

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ГКТС

Виконавець: здобувачка першого рівня
вищої освіти, групи 4МНз
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма
«Менеджмент готельного, курортного та
туристичного сервісу»
ВОЛОШИНА Валерія Олександрівна
Керівник: к.е.н., доц. ТОКАРЕНКО Олена

Рецензент: к.е.н., доц. ПІКУЛИК Оксана

Запоріжжя-2025

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Поняття корпоративної культури та її роль у сучасному менеджменті	7
1.2. Структура та типологія корпоративної культури та підходи до її класифікації	12
1.3. Фактори формування та розвитку корпоративної культури у сфері ГКТС	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ДЕЛЬФІНАРІЙ НЕМО» (ГОТЕЛЬ «НЕМО»)	
2.1. Організаційна характеристика ТОВ "Дельфінарій Немо" (Готель «Немо»)	27
2.2. Дослідження основних елементів корпоративної культури	34
2.3. Вплив корпоративної культури на ефективність роботи персоналу	42
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ "ДЕЛЬФІНАРІЙ НЕМО" (ГОТЕЛЬ «НЕМО»)	
3.1. Стратегічні напрями розвитку корпоративної культури готелю	51
3.2. Розробка комплексу заходів з удосконалення корпоративної культури	57
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку туристичних послуг підприємства готельно-ресторанної сфери змушені шукати нові інструменти для забезпечення своєї стабільності та конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є ефективно сформована корпоративна культура, яка визначає стиль управління, систему внутрішніх комунікацій, взаємовідносини між працівниками, рівень мотивації та лояльності персоналу.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що попри зростання ролі корпоративної культури у сучасному менеджменті, її впровадження в багатьох підприємствах України носить формальний або несистемний характер. Це ускладнює досягнення високої ефективності праці та знижує рівень конкурентоспроможності. Особливо це стосується сфери гостинності, де якість послуг безпосередньо залежить від людського фактора. Вивчення корпоративної культури на прикладі готелю «НЕМО» (ТОВ "Дельфінарій Немо") дозволяє критично оцінити наявний стан і запропонувати практичні шляхи удосконалення.

Мета дослідження - дослідити теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування та функціонування корпоративної культури у готельному підприємстві та визначити напрямки її вдосконалення.

Завдання дослідження.

1. Дослідити поняття корпоративної культури та її роль у сучасному менеджменті.
2. Вивчити структуру та типологію корпоративної культури та підходи до її класифікації.
3. З'ясувати фактори формування та розвитку корпоративної культури у сфері ГКТС.

4. Надати організаційну характеристику ТОВ "Дельфінарій Немо" (Готель «Немо»).

5. Дослідити основні елементи корпоративної культури готелю.

6. Оцінити вплив корпоративної культури на ефективність роботи персоналу готелю.

7. Визначити стратегічні напрями розвитку корпоративної культури готелю.

8. Розробити комплекс заходів з удосконалення корпоративної культури готелю.

Об'єкт дослідження – процес формування та функціонування корпоративної культури у готельному підприємстві.

Предмет дослідження – соціально-економічні закономірності впливу корпоративної культури на ефективність діяльності готелю «НЕМО», її структурні елементи, механізми взаємодії та управління.

Методи дослідження: у роботі застосовано загальнонаукові методи, зокрема аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, методи спостереження, анкетування та експертного оцінювання. Ці методи забезпечили всебічне вивчення проблеми.

Практична значущість роботи полягає у можливості цілеспрямованого вдосконалення корпоративної культури готелю «НЕМО» шляхом впровадження конкретних заходів, що підвищують мотивацію, адаптацію та комунікацію в колективі. Запропоновані ініціативи дозволяють зміцнити внутрішній мікроклімат, знизити плинність кадрів і покращити якість обслуговування гостей. Впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готелю на ринку туристичних послуг.

Структура роботи включає вступ, три розділи – теоретичний, аналітичний та рекомендаційний, які послідовно розкривають основні положення теми, висновки, список використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У першому розділі розкрито багатовимірну природу корпоративної культури як стратегічного ресурсу сучасного підприємства у сфері готельно-курортного та туристичного сервісу.

Корпоративна культура є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки впливає на стиль керівництва, поведінку працівників, внутрішні комунікації та загальну ефективність організації. Вона виявляється через цінності, норми, ритуали та стандарти поведінки, які формують спільну ідентичність колективу й створюють передумови для згуртованості персоналу. У сфері готельно-ресторанного бізнесу, де людський чинник є ключовим, корпоративна культура відіграє особливо важливу роль, забезпечуючи якість сервісу та лояльність клієнтів.

Аналіз наукових підходів дозволяє трактувати корпоративну культуру як багатоаспектне соціально-психологічне явище, що поєднує формальні та неформальні елементи. Успішна корпоративна культура сприяє адаптації персоналу, зменшенню плинності кадрів, покращенню клімату в колективі та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Водночас, її слабкий розвиток або формальний характер можуть стати бар'єром для інновацій та ефективного управління.

Структура корпоративної культури включає кілька взаємопов'язаних рівнів: зовнішні артефакти, декларовані цінності та глибинні припущення, що формують ядро організаційного мислення та поведінки. Такий підхід, зокрема модель Е. Шейна, дозволяє більш глибоко зрозуміти механізми впливу культури на щоденну діяльність підприємства. Крім того, до структури також входять елементи, як-от місія, етика, комунікаційні норми, стиль керівництва, традиції та система мотивації.

Типологізація корпоративної культури за різними критеріями (за домінантними цінностями, за характером взаємодії, за стилем управління)

дозволяє підприємству ідентифікувати власну модель культури та обрати найбільш ефективні управлінські рішення. Розуміння структури та типу корпоративної культури є основою для її подальшого розвитку, корекції недоліків та підвищення організаційної ефективності в умовах ринкової конкуренції.

Формування корпоративної культури у сфері готельно-курортного та туристичного сервісу зумовлюється низкою внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключовими є: стратегічне управління, лідерство, стиль комунікації, організаційні традиції, клієнтоорієнтованість та здатність до адаптації. Саме ці фактори створюють основу для формування згуртованого колективу, підвищення мотивації персоналу та забезпечення стабільного рівня якості обслуговування.

Корпоративна культура у сфері ГКТС має бути адаптивною, мультикультурною й орієнтованою на сервіс, що забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами та гнучкість в умовах ринкових змін. Її розвиток можливий за умови системного підходу до управління персоналом, впровадження інновацій та активного включення працівників у процес формування цінностей компанії. Це дозволяє створити позитивний морально-психологічний клімат, знизити рівень конфліктності та досягти високих стандартів сервісу.

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану корпоративної культури ТОВ «Дельфінарій «Немо» (Готель «Немо») в місті Одеса.

Готельний комплекс «Немо» представляє собою потужний суб'єкт туристичної індустрії, який успішно поєднує послуги з розміщення, дозвілля та оздоровлення. Його розташування на узбережжі Чорного моря, сучасна інфраструктура, розвинена система сервісів і унікальна концепція з наявністю дельфінарію забезпечують стійку привабливість для широкого кола клієнтів. Підприємство орієнтоване на високий рівень обслуговування, екологічну відповідальність та сталий розвиток.

Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про динамічне зростання чистого доходу, прибутку та чисельності персоналу, що свідчить про ефективність обраної стратегії управління. Розроблена організаційна структура, що включає функціонально розмежовані підрозділи, дозволяє підтримувати високий рівень сервісу, оптимізувати внутрішні процеси та сприяти зростанню лояльності клієнтів.

Корпоративна культура готелю «Немо» базується на чітко окреслених місії, цінностях, нормах поведінки, ритуалах і символіці, що забезпечують згуртованість колективу, позитивний клімат та ефективну взаємодію між працівниками. Анкетування персоналу засвідчило високу лояльність працівників, довіру до керівництва та відкритість внутрішніх комунікацій, що є запорукою стабільності та професійного розвитку.

Ключові елементи корпоративної культури – це повага, професіоналізм, інновації та командна робота. Практики мотивації, зокрема нагородження «Співробітника місяця», сприяють формуванню відданої команди та забезпечують високу якість обслуговування гостей. Така культура підтримує імідж готелю, формує позитивний досвід для клієнтів і зміцнює позиції на ринку.

Корпоративна культура має визначальний вплив на ефективність роботи персоналу в готелі «Немо». Вона створює умови для формування стабільного мікроклімату, підтримує мотивацію працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей. Наявність чітко визначеної місії, цінностей та стандартів поведінки допомагає зміцнювати командний дух і підвищує загальний рівень продуктивності. За результатами анкетування працівників (n=25) 58 % оцінили психологічний клімат як сприятливий, 72 % задоволені умовами праці, а 60 % відчують лише часткову підтримку з боку керівництва.

SWOT-аналіз дозволив виявити як сильні сторони корпоративної культури (висока лояльність, позитивний імідж, згуртованість), так і напрями для вдосконалення (слабка формалізація цінностей, недостатня комунікація

між підрозділами). Впровадження цілеспрямованих змін, таких як розробка системи оцінювання корпоративної культури та посилення міжвідділової взаємодії, дозволить покращити мотивацію персоналу, знизити плинність кадрів та зміцнити позиції готелю в конкурентному середовищі.

SWOT-аналіз виявив сильні сторони (командна взаємодія, клієнтоорієнтованість), слабкі місця (обмежена гнучкість), можливості (розвиток HR-бренду, цифровізація) та загрози (плинність кадрів, зростаюча конкуренція). Це слугувало основою для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі.

У результаті дослідження, проведеного в межах третього розділу, було виявлено низку критичних проблем корпоративної культури готелю «НЕМО». Зокрема, 65% працівників не ознайомлені або лише частково обізнані з корпоративними цінностями, а 59% вважають їх реалізацію формальною. Також 60% респондентів вказали на недостатню підтримку з боку керівництва, а 51% оцінили рівень довіри в колективі як середній. Крім цього, фіксується відсутність дієвої системи адаптації нових співробітників і нематеріальної мотивації, що негативно впливає на згуртованість команди та знижує рівень емоційної залученості персоналу.

Для усунення виявлених проблем розроблено п'ять пріоритетних заходів, реалізацію яких заплановано на період серпень 2025 – березень 2026 року. Серед них – впровадження програми наставництва, щомісячні зустрічі у форматі «Open Talk», система морального заохочення через корпоративні номінації, активізація PR-позиціювання персоналу у соціальних мережах, а також запуск електронної форми зворотного зв'язку. Очікується, що впровадження цього комплексу ініціатив сприятиме зростанню рівня мотивації та залученості працівників, формуванню позитивного мікроклімату та зміцненню HR-бренду готелю, що в результаті підвищить ефективність його роботи.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості цілеспрямованого вдосконалення корпоративної культури готелю «НЕМО»

шляхом впровадження конкретних заходів, що підвищують мотивацію, адаптацію та комунікацію в колективі. Запропоновані ініціативи дозволяють зміцнити внутрішній мікроклімат, знизити плинність кадрів і покращити якість обслуговування гостей. Впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готелю на ринку туристичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Барановська І. О. Сучасні тенденції розвитку корпоративної культури в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 112–118.
2. Іванюк Н. В. Корпоративна культура в системі управління персоналом готельно-ресторанного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. № 41. С. 128–134.
3. Коваленко Н. Ю. Роль корпоративної культури в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 11.02.2025)
4. Миронова О. В. Корпоративна етика та лояльність персоналу у сфері туризму. *Туризмознавчі студії*. 2021. № 3. С. 89–96.
5. Плотнікова М. О. Роль HR-бренду у формуванні корпоративної культури. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. Вип. 83. С. 101–106.
6. Кисіль І. В. Управління організаційною культурою підприємства: сучасні підходи. *Бізнес-інформ*. 2021. № 4. С. 128–133.
7. Семенюк І. А. Управління змінами корпоративної культури в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. С. 66–72.
8. Сорока М. І. Інноваційні стратегії розвитку готельного бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2023. № 11. С. 35–39.
9. Фесенко А. І. Корпоративна культура в умовах гібридної зайнятості. *Економічний дискурс*. 2023. № 4. С. 93–98.
10. Шевченко Т. Ю. Трансформація корпоративної культури в цифрову епоху. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 1. С. 55–60.
11. Ajmal M., Sareet Z., Islam A. Unleashing innovation through employee voice behavior in the hotel industry: The impact of ambidextrous

leadership on innovative work behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2024. Vol. 8(22). URL: https://www.researchgate.net/publication/381712376_Unleashing_innovation_through_employee_voice_behavior_in_the_hotel_industry_the_impact_of_ambidextrous_leadership_on_innovative_work_behavior (дата звернення: 11.02.2025)

12. Ali F., Park E. Service innovation and employee empowerment in hospitality: The role of supportive organizational culture. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2023. Vol. 56. P. 42–52.

12. 13. Alvesson M., Svingsson S. Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress. 3rd ed. Routledge, 2025. URL: <https://lup.lub.lu.se/search/publication/d4dfcad4-53e8-4094-ac71-ad9e418f1c4a> (дата звернення: 11.03.2025)

14. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London: Kogan Page, 2023. 760 p.

15. Barrows C. W., Powers T., Reynolds D. Introduction to the Hospitality Industry. 9th ed. Wiley, 2021. 640 p.

16. Baum T., Cheung C. Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry: A Global Perspective. Springer, 2022. 360 p.

17. Brookes M., Altinay L. Managing Hospitality Organizations: Achieving Excellence in the Guest Experience. 2nd ed. SAGE, 2023. 390 p.

18. Chen W., Huang Y. Corporate culture and employee engagement in hospitality firms. *Tourism Management Perspectives*. 2021. Vol. 39. P. 110–118.

19. ClarityProject. Фінансова звітність ТОВ "НЕМО" (ЄДРПОУ 37874135) за 2022–2023 роки. URL: <https://clarity-project.info/edr/37874135/yearly-finances> (дата звернення: 11.03.2025)

20. Hatch M. J. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. 5th ed. Oxford University Press, 2023. 400 p.

21. Hotel Nemo Odessa – офіційний сайт. 2025. URL: <https://odessa.nemohotels.com/pro-gotel/> (дата звернення: 10.03.2025)

22. Ivanov S., Webster C. *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Goodfellow Publishers, 2021. 356 p.
23. Jung H. S., Yoon H. H. The impact of digital transformation on service quality and corporate culture in hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 110. P. 201–212.
24. Kankaew K. (Ed.). *Strategic Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Digitalized Economic Paradigm*. IGI Global, 2023. URL: <https://www.igi-global.com/gateway/book/308285> (дата звернення: 11.02.2025)
25. Karatape O. M., Daskin M. High-performance work practices and service innovation: A moderated mediation model. *Service Industries Journal*. 2021. Vol. 41(3–4). P. 233–253.
26. Kim M., Park H. Developing cultural intelligence in hotel staff through HR strategies. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(2). P. 1–12.
27. Kong H., Jiang X., Chan E. S. W. Leadership, organizational culture, and employee outcomes in hospitality during crises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. Vol. 35(2). P. 387–406.
28. Kotter J. P., Akhtar V., Gupta G. *Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times*. Wiley, 2021. 256 p.
29. McShane S. L., Von Glinow M. A. *Organizational Behavior*. 9th ed. McGraw-Hill Education, 2020. 672 p.
30. Minkov M. *Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*. 2nd ed. SAGE, 2023. 400 p.
31. Nguyen T. M., Choi S. L. Organizational culture in the post-pandemic hospitality industry: A systematic review. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(19). P. 125–136.
32. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. SAGE, 2022. 528 p.
33. Rahimi R., Kozak M. Impact of organizational culture on brand performance in hospitality. *Tourism Management Perspectives*. 2020. Vol. 35. P. 100–109.

34. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational behavior. Pearson Education, 2020. 720 p.
35. Schein E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2023. 464 p.
36. Solnet D., Kralj A., Baum T. 360 degrees of pressure: Role of HR in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2024. Vol. 24. P. 1–10.
37. Tesone D. V. Principles of Management for the Hospitality Industry. Routledge, 2020. 310 p.
38. Trompenaars F., Voerman E. Servant-Leadership Across Cultures: Harnessing the Strengths of the World's Most Powerful Leadership Philosophy. Infinite Ideas, 2021. 256 p.
39. Walker J. R. Introduction to hospitality management. Pearson, 2021. 400 p.
40. Wang Y., Yang X. Organizational culture's impact on service quality in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 87. P. 101–110.
41. Zaridis H., Soldatou A.-I. Hospitality industry and service culture in Europe. *Tourism and Travelling*. 2022. Vol. 1. P. 16–25.
42. Zopiatis A., Theocharous A. L. Organizational culture and emotional intelligence in hospitality: A mediation model of job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102. P. 103–112.