоналу

*Джерело: на підставі [39]*

Складові корпоративної культури, які впливають на поведінку персоналу представлено на (рис.1.7)



Рисунок 1.7 – Складові корпоративної культури, які впливають на поведінку персоналу

*Джерело: на основі [39]*

Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури будується з урахуванням цілей підприємства, принципів управління, на реалізацію мети його діяльності.

Принципи управління поведінкою персоналу тотожні принципам управління персоналом, характеристики сутності та специфіки процесів управління поведінкою персоналу підприємств готельно господарства функціонують за допомогою принципів, тобто тих правил, які покладені в основу функціонування готельного підприємства (рис.1.8).



Рисунок 1.8 – Загальні принципи управління поведінкою персоналу підприємств готельно господарства

Джерело: розроблено на основі [17]

Виходячи із (рис.1.8) принципи управління поведінкою персоналу

персоналом – це правила, зумовлені потребами управління та інструмент світобудови моделі управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури для практичної діяльності менеджерів.

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести [43, 44]:

1. Принцип вільного прояву. Корпоративна культура формується залежно від виду діяльності.

2. Принцип узгодженості та відповідності цілей. Корпоративна культура повинна відповідати заявленим цілям та забезпечувати їх досягнення.

3. Принцип чіткості. Усвідомлення менеджментом і колективом значення корпоративної культури. Основні вимоги та результати досягнення щодо корпоративної культури повинні бути чітко сформовані.

4. Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту.

5. Принцип стосунків «керівництво – працівник». Корпоративна культура ґрунтується на високих стандартах: чесність, повага, визнання влади, визнання цінності та індивідуальності працівника.

6. Принцип еталону. Корпоративна культура – еталон ефективної діяльності.

Аналізуючи принципи щодо управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури, підприємству необхідно вибудувати баланс між індивідуальним і колективним для ефективного функціонування корпоративної культури.

Химич І.Г. зазначає, що «ефективність корпоративної культури проявляється в особливому стилі поведінки працівників підприємства, що формується у процесі досягнення стратегічних та поточних цілей. Високий рівень культури персоналу здатен вирішувати найскладніші завдання розвитку підприємства та забезпечувати довготривалі відносини з партнерами і клієнтами» [45].

Якщо принципи відображають вимоги наукових теорій, концепції



відображають світоглядні моделі, то функції управління виражають специфіку управлінської діяльності у процесі функціонування підприємства.

Управлінський процес готельних підприємств ґрунтується на досягненні наукових шкіл управлінського спрямування (рис.1.9).

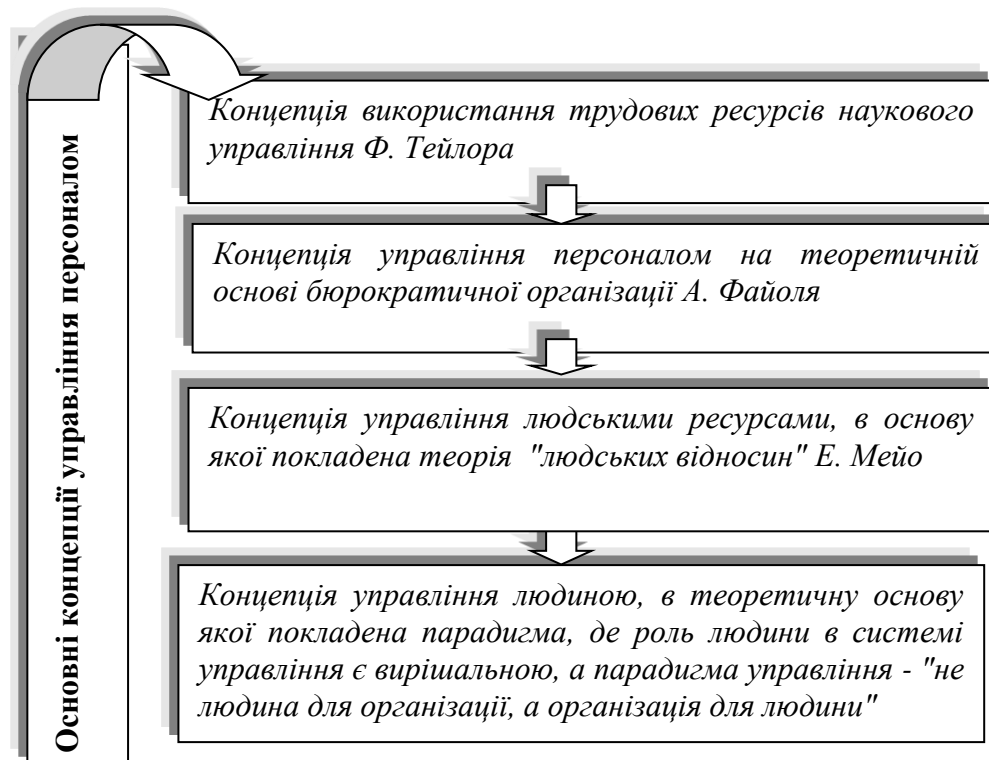


Рисунок 1.9.– Основні концепції управління персоналом

*Джерело: розроблено на основі [40,41]*

До загальних функцій управління належать: планування, організація, мотивація, контроль та координування (регулювання), які задіяні в усіх управлінських процесах.

Функції менеджменту забезпечують управлінську дію [42]:

- планування – це найперша функція управління, яка передуює іншим управлінським функціям і визначає їх сутність. Планування залежить від аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання внутрішніх позицій підприємства. Планування як функція менеджменту полягає в визначенні цілей організації та шляхів досягнення визначених

цілей;

- організація – визначає наявність ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства; наявність розподілу праці; визначає необхідність управління, щоб організація могла досягти поставлених цілей, змогла скоординувати роботу залучення до процесу реалізації цілей працівників;

- функція мотивації – це процес спонукання учасників виробничого процесу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому;

- контроль як функція управління забезпечує з'ясування доцільності трудових та інших ресурсів, перевірку обґрунтованості планування, організації здійснення та відповідності фактичного виконання робіт плановим обсягам;

- координування (регулювання) – це діяльність із підтримки в системі управління заданих параметрів, завдання функції регулювання зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління.

Управлінські способи впливу на колектив, працівників з метою здійснення координації (регулювання) діяльності в процесі функціонування підприємства здійснюється на основі методів управління: адміністративних, економічних й соціально-психологічних.

Очевидним є те, що основою для управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури є певні наукові дослідження, які складають теоретичну базу дослідження поведінки персоналу.

Поведінка персоналу визначається тим середовищем корпоративної культури готельного підприємства, в якому функціонує персонал.

Отже, управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури – це сфера діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему від міжособистісних стосунків до результатів

продуктивної діяльності готельного підприємства.

Процес управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури віддзеркалює середовище діяльності персоналу підприємства, і тому корпоративна культура є стратегічним інструментом, здатним сформувати ефективну поведінку персоналу готельного підприємства.

Корпоративна культура готельних закладів є одним із ключових елементів визнання готельного підприємства, яке стає важливою ринковою перевагою та вирішальним фактором у виборі готелю потенційним клієнтом.

**РОЗДІЛ 2.**  
**АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА**  
**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ**  
**«ЦЕНТРАЛЬНИЙ»**

**2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Центральний»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПАЛС» є юридичною назвою тризіркового готелю «Центральний», код ЄДРПОУ 31932382. Юридична адреса: Україна, 50053, Дніпропетровська область, місто Кривий Ріг, вулиця Р. Шухевича (Мусоргського), будинок 16 ; телефон: +38 (068)918-60-39; електронна адреса: ch44933513@gmail.com.

Інформаційно-статистична інформація готелю «Центральний» представлена в (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформаційно-статистична інформація готелю «Центральний»

№	Інформаційно-статистична інформація	Зміст інформаційно-статистичної інформації
1.	Реєстрація платником ПДВ	№ 12271200000000238 від 30.08.2004 року Платник ПДВ за ставкою -7% . Застосування ставки ПДВ у розмірі 7% до операцій з постачання послуг з тимчасового розміщування (проживання), що надаються готелями і подібними засобами тимчасового розміщування (клас 55.10 група 55 КВЕД ДК 009:2010) встановлені, відповідно до абзацу сьомого підпункту «в» пункту 193.1 статті 193 розділу V Податкового кодексу України (далі – ПКУ)
2.	Платник податку на прибуток	Платник податку на прибуток за базовою (основною) ставкою, згідно п.136.1 ПКУ
3.	Основні види діяльності підприємства	55.10 - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (основний); 68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 77.39 - Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів; 56.10 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; 77.29 - Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку; 52.21 - Допоміжне обслуговування наземного транспорту.

*Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)*

Основним видом діяльності готелю «Центральний» є діяльність з надання комплексу готельних послуг (код 55.10), в тому рахунку з тимчасового розміщення фізичних осіб, осіб направлених у відрядження, згідно укладених договорів та (або) згідно усних заявок (замовлень послуг) від юридичних осіб – замовників готельних послуг.

Готель «Центральний» здійснює свою діяльність на території площею 4392,2 кв.м за адресою : Україна, 50053, Дніпропетровська область, місто Кривий Ріг, вулиця Р. Шухевича (Мусоргського), будинок 16.

На території готелю функціонує ресторан «Mont Blanc»; конференц-зала з великими панорамними вікнами, в якій розміщується до 60 осіб з різними варіантами розсадки; більярд, фінська сауна, кав'ярня «Кава – Love», квітковий бутік «Бон Бутон», казино «First», салон - перукарня «Наталка», парковка.

Організація готельного господарства здійснюється на підставі:

Закону України «Про туризм»[1]; ДСТУ 4268-2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» [47]; ДСТУ 4269-2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» [48] ; ДСТУ 4527-2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» [49], ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник [50].

За даними готелю «Центральний» [46]:

Розрахункова година в готелі 12.00

при ранньому заїзді (з 06:00 до 12:00)

додатково стягується оплата 50% від вартості номера

при пізньому виїзді (з 12:00 до 24:00)

додатково стягується оплата 50% від вартості номера

Основний контингент мешканців готелю: ділові люди, бізнесмени, туристи з різних країн світу, колективні та індивідуальні клієнти.

Додаткові платні послуги готелю «Центральний»: додатковий сніданок,

кава, додаткові рушники, додаткова білизна, готельні капці, прання білизни, прасування білизни, гребінець, набір для гоління набір для ротової порожнини, парковка, фінська сауна, перукарня, більярд [46].

Номерний фонд готелю «Центральний» представлено різними категоріями номерів, які підтверджують його тип і «зірковість» в (табл.2 .2).

Таблиця 2.2

Категорії номерів готелю «Центральний» [46]

Категорія	Кількість номерів	Кількість ліжко-місць	Загальна площа, м. <sup>2</sup>
Апартаменти	1	2 (5)	100
Люкс	3	3 (9)	120
Напівлюкс	6	6 (18)	78
Стандарт Плюс	22	22 (44)	252
Стандарт Твін	14	28	243
Стандарт 3-х місний	6	18	239,9
Хостел	2	17	94,8
	54	96 (139)	1127,7

Процес надання основних послуг у готельній діяльності представлено (рис.2.1).

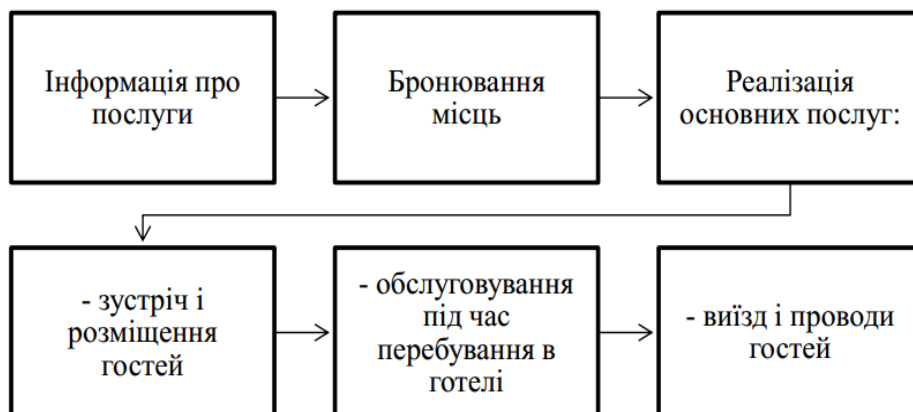


Рисунок 2.1 – Процес надання основних послуг у готельній діяльності [46]

Серед головних принципів організації системи управління готелю «Центральний» виділяються:

- орієнтація на виробництво послуг, згідно попиту гостей;

- поєднання прав та обов'язків, відповідальності та контролю в управлінні;
- економічність — відповідати витратам на отримання органів управління можливостям організації;
- оптимальність в управлінні — забезпечення раціональних зв'язків між службами та персоналом.

Організаційно структура управління ТОВ «ПАЛС» (готелю «Центральний») як впорядкована система управлінських ланок єдиного цілого представлена (рис 2.2)

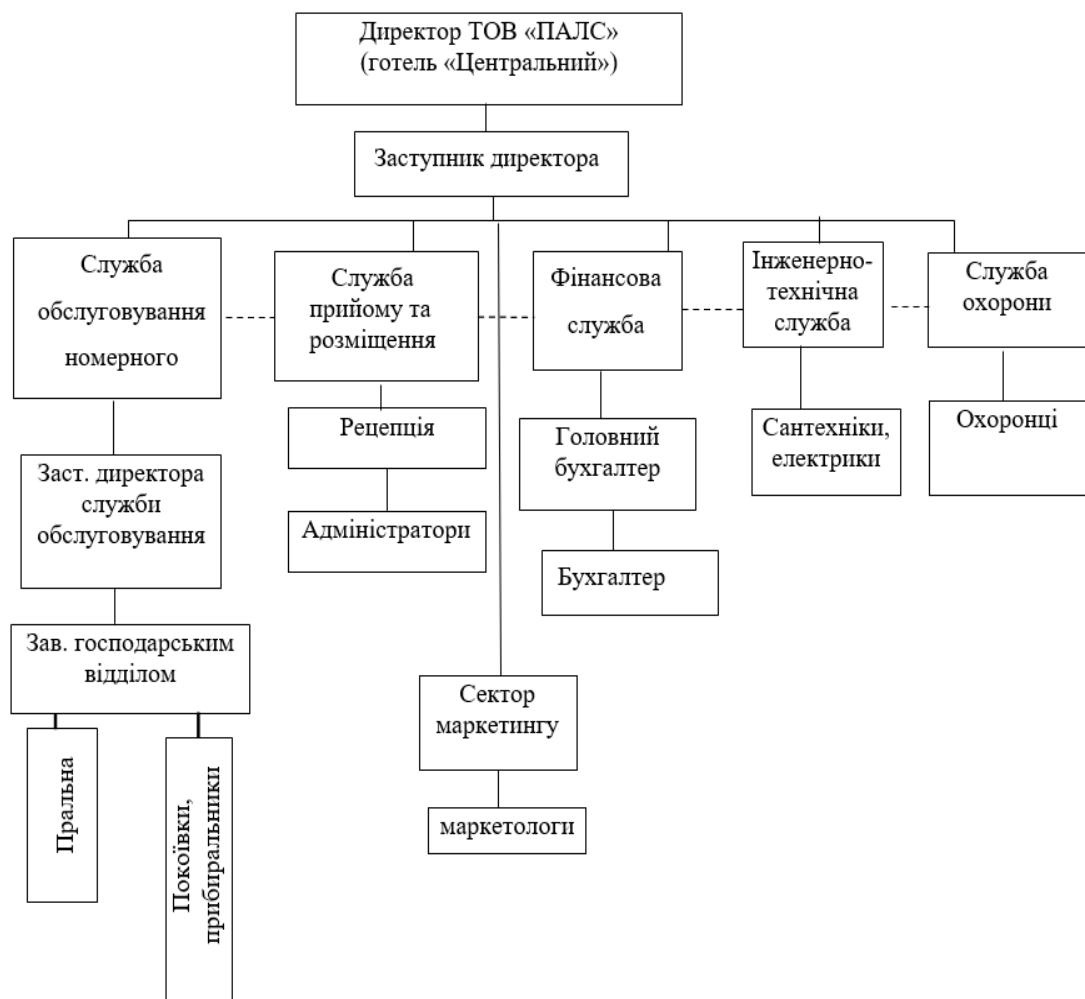


Рисунок 2.2– Організаційна структура управління ТОВ «ПАЛС» (готелю «Центральний»)

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Управління персоналом готелю «Центральний» здійснюється за допомогою методів управління. В практиці управління готелю

«Центральний» застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Адміністративні методи на підприємстві діють через :

- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Соціально-психологічні методи, які засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на підприємстві в повній мірі не використовуються.

Склад чисельності працівників ТОВ «ПАЛС» (готель «Центральний») наведено в (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Склад чисельності працівників ТОВ «ПАЛС» (готель «Центральний»)

Посада	Кількість працівників
Директор	1
Заступник директора	2
Головний бухгалтер	1
Бухгалтер	1
Служба охорони	2
Старший адміністратор	1
Адміністратори	2
Відділ маркетингу	2
Старша покоївка	1
Покоївки	3
Пральня	2
Прибиральники	2
Інженер з обслуговування	1
Електрик	1
Сантехник	1
Всього	23

*Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)*

Загальний штат готелю складає 23 співробітника.

Управління готелю здійснюється через функції управління : планування, організація, мотивація, контроль та аналіз господарської діяльності.



Матриця розподілу функцій управління представлено (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Матриця розподілу функцій управління адміністрації (готель «Центральний»)

<b>Функції управління</b>	Відділ готелю «Центральний»: відділ адміністрації
<b>Планування</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планування обсягу попиту на готельні послуги</li> <li>- Планування показників, використання номерного фонду готелю</li> <li>- Планування транзитних зон; технічних приміщень;</li> <li>- Планування фінансових показників</li> <li>- Планування економічних показників</li> <li>- Планування мотиваційних заходів</li> <li>- Розробка планів рекламних заходів</li> <li>- Розробка планів реконструкції діючих об'єктів</li> <li>- Планування діяльності з новими постачальниками</li> <li>- Планування доходів , витрат готелю</li> </ul>
<b>Організація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація заходів щодо виконання запланованих показників</li> <li>- Організація делегування повноважень</li> <li>- Організація заходів щодо доведення нормативів</li> <li>- Організація мотиваційних заходів</li> <li>- Організація рекламної діяльності</li> <li>- Організація постачання</li> <li>- Організація збутової діяльності</li> </ul>
<b>Мотивація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Застосування:</li> <li>- Матеріальної мотивації;</li> <li>- Негрошової мотивації;</li> <li>- Моральної мотивації;</li> <li>- Адміністративної мотивації.</li> </ul>
<b>Контроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Контроль обсягу попиту на готельні послуги;</li> <li>- Контроль показників, використання номерного фонду готелю;</li> <li>- Контроль транзитних зон; технічних приміщень;</li> <li>- Контроль фінансових показників;</li> <li>- Контроль економічних показників;</li> <li>- Контроль мотиваційних заходів;</li> <li>- Контроль розробки планів рекламних заходів;</li> <li>- Контроль планів реконструкції діючих об'єктів;</li> <li>- Контроль діяльності роботи з постачальниками;</li> <li>- Контроль виконання плану доходів готелю.</li> </ul>
<b>Аналіз</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз обсягу попиту на готельні послуги;</li> <li>- Аналіз показників, використання номерного фонду готелю</li> <li>- Аналіз транзитних зон; технічних приміщень;</li> <li>- Аналіз фінансових показників;</li> <li>- Аналіз економічних показників;</li> <li>- Аналіз мотиваційних заходів;</li> <li>- Аналіз розробки планів рекламних заходів;</li> <li>- Аналіз планів реконструкції діючих об'єктів;</li> <li>- Аналіз діяльності роботи з постачальниками;</li> <li>- Аналіз виконання плану доходів готелю.</li> </ul>

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Для оцінки ефективності діяльності функціонування апарату управління був використаний коефіцієнт повноти охоплення функцій.

$K_{\text{охопл.}} = \text{Кількість вик-них функцій} / \text{загальну кількість функцій.}$

Результати даного аналізу відображені в (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Повнота охоплення функцій управління адміністрації готелю «Центральний»

Найменування відділу	Фактичне виконання функцій	Функції, згідно нормативних документів	Коефіцієнт охоплення функцій.
Адміністрація	9	11	0,82

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Проведені дослідження дозволяють нам зробити висновок, що адміністрація виконує свої функції на 82%, тобто має недостатньо високий коефіцієнт повноти охоплення функцій. Це означає, що власнику та керівництву готелю «Центральний» необхідно зробити самоаналіз визначити доцільність функцій або делегувати частину функцій, додати функції, які орієнтовані на нову ринкову ситуацію і ліквідувати ті функції, які недоцільно виконувати даному відділу в даній конкретній ситуації.

Функціональний розподіл праці в сфері управління персоналом наведено в (таблиці 2.6)

Таблиця 2.6

Функціональний розподіл праці в сфері управління персоналом

Функція	Директор	Адміністратори	Бухгалтерія
Формування кадрової політики	Р	В	
Підготовка нормативних актів	Р	Р	
Комплектування	Р	В	
Адаптація, навчання кадрів		В	
Оплата праці	Р		В
Кадровий облік		В	
Функція оцінки персоналу		В	
Планування кар'єри	Р	В	

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Умовні позначення: Р - регулює, розробляє; В - виконує

Порівняльна оцінка зміни чисельності персоналу готелю за 2021-2023 рр. представлена в (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна оцінка зміни чисельності персоналу готелю за 2021-2023 рр.

Посада	Кількість персоналу		
	2021	2022	2023
Обслуговуючий персонал	21	19	19
Керівники	5	4	4
Всього	26	23	23

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Із даних (табл. 2.7) випливає, що персонал готелю у 2023 році зменшився на 12 % до 2021р.

Готель «Центральний» надає основні та додаткові послуг. Відповідно формування фінансових результатів підприємства з метою оцінювання рівня діяльності, можливих загроз, перспектив розвитку та отримання прибутку, характеристика фінансово-економічної діяльності виходить із системи обліку доходів і витрат. Порядок документального оформлення розрахунків з клієнтами готелю «Центральний» наведено (рис. 2.3)

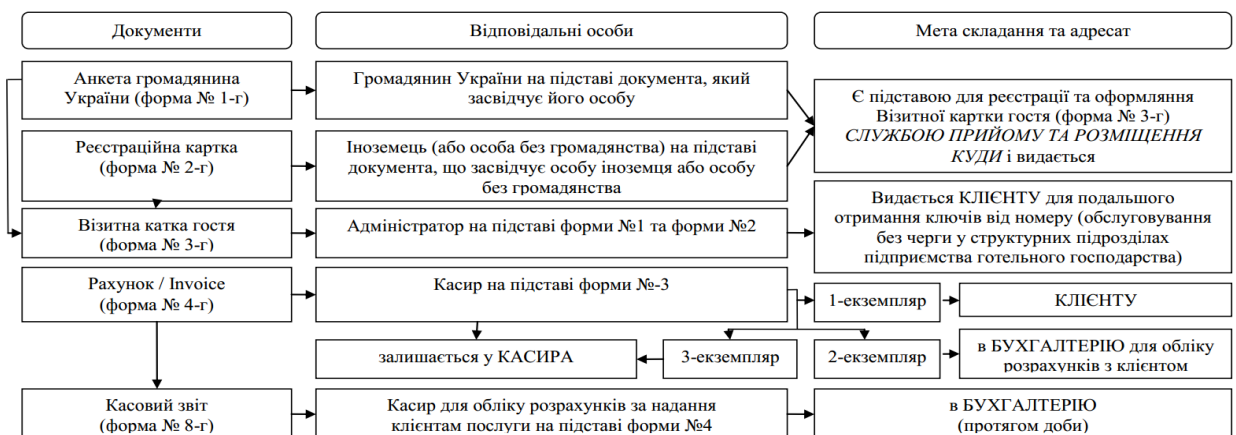


Рисунок 2.3 – Характеристика документального забезпечення обліку розрахунків з клієнтами готелю «Центральний»

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Готель «Центральний» фінансовий результат формує в послідовності, яка зображена (рис. 2.4)



Рисунок 2.4.– Порядок формування фінансових результатівна ТОВ «ПАЛС» (готель «Центральний»)

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Формування фінансових результатів готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС») відбувається від доходів надання готельних послуг. Порядок відображення даних про доходи розраховуються відповідно із П(С)БО 15 [23].

Дохід від надання готельних послуг формується від вартості проживання в номері, часу проживання, можливого попереднього бронювання та вартості додаткових послуг.

Готель «Центральний» здійснює певні витрати від використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів в процесі обслуговування клієнтів в готелі. Обліку витрат формується на підставі П(С)БО 16 та Методичних рекомендацій із формування собівартості продукції (робіт, послуг) [51; 52].

Оцінка фінансово-економічного результату готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС») за період 2021-2023рр. представлено (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності  
готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення,		Темп приросту, %	
				2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9937	7271	7413	-2524	142	-25,4	2,0
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг), тис. грн.	7798	6815	6945	-853	130	20,3	1,9
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	2139	456	468	-1671	12	-78,1	2,6
Інші операційні доходи, тис. грн.	150	70	180	30	110	20	157,1
Адміністративні витрати, тис. грн.	685	270	272	-413	2	-60,3	0,7
Витрат на збут, тис. грн.	101	45	52	-49	7	-48,5	15,6
Інші операційні витрати, тис. грн.	74	45	90	16	45	21,6	100,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн.	1429	211	234	-1195	23	-83,6	10,9
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	5	4	7	2	3	40,0	75,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис. грн.	1424	207	227	-1197	20	-84,1	9,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	256	37	41	-215	4	-84,1	9,7
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	1168	170	186	-982	16	-84,1	9,7
Завантаження готелю (%)	41	30	31	-10	1	-24,4	3,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	23	23	-3	0	-11,5	0,0
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	3402	2568	2683	-719	115	-21,1	4,5

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Аналіз даних табл. 3.3 свідчить, що сума фінансових результатів за всіма видами діяльності у 2022, 2023 році порівняно із 2021роком зазнала певних від'ємних коливань в результаті повномасштабної війни рф проти України.

Фінансовий результат до оподаткування у 2023 році в порівнянні з 2021роком зменшився на (- 1197) тис. грн. , що склало (-84,1%) в порівнянні з 2021 роком.

## 2.2 Аналіз чинників впливу на процеси управління поведінкою персоналу готелю «Центральний»

Діяльності готельного підприємства залежить від впливу факторів зовнішнього середовища. Визначення впливу факторів зовнішнього середовища є значимим напрямком діяльності готелю «Центральний» в контексті управління поведінкою персоналу. Усвідомлюючи невизначеність зовнішнього середовища нами здійснено PEST-аналіз для виявлення впливу факторів зовнішнього середовища; здійснено експертне оцінювання ступеня впливу факторів зовнішнього середовища. Послідовність визначення впливу чинників зовнішнього середовища на формування поведінки персоналу представлено (рис. 2.5)

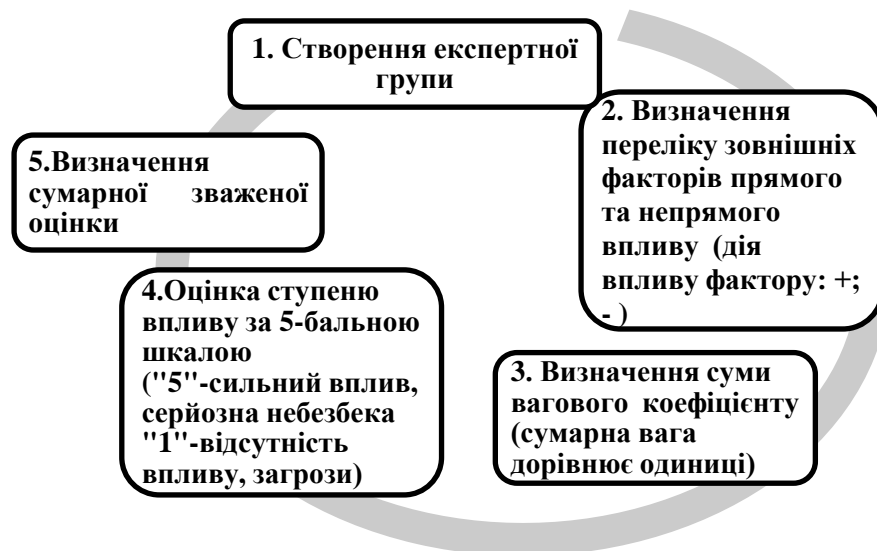


Рисунок 2.5– Послідовність визначення факторів зовнішнього середовища на формування поведінки персоналу  
Джерело: розроблено на основі [53]

Етапи дослідження послідовності визначення факторів зовнішнього середовища на формування поведінки персоналу надано (табл. 2.9).

Для проведення дослідження необхідно виявити чинники, які впливають на діяльність готельного підприємства, напрямки їх впливу та ступінь важливості.

Таблиця 2.9

Етапи дослідження послідовності визначення факторів зовнішнього середовища на формування поведінки персоналу

№	Етапи діагностики	Напрямки дослідження
1.	Моніторинг чинників зовнішнього середовища підприємства непрямого впливу	PEST-чинники: - політико-правові; - економічні; - соціальні, культурні, демографічні; - техніко-технологічні.
2.	Моніторинг чинників зовнішнього середовища підприємства прямого впливу	Чинники зовнішнього середовища прямого впливу: - кадрова політика конкурентів; - фактори привабливості конкурентів; - рівень корпоративної культури; - рівень підприємницької культури; - імідж підприємства на ринку.
3.	Визначення вагового коефіцієнту	Сумарна вага коефіцієнту дорівнює одиниці
4.	Оцінка ступеню впливу за 5-бальною шкалою	Оцінювання здійснюється за 5-бальною шкалою Вага відзначалась в межах від 1 до 5, де 1 – дуже слабкий вплив, 2 – слабкий вплив, 3 – середній вплив, 4 – сильний вплив, 5 – дуже сильний вплив.
5.	Визначення сумарної зваженої оцінки	Визначення суми зваженої оцінки

Джерело: розроблено автором

Для формування оцінки факторів зовнішнього середовища щодо впливу на управління поведінкою персоналу, нами узагальнено оцінки групи відповідей експертів (табл. 2.10) з урахуванням впливу фактору (+;-) та результат обчислено за формулою:

$$I_k = \sum_{i=1}^n a_i q_i, \quad (2.1)$$

де  $I_k$  груповий показник параметрів певного фактору;

$a_i$  — вагомість  $i$  параметричного індексу;

$q_i$  — показник бальної оцінки.

$$MI_c = \sum_{j=1}^m I_k \text{ де:} \quad (2.2)$$

$MI_c$  — сума факторів зовнішнього середовища

Ступень узгодженості нами обчислено на основі коефіцієнту варіації (V) на базі середнього квадратичного відхилення за формулою 2.1:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{\beta}} * 100\% \quad (2.3)$$

де  $\sigma$  - середньоквадратичне відхилення;

$\bar{\beta}$  - середнє арифметичне значення показника фактору;

Розмах варіації (R) розраховується за формулою 2.2:

$$R = \beta_{\max} - \beta_{\min} \quad (2.4)$$

де  $\beta_{\max}$  - максимальне значення показника фактору;

$\beta_{\min}$  - мінімальне значення показника фактору;

$\bar{\beta}$  - середнє арифметичне значення фактору обчислюється за формулою 2.3:

$$\bar{\beta} = \frac{\sum_{i=1}^n \beta}{n} \quad (2.5)$$

де  $n$  -число оцінок.

Середнє лінійне відхилення ( $\sigma$ ) за формулою 2.4:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\beta - \bar{\beta})^2}{n}} \quad (2.6)$$

Ваговий коефіцієнт важливості критерію ( $a_i$ ) за формулою 2.5:

$$a_i = V_{i\text{ср}} / \sum V_{i\text{ср}} \quad (2.7)$$

де  $a_i$  - ваговий коефіцієнт  $i$  – показника;

$V_i$  –значення  $i$  –показника.



Таблиця 2.10

## Оцінка ступеня впливу факторів на управління поведінкою персоналу

Фактори	Вплив (+/-)	Експерти									Показники				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Середня оцінка (бал)	Вага коефіцієнту	Вплив (+; -;)	Середнє квадратичне відхилення, $\delta_j$	Коефіцієнт варіації, $V_j$ (%)
<b>Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу (ФЗСНВ)</b>															
<b>Політико-правові фактори</b>															
1.1.Пріоритетність та підтримка розвитку підприємств	+	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2,22	0,05	0,111	0,42	18,7083
1.2. Повномасштабна війна	-	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0,1	-0,5	0,47	14,1421
1.3. Рівень бюрократії	+	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1,89	0,05	0,094	0,31	16,6378
Підсумок												<b>0,2</b>	<b>-0,295</b>		
<b>Економічні фактори</b>															
2.1. Рівень інфляції	-	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2,33	0,06	-0,140	0,47	20,2031
2.2. Рівень доходів населення	+	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3,33	0,06	0,200	0,47	14,1421
2.3. Рівень безробіття	-	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3,56	0,06	-0,213	0,50	13,9754
2.4. Рівень зайнятості	+	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3,78	0,06	0,227	0,42	11,0049
2.5. Оподаткування	+	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,89	0,06	0,173	0,31	10,8786
Підсумок												<b>0,3</b>	<b>0,247</b>		
<b>Соціокультурні, демографічні фактори</b>															
3.1. Демографія	-	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,11	0,1	-0,41	0,31	7,6444
3.2. Ставлення населення до дозвілля	+	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	0,035	0,18	0,00	0,0000
3.3. Соціальна напруженість	-	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4,44	0,035	-0,16	0,50	11,1803
3.4. Культурний рівень	+	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	0,03	0,15	0,00	0,0000
Підсумок												<b>0,2</b>	<b>-0,24</b>		

<b>Техніко-технологічні фактори</b>																	
4.1 Стан техніко-технологічної бази	+	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2		2,78	0,05	0,14	0,42	14,9666
4.2. Використання інноваційних технологій	+	3	3	3	3	3	3	3	3	3			3,00	0,04	0,12	0,00	0
4.3. Ймовірні зміни технологічних факторів	+	2	2	2	2	2	2	2	2	2			2,00	0,01	0,02	0,00	0
Підсумок													<b>0,1</b>	<b>0,28</b>			
<b>Фактори зовнішнього середовища прямого впливу (ФЗСПВ)</b>																	
5.1. Кадрова політика конкурентів	-	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2		2,78	0,03	-0,083	0,42	14,9666
5.2. Фактори привабливості конкурентів	-	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2		2,78	0,03	-0,083	0,42	14,9666
5.3. Рівень корпоративної культури конкурентів	+	2	2	2	2	2	2	2	2	2			2,00	0,03	0,060	0,00	0,0000
5.4.Рівень підприємницької культури конкурентів	+	3	3	3	3	3	3	2	3	3			2,89	0,03	0,087	0,31	10,8786
5.5. Імідж підприємств на ринку	+	3	3	2	3	2	3	3	3	3			2,78	0,03	0,083	0,42	14,9666
5.6. Споживачі (клієнти)	+	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5		4,44	0,03	0,133	0,50	11,1803
5.7.Контактні аудиторії (громадськість, рухи тощо)	+	3	3	3	4	4	4	4	2	3			3,33	0,02	0,067	0,67	20,0000
Разом (ФЗСПВ)													111,46	<b>0,20</b>	<b>0,263</b>		
Всього (ФЗСНВ+ФЗСПВ)														<b>1,00</b>	<b>-0,008</b>		
Коефіцієнт варіації (V)< 33,3%, думки експертів є узгодженими																	

Джерело: розроблено на підставі експертної оцінки

Виходячи із даних наведених (табл. 2.10) можна зазначити, що за експертною оцінкою, фактори зовнішнього середовища непрямого впливу мають негативний вплив в контексті складових на діяльність готельного підприємства, а саме: повномасштабна війна (-0,5), від'ємний результат пов'язано з повномасштабною війною РФ проти України; рівень інфляції (-0,140), стрибки інфляції мають негативний вплив на діяльність підприємства; рівень безробіття (-0,213); демографічний чинник (-0,41), повномасштабна війна та її негативні наслідки поглибили демографічні проблеми. Фактори зовнішнього середовища прямого впливу: кадрова політика конкурентів (-0,083); фактори привабливості конкурентів (-0,083) мають негативний вплив, тому підприємству необхідно враховувати ці чинники при формуванні стратегії.

На даний час партнерські взаємини виокремлюються за такими рівнями рівнях:

- B2C (Business-to-Customer Client): взаємини між комерційною організацією та споживачем);
- B2B (Business-to-Business: взаємовідносини між комерційними організаціями).

Для оцінки потенціалу розвитку ринку готельних послуг проведено SWOT-аналізу, який дає змогу виявити його сильні та слабкі сторони, можливі загрози та сприятливі можливості (табл. 2.11)

SWOT-аналіз [54] широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії:

- сильних (Strengths)
- і слабких (Weaknesses) сторін проєкту,
- можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації,
- та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу діяльності готелю «Центральний» щодо управління поведінкою персоналу

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. наявність власної матеріально-технічної бази;</li> <li>2. гнучка цінова політика з урахуванням категорії номерів та переваг споживачів готельних послуг;</li> <li>3. наявність постійного сегмент споживачів готельних послуг;</li> <li>4. повний соціальний пакет;</li> <li>5. націленість керівництва та працівників на досягнення якісних результатів роботи;</li> <li>6. виконання завдань згідно нормативних показників;</li> <li>7. своєчасна інформаційна підтримка клієнта;</li> <li>8. дотримання стандартів обслуговування</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. відсутність аналітичної інформації про споживачів готельних послуг та їх переваги;</li> <li>2. відсутність аналітичної інформації про рівень впливу рекламних заходів на споживачів готельних послуг;</li> <li>3. недостатня комунікаційна політика;</li> <li>4. плинність кадрів на посаді покоївка;</li> <li>5. недостатня увага до нематеріальних механізмів мотивації</li> <li>6. слабка система управління конфліктними ситуаціями</li> <li>7. неефективні механізми організації позмінної роботи</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. застосування кращих практик закордонного досвіду</li> <li>2. впровадження модифікованих програм з навчання нових співробітників</li> <li>3. удосконалення інструментів постійної діагностики і моніторингу системи мотивації й стимулювання персоналу</li> <li>4. інноваційні процеси в системі управління персоналом</li> <li>5. розширення спектру програм з підвищення кваліфікації</li> <li>6. удосконалення кадрової політики в контексті поліпшення морально-психологічного клімату;</li> <li>- 7. новітні технології</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. повномасштабна війна;</li> <li>2. висока конкуренція, що посилюється, на ринку готельних послуг;</li> <li>3. «переманювання» професійних кадрів;</li> <li>4. динамічна зміна платоспроможності та переваг споживачів готельних послуг;</li> <li>5. відсутність зовнішнього інвестування, пов'язаного з ризиками;</li> <li>6. демографічні проблеми;</li> <li>7. зростання рівня зовнішньої міграції;</li> <li>8. згорання ділової активності через повномасштабну війну</li> <li>9. конкуренція за кращі кадри з іншими готелями</li> </ol>

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Результати SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності виробників готельних послуг ТОВ «ПАЛС» (готель «Центральний») дозволяє зробити висновок, що сильними сторонами готельних послуг є наявність власної матеріально-технічної бази; гнучка

цінова політика; наявність постійного сегмент споживачів готельних послуг; повний соціальний пакет; націленість керівництва та працівників на досягнення якісних результатів роботи; виконання завдань згідно нормативних показників; своєчасна інформаційна підтримка клієнта; дотримання стандартів обслуговування.

Слабкими сторонами є: відсутність аналітичної інформації про споживачів готельних послуг та їх переваги; відсутність аналітичної інформації про рівень впливу рекламних заходів на споживачів готельних послуг; відсутність чітко вираженої маркетингової стратегії розвитку виробників готельних послуг; організація рекламної кампанії у мережі інтернет; плинність кадрів на посаді покоївка; недостатня увага до нематеріальних механізмів мотивації; недостатня комунікаційна політика слабка система управління конфліктними ситуаціями; неефективні механізми організації позмінної роботи

Для утримання лідируючих позицій на ринку готельних послуг, необхідно чітко розробляти перспективну стратегію розвитку підприємства, де роль чинників поведінкового ресурсу персоналу є визначальною та впливає на імідж підприємства Імідж підприємства складається з комплексу заходів, завдяки яким у свідомості цільового споживача готель займає певне місце по відношенню до конкурентів. Результати аналізу довели, що готелю необхідно удосконалювати мотиваційну, комунікаційну політику, яка є важливим фактором у формуванні та підтримці позитивної репутації та іміджу готелю, також необхідно приділяти увагу формуванню морально-психологічного клімату колективу. Зміни економічного, технологічного, інформаційного характеру вимагають прийняття відповідних управлінських рішень щодо якості управління поведінкою персоналу. Таку діяльність у окреслюють компетенціями, мотивацією, підтримкою морально-психологічного клімату у колективі, що особливо актуально у сфері надання готельних послуг.

### **2.3. Оцінка управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури готелю «Центральний»**

Конкурентні умови вимагають від сучасних готелів забезпечення високих стандартів обслуговування для задоволення гостей.

Менеджмент готелю «Центральний» окрему увагу приділяє стандартам обслуговування, тому що процес обслуговування клієнтів готелю прямо корелює з показниками економічної діяльності підприємства та впливає на процес розвитку готелю.

Важливу роль в наданні якісних послуг готельним підприємством належить відповідності персоналу характеристикам, вимогам посади з точки зору виконання робочих завдань, тому системи управління поведінкою персоналу на засадах формування корпоративної культури є конкурентною перевагою в сучасних умовах.

Система оцінки формується під впливом певних потреб готельного підприємства та для розв'язання практичних завдань.

Для оцінки корпоративної культури готелю «Центральний» персоналу підприємства було запропоновано надати відповіді на питання анкети, де в якості відповіді, респондентам необхідно в колонці відповіді поставити суму по відношенню до максимальної оцінки 100 балів, критерії оцінки наступні:

*90- 100 балів – відмінний рівень відповідності;*

*80- 89 балів – добрий рівень відповідності;*

*72-80 балів – базовий рівень відповідності;*

*62-71 балів – середній рівень відповідності;*

*50-59 балів – майже середній рівень відповідності;*

*40-49 балів – умовно незадовільний рівень відповідності;*

*1-39 балів – незадовільний рівень відповідності.*

Анкета щодо оцінки корпоративної культури представлена в (табл. 2.12)

## Анкета оцінки корпоративної культури готелю «Центральний»

№	Питання	Відповідь (максимально 100 балів)
1.	Відповідають Ваші особисті цілі цілям підприємства?	
2.	Ви усвідомлюєте свою роль у досягненні мети підприємства?	
3.	На Вашу думку, наскільки усвідомлюють працівники свою роль у досягненні цілі підприємства?	
4.	На Вашу думку, чи сформована система цінностей на підприємстві?	
5.	Ви розділяєте цінності корпоративної культури, які сформовані на підприємстві?	
6.	Чи ознайомлені Ви із нормативними документами щодо корпоративної культури підприємства?	
7.	На скільки Ви оцінюєте репутаційний імідж підприємства?	
8.	Як Ви вважаєте, члени колективу розподіляють цінності корпоративної культури підприємства?	
9.	Як Ви оцінюєте морально-психологічний клімат на підприємстві?	
10.	На скільки Ви відчуваєте відповідальність за свою роботу?	
11.	На Вашу думку, наскільки відчувають відповідальність за свою роботу члени колективу?	
12.	Наскільки Вас задовольняють умови праці на підприємстві?	
13.	Наскільки Вас задовольняє трудова дисципліна підприємства?	
14.	На Вашу думку, наскільки задовольняє трудова дисципліна членів колективу підприємства?	
15.	Наскільки Ви задоволені мотивацією на підприємстві?	
16.	На Вашу думку, наскільки успішно підприємство розв'язує конфліктні ситуації?	
17.	На Вашу думку, наскільки на підприємстві функціонує система взаємозамінності працівників?	
18.	Наскільки успішно підприємство запобігає дискримінації на робочому місці?	
19.	Оцініть наскільки успішно наявність зворотного зв'язку на підприємстві	
20.	На Вашу думку, наскільки ефективно підприємство проводить заходи з корпоративної культури (відпочинок, взаємозамінність, культурні заходи)?	
21.	Наскільки успішно функціонує інститут наставництва?	
22.	Наскільки є ефективним стиль керівництва на підприємстві?	
23.	Наскільки ефективною є система комунікацій на підприємстві ?	
24.	Наскільки є сталим персональний склад працівників?	
25.	Наскільки ефективним є Корпоративний кодекс підприємства?	

*Джерело: авторська розробка*

На підставі підсумків анкетування персоналу готелю «Центральний», процентний розподіл в контексті балів представлено (табл.2.13)

Таблиця 2.13

## Процентний розподіл в контексті балів на підставі підсумків анкетування готелю «Центральний»

Питання	Процентний розподіл в контексті балів							Загальна сума
	90- 100	80- 89	72-80	62-71	50-59	40-49	1-39	100 балів
Відповідають Ваші особисті цілі цілям підприємства?		15	50	25	10			100
Ви усвідомлюєте свою роль у досягненні мети підприємства?		15	50	25	10			100
На Вашу думку, наскільки усвідомлюють працівники свою роль у досягненні цілі підприємства?			25	75				100
На Вашу думку, чи сформована система цінностей на підприємстві?		15	75	10				100
Ви розділяєте цінності корпоративної культури, які сформовані на підприємстві?	10	25	65					100
Чи ознайомлені Ви із нормативними документами щодо корпоративної культури підприємства?	10	10	20	45	15			100
На скільки Ви оцінюєте репутаційний імідж підприємства?	55	45						100
Як Ви вважаєте, члени колективу розподіляють цінності корпоративної культури підприємства?	10	30	50	10				100
Як Ви оцінюєте морально-психологічний клімат на підприємстві?	10	10	45	35				100
На скільки Ви відчуваєте відповідальність за свою роботу?	55	45						100
На Вашу думку, наскільки відчувають відповідальність за свою роботу члени колективу?			55	45				100
								100
Наскільки Вас задовольняють умови праці на підприємстві?	55	45						100
Наскільки Вас задовольняє трудова дисципліна підприємства?		25	55	20				100
На Вашу думку, наскільки задовольняє трудова дисципліна членів колективу підприємства?		25	45	30				100
Наскільки Ви задоволені мотивацією на підприємстві?			25	75				100
На Вашу думку, наскільки успішно підприємство розв'язує конфліктні ситуації?			75	25				100



	Процентний розподіл в контексті балів							Загальна сума
	90- 100	80- 89	72-80	62-71	50-59	40-49	1-39	100 балів
На Вашу думку, наскільки на підприємстві функціонує система взаємозамінності працівників?		75	25					100
Наскільки успішно підприємство запобігає дискримінації на робочому місці?	75	25						100
Оцініть наскільки успішно наявність зворотного зв'язку на підприємстві?	25	30	45					100
На Вашу думку, наскільки ефективно підприємство проводить заходи з корпоративної культури (відпочинок, взаємозамінність, культурні заходи)?			55	45				100
Наскільки успішно функціонує інститут наставництва?		15		50	35			100
Наскільки є ефективним стиль керівництва на підприємстві?		25	35	40				100
Наскільки ефективною є система комунікацій на підприємстві ?		15	35	50				100
Наскільки є сталим персональний склад працівників?				45	55			100
Наскільки ефективним є Корпоративний кодекс підприємства?				75	25			100

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

На підставі результатів анкетування персоналу готелю «Центральний» табл., процентний розподіл в контексті балів розподілене наступним чином: більше 50 % в діапазоні 90- 100 балів – відмінний рівень відповідності мають позиції: репутаційний імідж підприємства; відповідальність за свою роботу; умови праці на підприємстві; запобігає дискримінації на робочому місці. Більше 50 % в діапазоні 50-59 балів – майже середній рівень відповідності мають позиції сталим персональний склад працівників. Інші позиції розподілились в діапазоні: 80- 89 балів – добрий рівень відповідності; 72-80 балів – базовий рівень відповідності; 62-71 балів – середній рівень відповідності.

Позитивним фактори для діяльності готелю «Центральний» є відсутність відповідей респондентів в низькому діапазоні: 50-59 балів – майже середній рівень відповідності; 40-49 балів – умовно незадовільний рівень відповідності; 1-39 балів – незадовільний рівень відповідності, тобто відповіді респондентів розподілилася від середніх до відмінних показників критеріїв оцінки.

Всього було анонімно опитано 21 респондента із 23 респондентів. Отримані результати можна вважати репрезентативними, в опитуванні взяло участь 91,3% від загальної кількості працівників підприємства. На підставі опрацьованих результатів анонімного опитування візуальний розподіл балів у процентному відношенні надано (рис. 2.6, 2.7, 2.8).

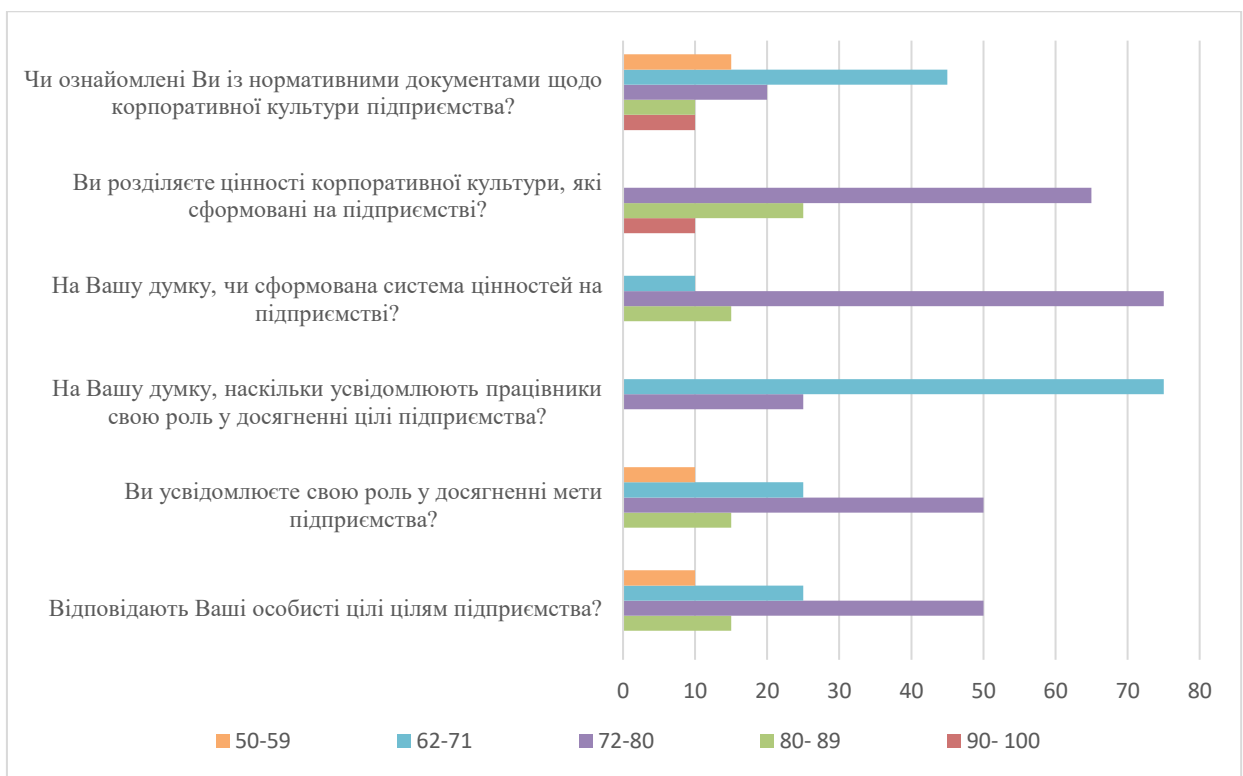
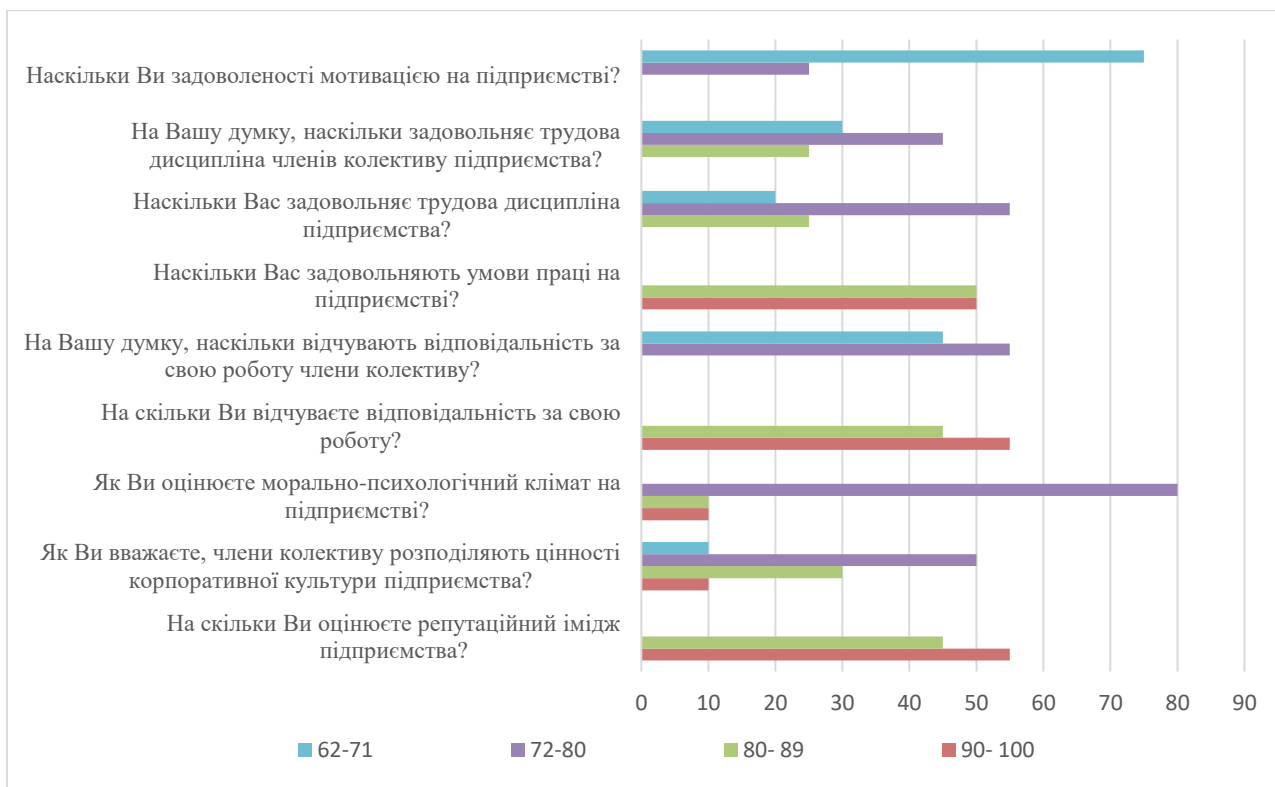


Рисунок 2.6 – Наочний вигляд процентного розподілу питань з 1 по 6 в контексті балів на підставі підсумків анкетування готелю «Центральний»  
*Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)*



**Рисунок 2.7 – Наочний вигляд процентного розподілу питань з 7 по 15 в контексті балів на підставі підсумків анкетування готелю «Центральний»**  
*Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)*



**Рисунок 2.8 – Наочний вигляд процентного розподілу питань з 16 по 25 в контексті балів на підставі підсумків анкетування готелю «Центральний»**  
*Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)*

Для дослідження поведінки персоналу: нами зроблена фотографія робочого часу, де проаналізовані: підготовче-завершальний період, оперативний період, регламентовані перерви, перерви на відпочинок і особистості потреби нерегламентовані перерви і дисциплінарні порушення.

Фотографія робочого часу адміністраторів рецепції надано (табл. 2.14)

За результатами фотографії робочого часу табл. адміністраторів рецепції готелю «Центральний» встановлено нерегламентовані перерви, які складають по адміністратор №1 – адміністратор 35хв., що складає 7,29 % робочого часу, по адміністратору №2 – 25 хв., що складає 5,21% робочого часу. Дані випадки потребують, щоб вони були виправлені, тому що подібні ситуації викликають скарги клієнтів.

Шляхом опитування та власних спостережень визначені фактори внутрішнього середовища, які впливають на дисциплінарний аспект поведінки персоналу та стандарти взаємодії зі споживачем готелю «Центральний»; проведена оцінка факторів внутрішнього середовища, які впливають на дисциплінарний аспект та стандарти взаємодії зі споживачем готелю «Центральний». Для оцінки дисциплінарного фактору нами досліджено наступні параметри:

- вчасна присутність на робочій зміні;
- підтримка колег в процесі виконання праці;
- виконання робочого регламенту;
- взаємовиручка;
- виконання завдань згідно нормативних показників;
- своєчасна інформаційна підтримка клієнта;
- рівень комунікації та взаємодії між службами.

Оцінка дисциплінарного фактору здійснювалась за 5-ти бальною шкалою. Результати оцінювання дисциплінарного фактору представлено (табл.2.15)

Таблиця 2.14

## Фотографія робочого часу адміністраторів рецепції готелю «Центральний»

Види витрат робочого часу	Норма (хв.)	Норма (%)	Індекс Витрат робочого часу	Фактичний баланс робочого часу адміністраторів рецепції на основі фотографії робочого часу за період: з 15 січня по 11 лютого 2024 р. (середньо-зважений показник)				Узагальнений середньо-зважений баланс робочого часу адміністраторів рецепції за період: з 15 січня по 11 лютого 2024 р.	
				адміністратор №1		адміністратор №2		хв.	%
				хв.	%	хв.	%		
Підготовчо-завершальний	15-20	3,1-4,2	ПЗ	20	4,17	20	4,17	20,00	4,2
Оперативний	400-405	83,3-84	ОП	365	76,04	375	78,13	370,00	77,1
Регламентовані перерви	30	6,25	ПР	30	6,25	30	6,25	30,00	6,3
Перерви на відпочинок і особистості потреби	30	6,25	ПВ	30	6,25	30	6,25	30,00	6,3
Нерегламентовані перерви і дисциплінарні порушення	0	0	ДП	35	7,29	25	5,21	30,00	6,3
Всього	480	100		480	100,00	480	100,00	480,00	100,0
Фактична кількість відмов та скарг з 15 січня по 11 лютого 2024 р.									
Кількість відмов клієнтів	0		КВ	0		0		0	
Кількість скарг клієнтів	0		КС	1		0		1	

Джерело: розроблено на підставі даних готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Таблиця 2.15

## Оцінка дисциплінарного фактору персоналу готелю «Центральний»

№	Складові дисциплінарного фактору	Питома вага	Бали	Сума
1.	Вчасна присутність на робочій зміні	0,15	4,7	0,71
2.	Підтримка колег в процесі виконання праці	0,10	3	0,30
3.	Виконання робочого регламенту	0,15	3,8	0,57
4.	Взаємовиручка	0,15	3,8	0,57
5.	Виконання завдань згідно нормативних показників	0,15	4,5	0,68
6.	Своєчасна інформаційна підтримка клієнта	0,15	4,5	0,68
7.	Рівень комунікації та взаємодії між службами	0,15	3,5	0,53
	<i>Разом</i>	<i>1,00</i>		<i>4,02</i>

*Джерело: розроблено на підставі досліджень готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)*

Виходячи з табл. 2.15, оцінка складових дисциплінарного фактору має достатньо високий рівень – 4,02 бали, але така позиція як підтримка колег в процесі виконання праці має мінімальну оцінку 3 бали із 5 можливих та є недостатньою оцінкою, діапазон всіх інших оцінок складає від 3,5 до 4,7 балів. для готелю «Центральний». Максимальну оцінку має позиція: вчасна присутність на робочій – 4,7 бали. Оцінка дисциплінарного фактору персоналу готелю «Центральний» показала, що в середньому складові дисциплінарного фактору складають 4,02 бали із 5 можливих, тому підприємству необхідно збільшувати даний показник до максимального.

Фактор: стандарти взаємодії зі споживачами готелю «Центральний» оцінювались за складовими:

- дотримання стандартів зовнішнього вигляду;
- дотримання стандартів обслуговування на рецепції, прибирання і т.д;
- дотримання стандартів обслуговування спілкування з відвідувачами, гостями, постачальниками;

- стандарти комунікації;
- дотримання стандартів командної взаємодії;
- швидке реагування на скарги клієнтів;
- підтримка лояльності клієнтів;
- конструктивна поведінка у конфліктних та складних ситуаціях.

Результати оцінювання стандартів взаємодії зі споживачами готелю «Центральний» представлено в (табл. 2.16) Оцінка фактору: стандарти взаємодії зі споживачами здійснювалась за 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.16

Оцінка фактору стандарти взаємодії зі споживачами готелю «Центральний»

№	Складові фактору стандартів взаємодії зі споживачами	Питома вага	Бали	Складові дисциплінарного фактору
1.	Дотримання стандартів зовнішнього вигляду	0,12	4,7	0,56
2.	Дотримання стандартів обслуговування на рецепції, прибирання і т.д	0,16	4,2	0,67
3.	Дотримання стандартів обслуговування спілкування з відвідувачами, гостями, постачальниками	0,12	4,2	0,50
4.	Стандарти комунікації	0,12	3,8	0,46
5.	Дотримання стандартів командної взаємодії	0,12	3,5	0,42
6.	Швидке реагування на скарги клієнтів	0,12	3,9	0,47
7.	Підтримка лояльності клієнтів	0,12	3,8	0,46
8.	Конструктивна поведінка у конфліктних та складних ситуаціях	0,12	3,9	0,47
	<i>Разом</i>	<i>1,00</i>		<i>4,01</i>

*Джерело: розроблено на підставі досліджень готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)*

Виходячи із табл. 2.16, оцінка складових фактору стандарту взаємодії зі споживачами готелю «Центральний» має середню оцінку – 4,01 бали.

Максимальна оцінка належить позиції: дотримання стандартів зовнішнього вигляду, яка складає 4,7 бали. Мінімальну оцінку отримала позиція: дотримання стандартів командної взаємодії. Діапазон складових фактору стандартів взаємодії зі споживачами складає від 3,5 бали до 4,7 бали. Для підприємства дана оцінка є позитивною, але недостатньою. Тому для

менеджменту підприємства необхідним є удосконалення даного фактору до максимальної оцінки.

Отже, оцінка роботи персоналу через фактори внутрішнього впливу є дієвим інструментом управління, який дозволяє своєчасно реагувати на негативні наслідки та підтримувати позитивні тенденції.



### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГОТЕЛЮ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ»

### 3.1. Вдосконалення процесу управління поведінкою персоналу готелю «Центральний»

В процесі управління поведінкою персоналом важлива роль належить функціям управління.

«Власне поведінка є індикатором лояльного ставлення працівників до підприємства, їх творчої активності, прагнення до самоудосконалення з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства і примноження його інтелектуального потенціалу. За поведінкою персоналу можна визначити рівень ефективної роботи менеджерів підприємства, їх стиль управління, мотиваційну політику, рівень корпоративної культури та інші чинники, важливі для характеристики. У зв'язку з цим, постає проблема пошуку ефективних форм і механізмів впливу на поведінку персоналу з метою раціонального використання його професійних, інтелектуальних, соціальних, духовних можливостей. Механізм такого впливу повинен ґрунтуватися на логічно вибудованих послідовних діях, які передбачають не тільки стимулювання, а й можливості контролювання й регулювання поведінки персоналу відповідно до встановлених норм і правил поведінки, закріплених у регламентувальних документах» [55].

Для вдосконалення процесу управління поведінкою персоналу готелю «Центральний» нами рекомендована модель функціонального управління поведінкою персоналу, яка складається з чотирьох підсистем (рис. 3.1):

- ✓ *планування управління поведінкою персоналу;*
- ✓ *організації діяльності персоналу;*
- ✓ *мотивації персоналу;*
- ✓ *контролю персоналу.*

## Модель функціонального управління поведінкою персоналу готелю «Центральний»

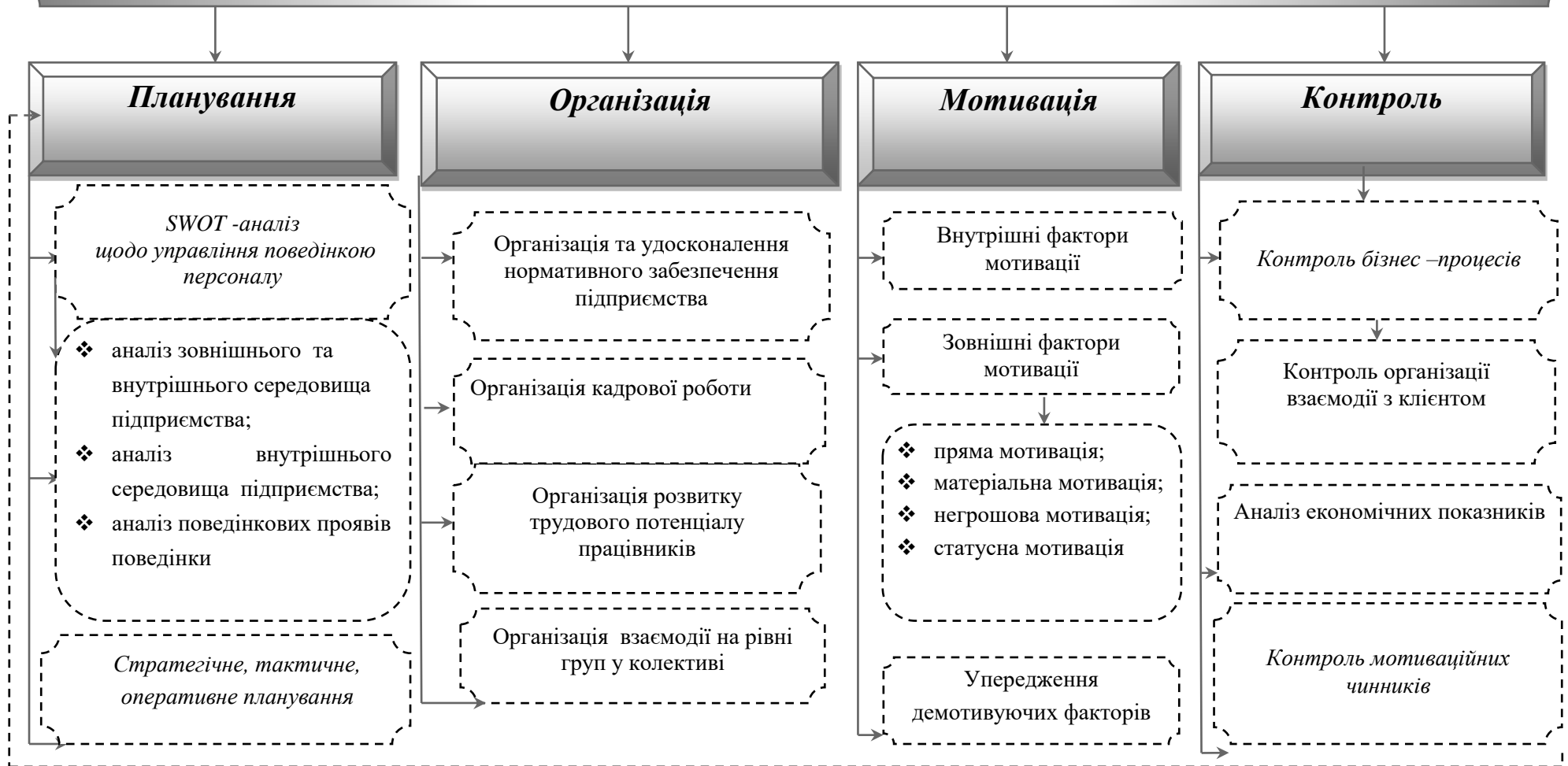


Рисунок 3.1– Модель функціонального управління поведінкою персоналу готелю «Центральний»

Джерело: розроблено на підставі досліджень готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС»)

Виходячи (рис.3.1) модель функціонального управління поведінкою персоналу готелю «Центральний» має певні підсистеми такі як:

- стратегічне планування: визначення перспективних цілей підприємства, формування стратегії їх досягнення,
- тактичне планування: досягнення стратегічних цілей через тактичні плани;
- оперативне планування: це конкретні шляхи реалізації тактичних планів;
- нормативне забезпечення – це механізми, які існують на підприємстві;
- кадрова політика: генеральний напрям кадрової роботи щодо формування поведінкових подій в контексті місії підприємства;
- умови праці: ергономіки праці, техніка безпеки, охорона праці;
- організація розвитку трудового потенціалу працівників: процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій;
- організації взаємодії в колективі: процес спрямований на згуртування та порозуміння колективу;
- внутрішня мотивація – конструкт, що описує поведінку, коли регулюючі фактори виникають зсередини особистісного «Я»;
- зовнішня мотивація: похвала, визнання, фінансова винагорода тощо;
- матеріальна мотивація: фактична грошова або матеріальна винагорода персоналу;
- нематеріальна мотивація – вдячність співробітникам не в грошовому еквіваленті;
- статусна мотивація: внутрішня рушійна сила поведінки, пов'язана з прагненням працівників до кар'єрного та особистісного зростання;
- демотивація: фактор, який негативно впливає на здатність та бажання персоналу ефективно працювати;
- контроль бізнес-процесу: мінімізація ризиків, контроль та вдосконалення бізнес-процесів;

- контроль організації взаємодії з клієнтом: збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, про взаємовідносини з ними;
- аналіз економічних показників: економічні показники діяльності підприємства;
- контроль мотиваційних чинників: вплив мотивації на результати.

Отже, модель функціонального управління поведінкою персоналу дозволяє визначити позицію підприємства в управлінні поведінкою персоналу, своєчасно проводити діагностику планування, координацію та контроль поведінки персоналу, що дає можливість своєчасно регулювати поведінку персоналу.

### **3.2. Пропозиції щодо напрямків організаційно-методичного забезпечення процесів управління поведінкою персоналу готелю «Центральний»**

Поведінка персоналу як функція управління персоналом відіграє важливу роль і є показником сумлінного ставлення співробітників до підприємства, в результаті творча активність персоналу, прагнення до самовдосконалення сприяють задоволеності і лояльності персоналу.

Завдяки високим стандартам поведінки персоналу готельне підприємство забезпечує його конкурентоспроможність підприємства та зміцнює його репутацію.

Задоволення потреб клієнтів залежить від якості взаємодії персоналу в процесі роботи, тому підтримка високих стандартів поведінки має систематично забезпечувати процес взаємодії організаційно-методичним забезпеченням.

Організаційно-методичне забезпечення це система взаємодії менеджменту підприємства та працівників підприємства, що включає, окрім методичного оснащення такі складові, як апробація та впровадження у готельну практику ефективних моделей, методики, технологій тощо.

*На думку Гакової М.В. «під організаційно-методичним забезпеченням*

*процесів управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства розуміється комплексна впорядкована система регламентованої взаємодії персоналу на рівні індивіда, групи, організації для отримання певного результату, що забезпечується певним методичним оснащенням у вигляді положень, технологій, інструкцій, методики тощо для регулювання поведінки персоналу».*

Для ефективного управління готельним підприємством в плані організаційно-методичного забезпечення необхідно проведення репутаційного аудиту персоналу.

Аудит повинен будуватися на оцінці якісних і кількісних характеристик персоналу. В репутаційному аудиті повинна бути запроваджена процедура діагностики процедур управління і оцінки ефективності.

Організаційно-методичного забезпечення повинно забезпечувати:

- ❖ звітність, аналіз виробничих показників;
- ❖ програм розвитку та вдосконалення професійних та поведінкових характеристик персоналу;
- ❖ аналізу соціально-психологічних методів;
- ❖ оцінки економічних показників;
- ❖ аналіз організації щодо професійного розвитку персоналу в контексті таких підходів: спонтанного (появі видимої проблеми); навчання за заявками; системного підходу та аналізу результатів щодо організації професійного розвитку персоналу;
- ❖ формування корпоративної культури підприємства.

Методичною основою управління поведінкою персоналу є підґрунтя корпоративної культури, на підставі яких формується кодекс корпоративної поведінки персоналу (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Корпоративна культури як теоретична основа для формування корпоративного кодексу.

Джерело: розроблено на основі [56, 57]

З огляду на це, рекомендовані напрямки для реалізації організаційно-методичного забезпечення готелю «Центральний» представлено (рис. 3.3)



Рисунок 3.3– Рекомендовані напрямки для реалізації організаційно-методичного забезпечення готелю «Центральний»

Джерело: [39]

Кодекс корпоративної поведінки – це комплекс стандартів, якими керується підприємство в своїй діяльності. Кодекс корпоративної поведінки встановлює етичні норми поведінки, що визначають спільні дії і рішення, які приймаються в щоденній роботі. Кодекс засновується на спільних цінностях і переконаннях, які визначають поведінку персоналу підприємства.

Корпоративний кодекс сприяє інформаційній відкритості та складається з таких основних розділів:

1. Об'єднуюча корпоративна філософія і місія.
2. Лідерство.
3. Комунікації.
4. Принципи корпоративної поведінки.
5. Права й обов'язки, відповідальність персоналу.
6. Вирішення конфліктів, управління кризою.

При дотриманні норм корпоративного кодексу працівники повинні керуватися принципівістю та незалежності.

Організаційно-методичне забезпечення управління поведінкою персоналу є складовою внутрішнього репутаційного забезпечення підприємства.

Через формальні правила поведінки формується внутрішнє середовище, система формальних і неформальних норм та правил поведінки персоналу підприємства.

Організаційно-методичне забезпечення управління поведінкою готельного підприємства – це документ підприємства, який регулює взаємодію з співробітниками, клієнтами, відвідувачами, партнерами, контрагентами, керівництвом, що дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін сучасності, сприяє запобіганню ризиків, дозволяє підвищити управлінську ефективність та забезпечити конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

### **3.3. Обґрунтування пропозицій щодо формування корпоративної культури як інструменту впливу на поведінку персоналу**

Корпоративна культура є інструментом впливу на гармонізацію міжособистісних взаємин персоналу. Для досягнення організаційної дисципліни готелю «Центральний» необхідно сформувати власну корпоративну культуру.

Корпоративна культура існує на підприємства незалежно від того, запроваджена вона на підприємстві або ні, тому що вона має неконтрольований стихійний характер. За умов, якщо менеджмент не формує корпоративну культуру, її стихійний вплив може мати несприятливий характер для підприємства.

Формування корпоративної культури проголошує культурні атрибути на зовні, і впливає на внутрішнє середовище, формуючи моделі поведінки.

Корпоративна культура як комплекс проявів, реалізує механізми управління поведінкою персоналу.

Інструменти дії трансформації корпоративної культури починається зі зміни уваги до предмету корпоративної культури з боку менеджменту.

Саме менеджмент підприємства дає сигнали для зміни парадигми культури на підприємстві та формально оформлює стандарти корпоративної культури.

Аспекти корпоративної культури засвоюються персоналом через зміну акцентів у кадровій політиці, через систему мотивації, через зміну винагород тощо.

Для формування корпоративної культури в готелі «Центральний» нами рекомендовано основні етапи формування функціональної структури корпоративної культури (рис.3.4)



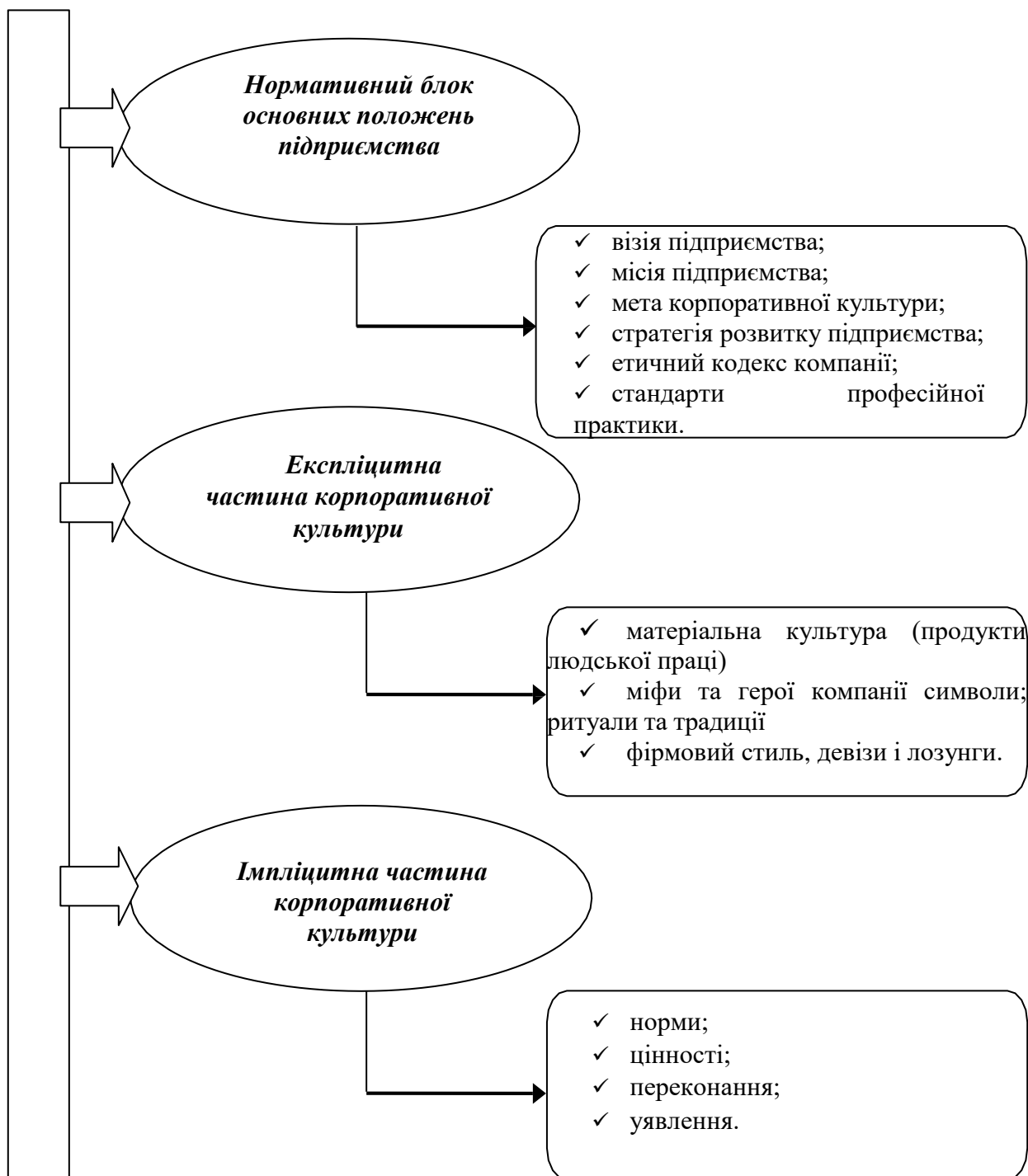


Рисунок 3.4 – Рекомендовані етапи формування корпоративної культури готелю «Центральний»

Джерело: розроблено автором

Рекомендовані етапи формування корпоративної культури готелю «Центральний», які представлені (рис. ) пропонують менеджменту готелю

в нормативній частині опираючись на основні принципи та функції культури вибудувати чіткий план формування корпоративної культури з метою злагодженості діяльності персоналу та конкурентних переваг підприємства.

Візія підприємства повинна надавати бачення майбутнього стану, ідеальну мету, де планує опинитися підприємства.

Мета корпоративної культури повинна забезпечувати рівень прибутковості, конкурентні переваги завдяки вдосконаленню системи управління поведінкою персоналу. Рекомендовані елементи ресурсного забезпечення мети корпоративною культурою (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Рекомендовані елементи ресурсного забезпечення мети корпоративною культурою

Джерело: розроблено автором

Готелю «Центральний» рекомендовано удосконалити нормативне забезпечення, а саме етичний кодекс, який відображає сукупність моральних принципів, моральних норм і правил поведінки та стандарти професійної практики, який надає еталони якості обслуговування.

Експліцитна корпоративної культури відображає видимі аспекти культури підприємства, імпліцитна частина обумовлює невидиму частина культури підприємства.

Названі складники взаємопов'язані і практично ніколи не реалізуються окремо.

«Корпоративна культура на підприємствах готельно-ресторанного господарства – це унікальний інтелектуальний актив, заснований на базових сервісних цінностях: якість послуги, стандарти обслуговування, клієнтоорієнтованій сервіс, довіра клієнтів тощо та нормах професійних стандартів, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп до роботи, до клієнтів, колег та ін. для досягнення певних цілей» [22].

Узагальнення ресурсного забезпечення мети корпоративною культурою дала можливість виокремити основних функцій корпоративної культури для функціонування готелю «Центральний» [43]:

- ✓ осново творча: формування базових іміджевих атрибутів;
- ✓ охоронна: упереджує дію негативних факторів;
- ✓ інтегруюча функція: система цінностей, яка створює відчуття ідентичності в індивідів та груп;
- ✓ адаптивна: адаптація працівників до підприємства та до колективу;
- ✓ розвиваюча: пов'язана з освітнім, виховним ефектом;
- ✓ функція управління якістю;
- ✓ мотиваційна функція, створює необхідні стимули для ефективної роботи;
- ✓ функція формування іміджу підприємства;

- ✓ контролююча: забезпечую контроль норм корпоративної культури;
- ✓ стратегічно планувальна, забезпечую розробку стратегії.

Отже, корпоративна культура будується на соціально-психологічній, комунікаційній економічній, інноваційній підґрунті . Формування корпоративної культури сприяє розвитку підприємства, що сприяє розв'язанню соціально-економічних проблем підприємства, враховуючи специфіку його внутрішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління поведінкою персоналу та формування корпоративної культури готелю «Центральний». Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі наукових джерел проаналізовано категорію поведінки з психологічної, ціннісно-моральної, правової точки зору. Досліджено сутність поняття «поведінки персоналу», «організаційної поведінки», «трудової поведінки», «управління», «менеджмент». Розглянуто сутнісні аспекти напрямків управління поведінкою персоналом. Дослідивши теоретичні засади управління поведінкою персоналу готельного підприємства, надано авторське визначення «управління поведінкою персоналу» як індивідуальні або групові дії, що показують спрямованість і ефективність реалізації вчинків персоналу підприємства.

2. Проаналізовано теоретичні підходи до формування корпоративної культури готельного підприємства. Визначено спільні риси у тлумаченні поняття «корпоративна культура», наведено принципи корпоративної етики.

3. Вивчення літературних джерел щодо інструментарію впливу корпоративної культури на управління поведінкою персоналу дозволило сформулювати поведінкові складові формування іміджу готельно підприємства на засадах корпоративної культури, надати спеціальні принципи корпоративної культури.

4. Аналіз діяльності готелю «Центральний» (ТОВ «ПАЛС») показав, що сума фінансових результатів у 2022, 2023 році порівняно із 2021 роком зазнала певних від'ємних коливань в результаті повномасштабної війни рф проти України. Фінансовий результат до оподаткування у 2023 році в порівнянні з 2021 роком зменшився на (- 1197) тис. грн. , що склало (-84,1%) в порівнянні з 2021 роком.

5. Аналіз факторів зовнішнього середовища показав, що за експертною оцінкою, фактори зовнішнього середовища непрямого впливу мають негативний вплив в контексті складових на діяльність готельного підприємства, а саме: повномасштабна війна (-0,5), від'ємний результат пов'язано з повномасштабною війною рф проти України; рівень інфляції (-0,140), стрибки інфляції мають негативний вплив на діяльність підприємства; рівень безробіття (-0,213); демографічний чинник (-0,41), повномасштабна війна та її негативні наслідки поглибили демографічні проблеми. Фактори зовнішнього середовища прямого впливу: кадрова політика конкурентів (-0,083); фактори привабливості конкурентів (-0,083) мають негативний вплив, тому підприємству необхідно враховувати ці чинники при формуванні стратегії. Матриця SWOT-аналізу діяльності готелю доводить, що сильними сторонами є матеріально-технічна база; гнучка цінова політика; наявність постійного сегменту споживачів готельних послуг; повний соціальний пакет; націленість керівництва та працівників на досягнення якісних результатів роботи; виконання завдань згідно нормативних показників; своєчасна інформаційна підтримка клієнта; дотримання стандартів обслуговування. Слабкими сторонами є: відсутність аналітичної інформації про споживачів готельних послуг та їх переваг; відсутність аналітичної інформації про рівень впливу рекламних заходів на споживачів готельних послуг; організація рекламної кампанії у мережі інтернет; плинність кадрів на посаді покоївка; недостатня увага до нематеріальних механізмів мотивації; недостатня комунікаційна політика слабка система управління конфліктними ситуаціями; неефективні механізми організації позмінної роботи.

6. Проведена оцінка системи управління поведінкою персоналу на засадах корпоративної культури готелю, зроблена фотографія робочого часу проаналізовано складові дисциплінарного фактору, які мають достатньо високий рівень – 4,02 бали із 5 балів та досліджена оцінка фактору стандарти взаємодії зі споживачами, яка складає 4,01 бали із 5 балів.

7. З метою підвищення ефективності управлінської діяльності запропонована модель функціонального управління поведінкою персоналу, яка ґрунтується на логічно вибудованих послідовних діях, основні підсистеми якої: планування управління поведінкою персоналу; організація діяльності персоналу; мотивації персоналу; контроль персоналу.

8. Обґрунтовано доцільність удосконалення організаційно-методичне забезпечення процесів управління поведінкою персоналу для готелю «Центральний».

9. Доведено, що формування корпоративної культури як інструменту впливу на поведінку персоналу є елементом стратегії управління, якій надає конкурентні переваги, обґрунтовано етапи формування корпоративної культури готелю «Центральний».

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Про Туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>
2. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
3. Гакова, М.В. Теоретичні аспекти поведінки персоналу в готельно-ресторанному господарстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 15. Ч. 5. С. 97-100.
4. Балицька А.А., Пелипенко М.М. Теоретичний аналіз поняття поведінки як організованої діяльності особистості. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2013. I(6), Issue 10. P. 215-219.
5. Лякішева, А.В. Соціальна поведінка: сутність, типологічні та видові ознаки. *Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. Серія «Психолого-педагогічні науки»*. 2012. № 2. С. 23–26.
6. М.Г. Тофтул, Сучасний словник з етики: Словник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416с.
7. Ведерніков Ю.А., Папірна А.В. Теорія держави і права : навч. посіб. К.: Знання, 2008. 333 с.
8. Гакова М. В. Мікропідхід до управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 2. С. 35-40.
9. Luthans F. *Organizational Behavior: an evidence-based approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin. 2011.
10. John W. Newstrom, Keith Davis: *Organizational Behavior: Human Behavior at Work:: Books*. 11th Edition. 528p.
11. Schermerhorn J., Hunt J., Osbor *Organizational behavior R*. 7TH edition John Wiley & Sons, Inc. 2002. 358p.
12. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ». 2015. 176 с.



13. Лукашевич, М.П. 2004. Соціологія праці: підручник. Київ: Либідь. 440 с.
14. Г. В Дворецька, Соціологія праці: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 244 с.
15. Гакова М.В. HR-менеджмент в контексті поведінкового аспекту. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Економіка, фінанси, облік та право: проблеми та перспективи розвитку, 17 листопада 2021р., м. Полтава Ч.2 С. 157-159.
16. Taylor, F.W. 1947. The Principles of Scientific Management. Library of Alexandria, 144 p.
17. Fayol, H., 2013. General and Industrial Management. Martino Publishing, 142 p.
18. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. К. : МАУП, 2007. 816 с.
19. Кузнецов Е.А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту :майстер-клас. Матеріали магістерського семінару / Е.А. Кузнецов. Одеса : Фенікс, 2018. 110 с.
20. Ansoff, H.I. 2019. Implanting Strategic Management. 3rd ed. Springer, 592 p.
21. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013 р. 165 с.
22. Гакова М. В.. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2015. Вип. 3. С. 61-65.
23. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні : [електронна стаття] *EIRZNTU (Electronic Institutional*

*Repository of Zaporizhzhya National Technical University*). Запоріжжя, 2015.  
URL:<http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148>.

24. Morgan G. *Images of Organization*. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. P. 421.
25. Gold K. *Managing for Success: A comparison of the private and public sectors* // *Public Administration Review*. 1982. Nov.-Dec. 24p.
26. Schwartz H. and Davis S. M. *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. *Organizational Dynamics*, Summer 1981. P. 30–48.
27. Jaques E. *The changing culture of a factory*. – New York: Dryden Press, 1952. 251p.
28. Бала О.І. Корпоративна культура – чинник соціально – економічного розвитку організації. *Вісник НУ “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”*. 2006. № 567. С.6-11.
29. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджмент. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28-32.
30. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молоткова І.О. *Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент*. Ельга Ніка-Центр, 2002. 336 с.
31. *Корпоративна культура : навч. посібник / Г. М. Захарчин та ін.* Львів : Новий світ-2000, 2011. 342 с.
32. Deal T., Kennedy A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Pub. Co., 1982. 232p.
33. Швиданенко Г.О., Швиданенко О.А. 2024. «Корпоративна етика у контексті глобальних викликів та забезпечення економічного зростання бізнесу». *Економіка та суспільство*. вип. 61 (Березень). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-124>.

34. Юрченко, В.В., Мельник Ю.В та Богданова, Н.В. Корпоративна культура організації: навчально-методичний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 144 с.
35. Федоришина І. Місія у структурі корпоративної відповідальності сучасного підприємства: соціальний маркетинг. *Маркетинг в Україні* 2015. № 1 (88). с. 62-66.
36. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. Посібник. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
37. Головченко В.В. Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. м. Кам'янське: ДДТУ, 25-26 квітня 2024 р. С. 258-260.
38. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія. Х. : ВД ІНЖЕК, 2008. 320 с.
39. Космина Ю.М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04. Львів, 2016. 200 с.
40. Балабанова, Л.В. та Сардак, О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
41. Гакова, М.В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 4 (66). С. 130-134.
42. Андренко І.Б., Кравець О.М., Писаревський І.М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2014. 431 с.
43. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139–144.

44. Бала О.І. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.

45. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. 2015. № 31. С. 105–116.

46. Готель «Центральний» : офіційний сайт. URL: <https://centrhotel.com.ua/ua/nomeri.html>

47. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. URL: [https://dnaop.com/html/29636/doc-ДСТУ\\_4268\\_2003](https://dnaop.com/html/29636/doc-ДСТУ_4268_2003)

48. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення. URL: [https://dnaop.com/html/59525/doc-ДСТУ\\_4527\\_2006](https://dnaop.com/html/59525/doc-ДСТУ_4527_2006)

49. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів : URL: [https://dnaop.com/html/29982/doc-ДСТУ\\_4269\\_2003](https://dnaop.com/html/29982/doc-ДСТУ_4269_2003)

50. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник. URL: [https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015\\_osnovni\\_pol.slovnyk.pdf](https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf)

51. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затв. наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. №318. Дата оновлення: 29.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027>

52. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості, затв. наказом Міністерства промислової політики від 09.07.2007р. №373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0373581-07#Text>.

53. Гакова, М. В. Моніторинг факторів впливу зовнішнього середовища на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 2017. Вип. 23 Ч.1. С. 149-153.

54. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія [Електронний ресурс] / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 120с.

55. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посібник Краматорськ : ДДМА. 2004. 384 с.

56. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3 (31). URL: [http:// old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/10\\_8.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/10_8.pdf)

57. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Розвиток креативності персоналу на засадах інноваційної культури. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 361–365.