

**Міністерство освіти і науки України  
Луцький національний технічний університет  
Факультет митної справи, матеріалів та технологій  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ  
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ**

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ГРСмз 21  
**КРУПСЬКИЙ Олександр Петрович**

---

Керівник:  
К.т.н., доцент  
**ПОДОЛЯК Володимир Миколайович**

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
К.т.н., доцент  
Гарант освітньої програми:  
**ГРОМИК Оксана Миколаївна**

---

Луцьк – 2024 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет митної справи, матеріалів та технологій  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи  
Ступінь вищої освіти: магістр  
Галузь знань: 24 «Сфера обслуговування»  
Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Освітня програма: «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Л. Матвійчук

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## *ЗАВДАННЯ*

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Крупському Олександрю Петровичу

1. Тема кваліфікаційної роботи «Стратегічні напрями розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України»

Керівник роботи: Подоляк Володимир Миколайович, к.т.н., доцент  
затверджені наказом вищого навчального закладу від «30» грудня 2023 р.  
№ 437/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи до 01.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи нормативні документи діяльності підприємств гостинності, світові та національні стандарти сфери гостинності, наукова література за темою роботи, періодичні видання, Інтернет-ресурси, статистичні дані України, ГО «Асоціація гостинності України», Національної туристичної організації України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретичні засади розвитку організаційної культури підприємств гостинності.

Розділ 2. Дослідження стану та розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України.

Розділ 3. Напрями розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності.

Висновки та рекомендації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Кількість суб'єктів господарювання індустрії гостинності.

2. Заповненість готелів в деяких регіонах України.

3. Динаміка транзакцій у закладах громадського харчування в регіонах України.

4. Динаміка податкових надходжень від індустрії туризму в регіонах України.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Гарант освітньої програми	доцент Громик О.М.		
Розділ 1. Теоретичні засади розвитку організаційної культури підприємств гостинності	доцент Подоляк В.М		
Розділ 2. Дослідження стану та розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України	доцент Подоляк В.М		
Розділ 3. Напрями розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності	доцент Подоляк В.М		
Висновки та рекомендації	доцент Подоляк В.М		
Нормоконтроль	доцент Громик О.М.		

7. Дата видачі завдання 15.09.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обґрунтування теми	до 15.09. 2023	
2	Огляд літератури із досліджуваної проблеми	до 01.11.2023	
3	Розділ 1. Теоретичні засади розвитку організаційної культури підприємств гостинності	до 01.02.2024	
4	Розділ 2. Дослідження стану та розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України	до 01.04.2024	
5	Розділ 3. Напрями розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності	до 01.06.2024	
6	Висновки та рекомендації	до 01.10.2024	
7	Формування списку використаних джерел	до 01.11.2024	
8	Формування додатків	до 10.11.2024	
9	Оформлення ілюстративного матеріалу	до 15.11.2024	
10	Нормоконтроль	до 20.11.2024	
11	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 24.11.2024	
12	Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту	до 30.11.2024	

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ (Крупський О.П.)  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ (Подоляк В.М.)  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Крупський О.П. «Стратегічні напрями розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України». Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Луцький національний технічний університет, Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел.

Характеристика організаційної культури підприємств гостинності включає численні елементи, серед яких важливу роль відіграють цінності, управлінські практики та комунікація. Розуміння та розвиток цих складових дозволяє організаціям створювати ефективне середовище для співробітників і задоволення потреб гостей, що є запорукою успіху.

Визначено комплексні пропозиції щодо удосконалення організаційної культури підприємств сфери гостинності, які спрямовані на покращення внутрішньої комунікації, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення системи мотивації, підтримку корпоративних цінностей, покращення умов праці, розвиток командного духу, регулярне оцінювання культури, впровадження інновацій у HR-управління та орієнтацію на потреби споживача.

Запропоновано організаційний механізм формування та розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності, який базується на інтегрованому підході та охоплює взаємопов'язані інструменти, ресурси, принципи та етапи впровадження. Механізм спрямований на формування унікальної культури підприємств гостинності, що враховує їх цінності, місію, бачення та стратегічні цілі. Основними складовими механізму є мотиваційні заходи, ресурсна та функціональна підтримка, які забезпечують ефективну комунікацію, розвиток персоналу та впровадження інновацій.

Ключові слова: підприємства гостинності, культурні цінності, суб'єкти господарювання, перспективи розвитку, конкурентоспроможність.

## ANNOTATION

Krupsky O.P. «Strategic directions of development of organizational culture of hospitality enterprises in Ukraine». Manuscript.

Master's qualification work OP «Hotel and restaurant business» specialty 241 «Hotel and restaurant business». Lutsk National Technical University, Lutsk, 2024.

Master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of used sources.

The characteristics of the organizational culture of hospitality enterprises include numerous elements, among which values, management practices and communication play an important role. Understanding and developing these components allows organizations to create an effective environment for employees and meet the needs of guests, which is the key to success.

Comprehensive proposals for improving the organizational culture of hospitality enterprises have been identified, which are aimed at improving internal communication, staff training, improving the motivation system, supporting corporate values, improving working conditions, developing team spirit, regular assessment of culture, introducing innovations in HR management and focusing on consumer needs.

An organizational mechanism for the formation and development of the organizational culture of hospitality enterprises has been proposed, which is based on an integrated approach and includes interrelated tools, resources, principles and implementation stages. The mechanism is aimed at forming a unique culture of hospitality enterprises that takes into account their values, mission, vision and strategic goals. The main components of the mechanism are motivational measures, resource and functional support, which ensure effective communication, personnel development and the introduction of innovations.

Keywords: hospitality enterprises, cultural values, business entities, development prospects, competitiveness.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ	10
1.1. Сутність та характеристика організаційної культури підприємств гостинності	10
1.2. Інституційні засади розвитку організаційної культури підприємств гостинності	16
1.3. Світовий досвід розвитку організаційної культури підприємств гостинності	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ	26
2.1. Характеристика підприємств сфери гостинності України в сучасних умовах	21
2.2. Аналіз розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України	35
2.3. Діагностика організаційної культури підприємства сфери гостинності України	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	51
3.1. Формування пропозицій з удосконалення організаційної культури підприємств сфери гостинності	51
3.2. Стратегічні орієнтири розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України	56
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

## ВСТУП

*Обґрунтування актуальності теми дослідження.* Сфера гостинності відіграє важливу роль у розвитку економіки України, зокрема завдяки створенню робочих місць, залученню туристів і формуванню міжнародного іміджу країни. В умовах сучасних викликів, таких як військові дії, економічна нестабільність та зміна споживчих очікувань, розвиток організаційної культури підприємств стає стратегічно важливим завданням. Організаційна культура формує основи для ефективної роботи персоналу, підвищення якості послуг, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення стійкості підприємств у кризових умовах.

Ефективна організаційна культура дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, утримувати кваліфікований персонал, задовольняти зростаючі вимоги гостей і формувати позитивний імідж. Особливо актуальним є питання посилення ролі лідерства, впровадження сталих практик та інновацій, які сприяють згуртованості колективу і підвищенню загальної ефективності роботи. Таким чином, дослідження цієї теми має не лише теоретичне, а й практичне значення для розвитку підприємств сфери гостинності України.

*Стан вивченості проблеми.* В Україні дослідження проблеми організаційної культури знаходяться на початковому етапі, а тому не мають системного характеру. Проблема розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності широко досліджується як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Зокрема, роль організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств гостинності, а також особливості формування та оцінювання організаційної культури підприємства готельних послуг досліджували Гринько Т., Ринкевич Н., Трушкіна Н., Ятченко А.; організаційну культуру як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану – Миронова О. та Мазоренко О.; корпоративну культуру в механізмах регулювання соціально-трудова відносин – Полотай Б., Терон І., Шаповал О.

та інші. Попри це, багато аспектів розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності, залишаються недостатньо дослідженими.

*Метою роботи* є визначення стратегічних напрямів розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України в умовах сучасних економічних та соціальних викликів.

З метою досягнення зазначеного були поставлені такі *завдання*:

- визначити сутність та характеристику організаційної культури підприємств гостинності;
- дослідити світовий досвід розвитку організаційної культури підприємств гостинності;
- здійснити дослідження сучасного стану організаційної культури підприємств сфери гостинності України;
- визначити комплексні пропозиції щодо удосконалення організаційної культури підприємств сфери гостинності;
- запропонувати організаційний механізм формування і управління організаційною культурою підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України.

*Предметом дослідження* є стратегічні напрями розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України.

*Наукова новизна* дослідження полягає у вдосконаленні теоретико-практичних досліджень організаційної культури підприємств гостинності та обґрунтуванні пропозиції з удосконалення досліджуваних процесів.

*Перелік використаних у ході проведення дослідження методів.* У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу – для узагальнення існуючих теоретичних підходів і положень, наукових розробок щодо проблем розвитку організаційної культури підприємств гостинності; порівняння – для систематизації досвіду країн у розвитку організаційної культури підприємств гостинності; структурно-логічного узагальнення – для оцінювання та вибору дієвих пропозиції з удосконалення організаційної

культури підприємств сфери гостинності; табличні, графічні методи – для наочного зображення статистичного матеріалу.

*Джерела інформаційної бази дослідження.* Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають законодавчі та нормативні акти; статистичні та соціо-економічні дані регіонів і підприємств гостинності; результати досліджень та фактологічні дані розміщені у спеціалізованих виданнях індустрії гостинності; матеріали конференцій, монографічні дослідження; оприлюднені дані Всесвітньої туристичної організації, аналітична звітність Національної туристичної організації, оприлюднені дані ГО «Асоціація гостинності України» ГО «Асоціація рестораторів України».

*Практична цінність одержаних результатів* роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації та висновки можуть бути корисними в роботі підприємств гостинності, а також в роботі відповідних департаментів, управлінь та відділів відповідальних за сферу гостинності в регіонах країни, територіальних громад, що зацікавлені в розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Дослідження можуть бути використанні для підготовки фахівців з індустрії гостинності загалом та готельно-ресторанної справи зокрема.

*Апробація результатів дослідження.* Основні висновки та результати дослідження апробовані та опубліковані у розділі колективної монографії Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі (Луцьк, 2023).

*Структура роботи* складається із вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій; містить 69 сторінок тексту, 12 рисунків, 8 таблиць. Список джерел включає 63 найменування літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ

### 1.1. Сутність та характеристика організаційної культури підприємств гостинності

Організаційна культура є важливим елементом успіху будь-якого підприємства, особливо в сфері гостинності, де взаємодія з гостями та партнерськими організаціями є дуже важливою. У сфері гостинності, яка включає готелі, ресторани та інші об'єкти індустрії туризму, організаційна культура визначає не лише внутрішні процеси, а й взаємодію з відвідувачами. Це сукупність цінностей, норм, звичок і моделей поведінки, що формується на підприємстві і визначає його унікальність на ринку. Вона сприяє формуванню корпоративного клімату, підвищенню ефективності роботи співробітників і забезпеченню високої якості обслуговування.

Розвиток організаційної культури в підприємствах гостинності є важливим стратегічним напрямом, який впливає на довгострокову конкурентоспроможність. Вивчення теоретичних аспектів цього процесу дозволяє визначити важливі фактори, які впливають на формування культури на підприємстві [18]. До таких факторів належать стиль керівництва, управлінські практики, комунікації всередині колективу та з гостями, а також система цінностей і переконань, що розвиваються в організації. Все це допомагає забезпечити сталий розвиток підприємства, створюючи умови для висококласного обслуговування і задоволення потреб гостей.

Теоретичні засади розвитку організаційної культури підприємств гостинності мають велике значення для забезпечення ефективного функціонування та розвитку цієї сфери. Вивчення основних концепцій і моделей організаційної культури дозволяє краще зрозуміти, як зміни в

корпоративному середовищі можуть призвести до поліпшення результатів діяльності та покращення взаємодії з гостями.

Організаційна культура підприємств гостинності є важливим чинником, що визначає не тільки внутрішні процеси, а й рівень взаємодії з гостями. Вона охоплює сукупність цінностей, норм, звичок, переконань і поведінкових моделей, які формуються в організації та впливають на її діяльність. У сфері гостинності, де особливу увагу приділяють обслуговуванню, комфортній атмосфері та позитивному досвіду гостей, організаційна культура відіграє важливу роль у досягненні конкурентних переваг та задоволенні вимог споживачів.

Організаційна культура в підприємствах гостинності включає в себе не лише морально-етичні норми і правила поведінки, а й систему управлінських практик, що забезпечують ефективну взаємодію співробітників з гостями. Такий підхід може проявлятися в стилі керівництва, вмілому управлінні конфліктами, підтримці командної роботи, а також у створенні атмосфери довіри та взаємоповаги [38]. В умовах конкурентного середовища в індустрії гостинності важливо мати таку організаційну культуру, яка не тільки сприяє високому рівню обслуговування, але й підтримує лояльність співробітників та гостей.

З огляду на це, характеристика організаційної культури підприємств гостинності повинна охоплювати її основні елементи, які включають цінності та переконання, стиль управління, комунікаційні процеси, а також взаємодію між членами колективу та гостями. Визначення цих складових дозволяє зрозуміти, як організаційна культура впливає на успіх підприємства, на його здатність адаптуватися до змін, а також на формування стійких взаємин як всередині компанії, так і з її споживачами.

Структурні елементи організаційної культури відіграють вирішальну роль у формуванні ефективного внутрішнього середовища підприємства та його взаємодії із зовнішнім світом. Суб'єктивні аспекти, такі як місія, цінності та традиції, створюють основу для згуртованості колективу, підвищують

мотивацію працівників і забезпечують узгодженість дій з довгостроковими цілями організації. Об'єктивні елементи, зокрема символіка та оформлення, сприяють формуванню впізнаваного бренду і створюють позитивне враження у гостей та партнерів. Важливість цих складових полягає в їх здатності підсилювати корпоративну ідентичність, підтримувати конкурентоспроможність підприємства та сприяти його сталому розвитку навіть в умовах зовнішніх викликів [4]. Структурні елементи організаційної культури представлено на рис.1.1

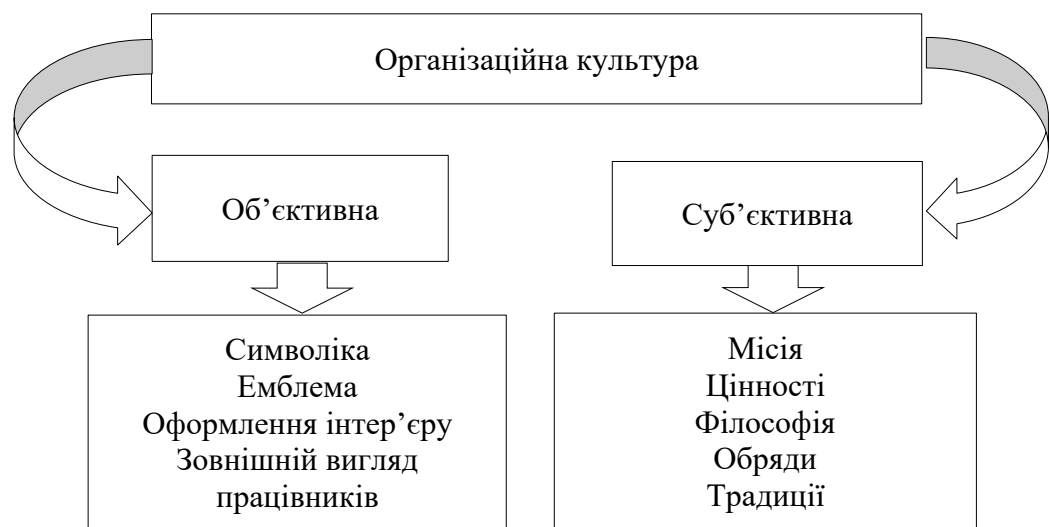


Рисунок 1.1. Структурні елементи організаційної культури

Об'єктивні елементи стосуються зовнішніх проявів організаційної культури, які можна спостерігати та оцінювати. До них належать символіка, емблема, оформлення інтер'єру, а також зовнішній вигляд працівників. Символіка, наприклад, корпоративна емблема або логотип, створює візуальну ідентифікацію підприємства та формується як частина бренду. Оформлення інтер'єру відображає корпоративний стиль і сприяє створенню комфортної робочої атмосфери. Зовнішній вигляд працівників, включаючи форму одягу, є елементом, який підкреслює професійність і належність до організації. Об'єктивні елементи створюють видимий аспект культури, який формує перше враження про організацію та її імідж у зовнішньому середовищі.

Суб'єктивні елементи організаційної культури включають ті аспекти, які формують ідеологічну основу підприємства та його внутрішню філософію. До них належать місія, цінності, філософія, обряди та традиції. Місія визначає основну мету діяльності організації, створюючи базис для стратегічного управління. Цінності відображають основоположні принципи, які є орієнтирами для працівників та визначають стандарти поведінки. Філософія організації формує світогляд колективу, а обряди й традиції підкреслюють унікальність культури, сприяють згуртованості команди та підтримують стабільність внутрішнього середовища. Зазначені елементи, хоча й мають нематеріальний характер, глибоко впливають на поведінку працівників та атмосферу в організації [53].

Структурні елементи організаційної культури, поділені на суб'єктивні та об'єктивні складові, формують основу для ефективного функціонування підприємств. Суб'єктивні елементи, такі як місія, цінності, філософія, обряди та традиції, визначають ідеологічні та поведінкові принципи організації, тоді як об'єктивні – символіка, оформлення інтер'єру та зовнішній вигляд працівників – забезпечують її візуальну ідентичність і впізнаваність [25]. Гармонійне поєднання цих компонентів сприяє згуртованості колективу, формуванню позитивного іміджу та зміцненню конкурентних позицій організації на ринку.

Визначення складових організаційної культури є важливим для розуміння її впливу на діяльність підприємства та його довгострокову ефективність. Чітка ідентифікація суб'єктивних і об'єктивних елементів дозволяє виявити сильні сторони організаційної культури, оптимізувати внутрішні процеси та розробити стратегії, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей. Складові, такі як місія, цінності, символіка чи оформлення, визначають унікальність організації, формують її імідж і сприяють підвищенню лояльності працівників та гостей. Розуміння цих елементів дає змогу ефективно керувати корпоративним середовищем, адаптуватися до змін і забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку [33]. Складові організаційної культури підприємств гостинності систематизовано на рис. 1.2.

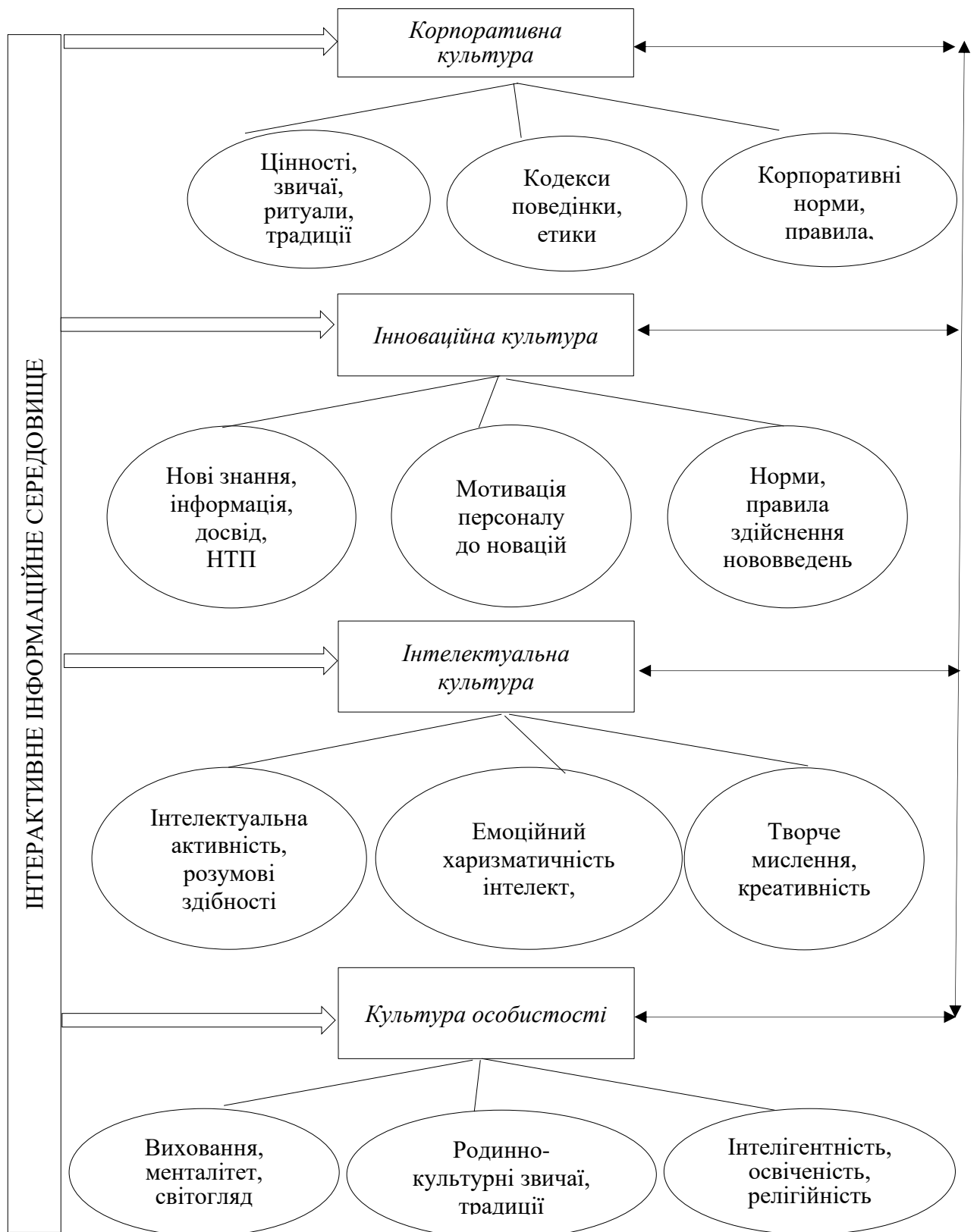


Рисунок 1.2. Складові організаційної культури

В організаційній культурі підприємств гостинності виділяють кілька важливих компонентів: корпоративна культура, інноваційна культура, інтерактивне інформаційне середовище, інтелектуальна культура та культура особистості. Корпоративна культура охоплює норми, правила, кодекси поведінки та етики, а також цінності, ритуали та традиції, що формують основу організаційної поведінки..

Інноваційна культура спрямована на розвиток нових знань, використання науково-технічного прогресу, впровадження нововведень і мотивацію персоналу до інноваційної діяльності. Інтерактивне інформаційне середовище підкреслює важливість цифрових технологій для взаємодії, комунікації та управління. Інтелектуальна культура акцентує увагу на розвитку емоційного інтелекту, творчого мислення, креативності та інтелектуальної активності працівників. Культура особистості, яка включає інтелігентність, освіченість, релігійність, родинно-культурні традиції, виховання та менталітет, формує ціннісний базис кожного працівника, впливаючи на атмосферу в організації. Представлена структура дозволяє оцінити багатогранність організаційної культури, врахувати різноманітні аспекти впливу на ефективність підприємства та адаптувати її до сучасних викликів. Кожен компонент доповнює інші, створюючи цілісну систему, яка сприяє стійкості організації та її конкурентоспроможності.

Таким чином, організаційна культура визначає не лише внутрішні взаємодії між співробітниками, але й те, як підприємство взаємодіє з гостями та забезпечує їхнє задоволення. Формування правильної організаційної культури на таких підприємствах сприяє створенню позитивного іміджу, лояльності гостей і стабільному розвитку бізнесу. Характеристика організаційної культури підприємств гостинності включає численні елементи, серед яких важливу роль відіграють цінності, управлінські практики та комунікація. Розуміння та розвиток цих складових дозволяє організаціям створювати ефективне середовище для співробітників і задоволення потреб гостей, що є запорукою успіху в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку.

## **1.2. Інституційні засади розвитку організаційної культури підприємств гостинності**

Розвиток організаційної культури підприємств гостинності є складним і багатогранним процесом, який потребує належної підтримки з боку інституційних структур. Інституційні засади цієї культури включають нормативно-правову базу, що регулює діяльність підприємств, а також інституції, які забезпечують навчання, підготовку кадрів і створення сприятливих умов для розвитку корпоративних цінностей. Важливими компонентами таких засад є законодавчі ініціативи, що регулюють стандарти якості обслуговування, професійну етику працівників і соціальні гарантії для співробітників підприємств гостинності.

Інституційні засади також охоплюють організаційні структури та механізми, які впливають на формування і розвиток організаційної культури, що включає корпоративні тренінги, програми підвищення кваліфікації, а також діяльність професійних асоціацій і спілок, які сприяють обміну досвідом і вдосконаленню стандартів обслуговування [47]. Завдяки таким інституціям створюються умови для ефективної взаємодії між працівниками, що, у свою чергу, дозволяє формувати позитивну атмосферу в організації та сприяє досягненню високих результатів у сфері гостинності.

Зважаючи на важливість інституційних засад для розвитку організаційної культури підприємств гостинності, можна стверджувати, що успішний розвиток цих організацій залежить від взаємодії між законодавчими, освітніми та управлінськими інститутами. Система підтримки і регулювання, що включає як зовнішні, так і внутрішні інституції, сприяє формуванню здорової організаційної культури, яка забезпечує стійкий розвиток підприємств у конкурентному середовищі та високий рівень обслуговування гостей.

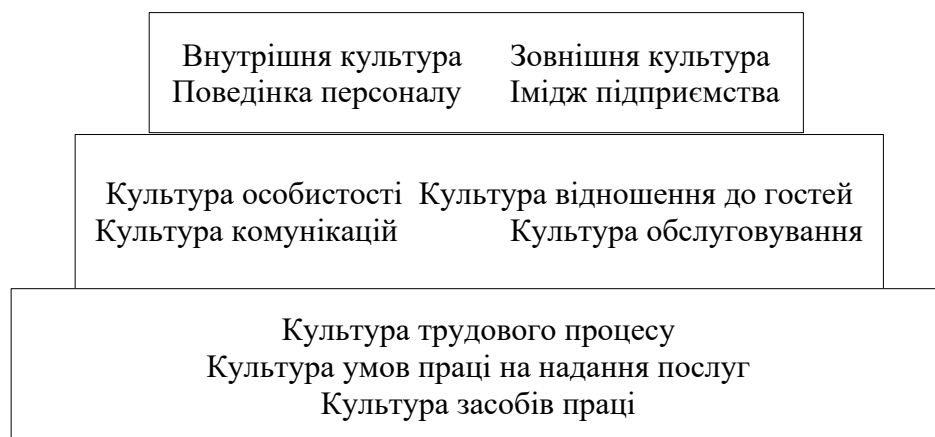


Рисунок 1.3. Трьохрівнева схема елементів організаційної культури підприємства сфери гостинності

Організаційна культура підприємств гостинності поділяється на три основні рівні: внутрішню культуру, зовнішню культуру та операційну культуру. Внутрішня культура охоплює поведінку персоналу, яка відображає цінності, принципи та норми, прийняті у колективі. Це базовий рівень, що забезпечує згуртованість колективу та ефективну роботу. Зовнішня культура, у свою чергу, спрямована на формування позитивного іміджу підприємства в очах споживачів та партнерів [46]. Вона є важливою для залучення нових гостей та підтримання лояльності постійних.

Другий рівень представлений елементами, які стосуються взаємодії з споживачами та забезпечення високого рівня обслуговування. Культура відношення до споживачів передбачає орієнтованість на потреби гостей, тоді як культура комунікацій та культура обслуговування визначають стандарти взаємодії персоналу зі споживачами та якість наданих послуг.

На третьому рівні розглядаються аспекти, пов'язані з трудовим процесом. Культура трудового процесу включає норми й практики організації роботи, культура умов праці забезпечує комфортні та безпечні умови для персоналу, культура засобів праці стосується використання сучасних інструментів і технологій для підвищення ефективності обслуговування. Представлена структура дозволяє розглядати організаційну культуру як комплексний і

багатогранний феномен, який охоплює всі аспекти функціонування підприємства сфери гостинності, забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність.

Згідно до теорії Р. Акоффа можна виділити наступні типи культур як відношення влади в підприємстві, що представлено на рис 1.4.

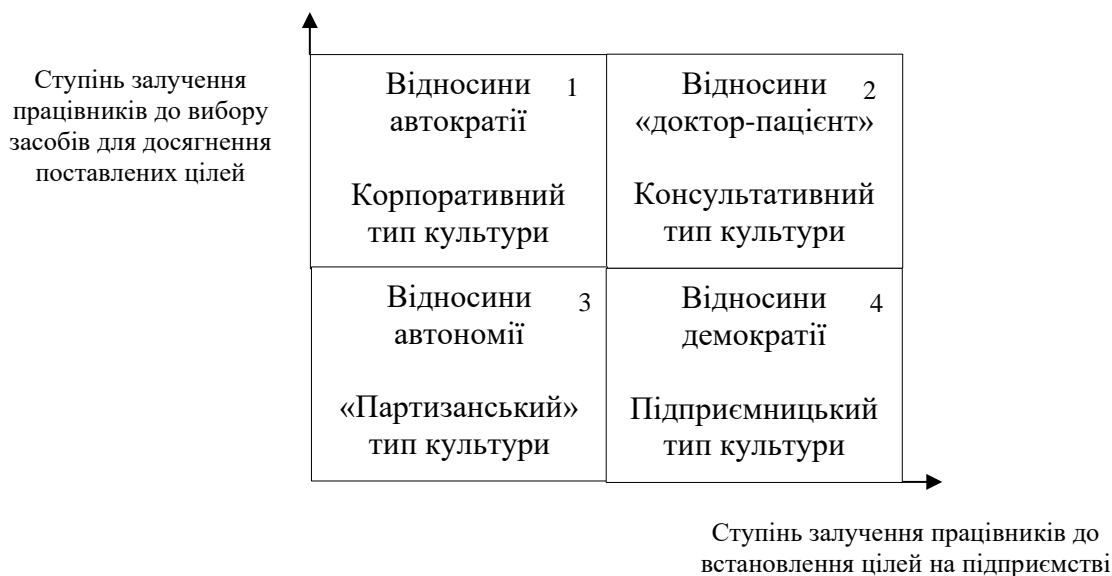


Рисунок 1.4. Типи культур як відносини влади на підприємстві

Відносини автократії, хоча й забезпечують швидкість прийняття рішень, можуть обмежувати ініціативу та творчість працівників, що негативно впливає на інноваційність і мотивацію. Навпаки, корпоративна культура, яка передбачає активну участь працівників у виборі засобів і постановці цілей, сприяє згуртованості команди, розвитку креативності та підвищенню лояльності до підприємства. На нашу думку, в умовах сучасного ринку гостинності, підприємствам слід прагнути до балансування між цими підходами, інтегруючи елементи співпраці, але залишаючи можливість для ефективного керівництва в кризових ситуаціях [16]. Такий підхід сприятиме стійкості організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

Вважаємо за доцільне розглянути питання структури гостинності та місця культури в ній, оскільки культура є фундаментальним елементом, що пронизує всі аспекти діяльності підприємств цієї сфери. Структура гостинності включає

готельний бізнес, ресторанне господарство, туристичні послуги, заклади дозвілля та інші сегменти, кожен з яких формує унікальний досвід споживачів послуг. Культура, у свою чергу, визначає стандарти обслуговування, принципи взаємодії з гостями, корпоративні цінності та підходи до управління. Вона виступає важливим фактором, який впливає на сприйняття якості послуг, імідж підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкових умов. Таким чином, інтеграція культури в структуру гостинності сприяє зміцненню позицій галузі та її сталому розвитку. Модель гостинності представлено на рис. 1.5.

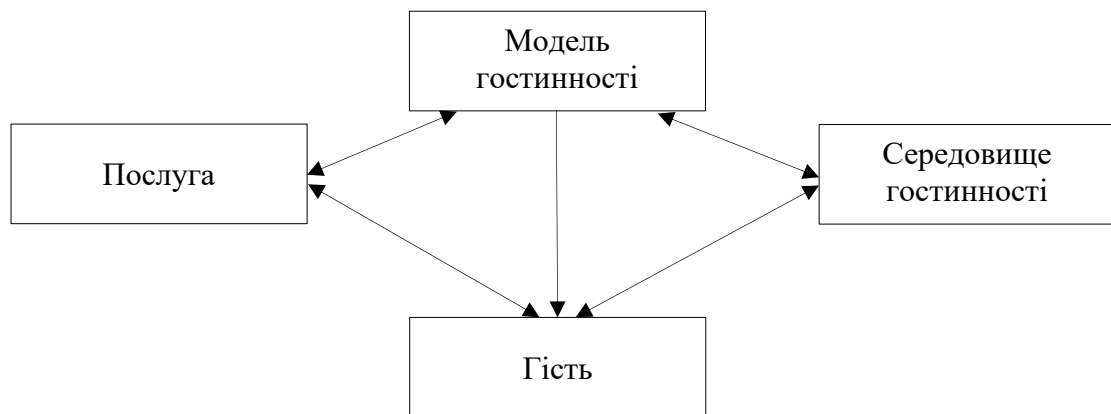


Рисунок 1.5. Модель гостинності

Модель гостинності складається з трьох важливих компонентів: гостьове середовище, гості та послуги. Зазначені елементи взаємодіють між собою, формуючи систему, що забезпечує якісний досвід для споживачів і успішне функціонування підприємств сфери гостинності. Середовище гостинності включає фізичні, культурні та організаційні аспекти, які створюють атмосферу для гостей. Наприклад, інтер'єр, сервісна інфраструктура, корпоративна культура та загальний імідж підприємства. Гість є центральним елементом моделі, навколо якого будується вся діяльність підприємства. Важливо враховувати його потреби, очікування та рівень задоволеності [39]. Послуга виступає інструментом взаємодії між гостем і середовищем, що не лише конкретна пропозиція, наприклад, проживання в готелі чи харчування, але й процес її надання, що включає сервіс, комунікацію та персоналізований підхід.

Представлена модель демонструє важливість гармонійної взаємодії між її компонентами для забезпечення високого рівня задоволення гостей. Орієнтація на гостя, створення комфортного середовища та надання якісних послуг є основою ефективної діяльності підприємств сфери гостинності та формування їхнього довгострокового успіху.

Сфери культури підприємств гостинності представлено на рис. 1.6.

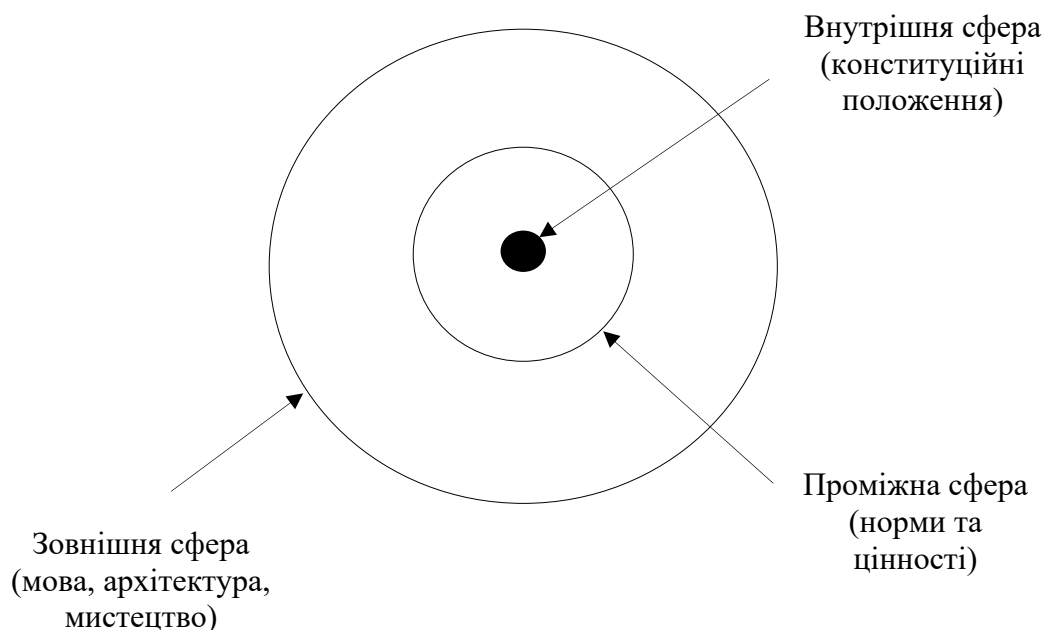


Рисунок 1.6. Сфери культури підприємств гостинності

Сфери культури визначає структуру культури як багаторівневу систему, що складається з трьох взаємопов'язаних сфер: внутрішньої, проміжної та зовнішньої. Кожна з них відображає окремі аспекти культурного середовища, формуючи цілісну модель взаємодії між соціальними, духовними та матеріальними елементами культури. Внутрішня сфера включає фундаментальні конституційні положення, які визначають основні принципи, моральні орієнтири та базові цінності суспільства. Вона формує основу для усіх інших культурних проявів, забезпечуючи сталість та ідентичність. Проміжна сфера представляє норми та цінності, що визначають соціальні взаємодії, етику, традиції та правила поведінки в різних соціальних групах. Досліджувана сфера є важливою для підтримки соціальної гармонії та регулювання поведінки в

суспільстві. Зовнішня сфера включає видимі прояви культури, такі як мова, архітектура, мистецтво, які відображають культурну спадщину, креативність і досягнення суспільства [28]. Модель показує, що культура функціонує як багатогранна система, де кожна сфера доповнює інші, створюючи гармонійне середовище для розвитку суспільства. Важливість цієї структури полягає у забезпеченні інтеграції духовних, соціальних і матеріальних аспектів культури, що сприяє збереженню національної ідентичності та культурного розвитку.

Архітектоніка та чинники культури представлено на рис. 1.7.

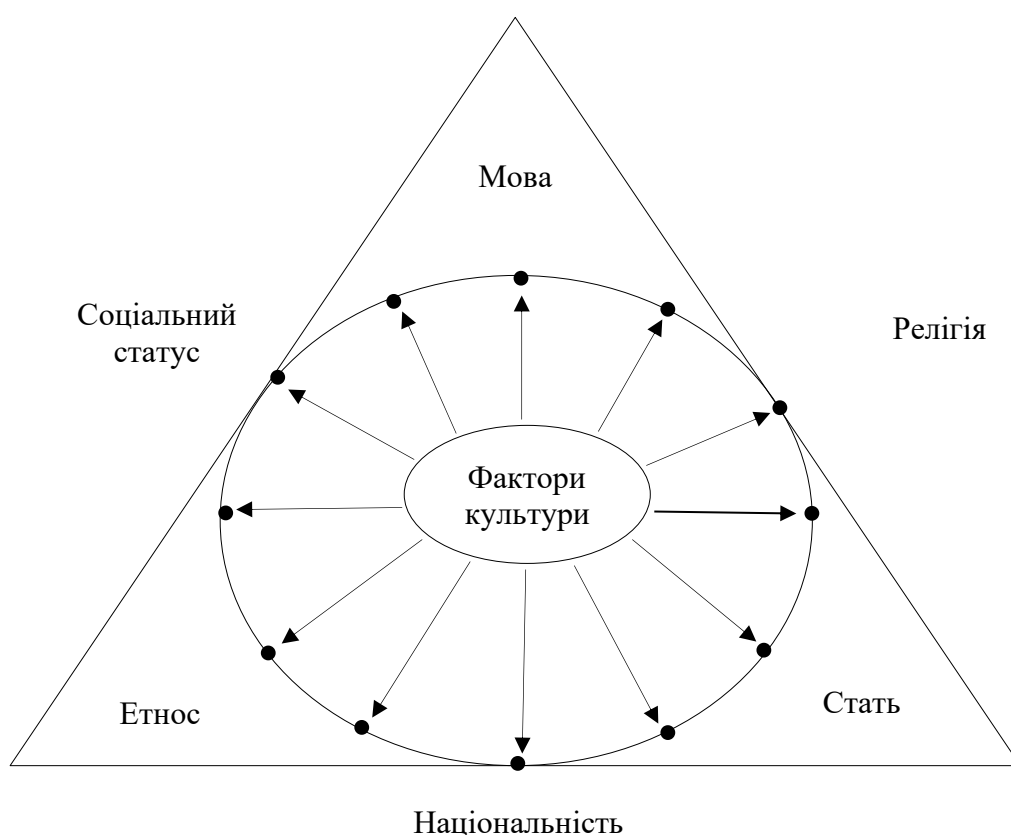


Рисунок 1.7 Архітектоніка та чинники культури підприємств гостинності

Основними компонентами є соціальний статус, мова, релігія, етнос, стать і національність. Зазначені чинники взаємодіють між собою, формуючи унікальні культурні особливості певного суспільства або групи.

Соціальний статус відображає позицію індивіда в суспільстві, впливаючи на його доступ до ресурсів, можливостей і культурних практик. Мова є основним засобом комунікації, що забезпечує передачу культурних знань,

традицій і цінностей між поколіннями. Релігія формує моральні принципи та духовні орієнтири, що впливають на поведінку індивідів і соціальні взаємини. Етнос і національність визначають культурну ідентичність, об'єднуючи людей спільною історією, традиціями та звичаями. Стать як соціально-культурна категорія впливає на розподіл ролей і очікувань у суспільстві.

Архітектоніка культури підкреслює її багатовимірний і взаємозалежний характер. Кожен чинник відіграє важливу роль у формуванні культурного середовища, забезпечуючи його різноманіття та унікальність. Розуміння цієї структури допомагає аналізувати вплив культурних чинників на суспільні процеси та сприяє більш ефективному управлінню в мультикультурному середовищі [50].

Інституційні засади розвитку організаційної культури підприємств гостинності є важливим чинником, що забезпечує стабільне функціонування і конкурентоспроможність цих організацій. Вони включають не лише нормативно-правову базу, яка регулює стандарти обслуговування, але й систему освітніх і професійних інститутів, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників. Завдяки ефективним інституційним механізмам створюються умови для розвитку корпоративних цінностей, що безпосередньо впливають на якість обслуговування та задоволеність гостей.

Таким чином, підтримка інституційних засад є необхідною для досягнення високих результатів у сфері гостинності. Вони сприяють формуванню сприятливої організаційної культури, яка забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками процесу – від працівників до гостей. Саме через цей зв'язок інституційна підтримка стає важливим інструментом у розвитку підприємств гостинності, дозволяючи їм адаптуватися до змінюваних умов і підвищувати свою конкурентоспроможність.

### **1.3. Світовий досвід розвитку організаційної культури підприємств гостинності**

Світовий досвід розвитку організаційної культури підприємств гостинності є цінним джерелом для вдосконалення управлінських практик в індустрії гостинності. Сфера гостинності, зокрема готелі, ресторани та туристичні послуги, вимагає високого рівня обслуговування, де роль організаційної культури є важливою для забезпечення високого стандарту сервісу та задоволення потреб гостей. Створення і підтримка позитивної організаційної культури на таких підприємствах сприяє розвитку лояльності не лише з боку гостей, а й співробітників, що є важливим фактором їхньої мотивації та ефективності.

Різні країни мають свої підходи до розвитку організаційної культури в сфері гостинності, з огляду на національні традиції, економічні умови та соціальні особливості. Наприклад, у країнах Західної Європи та Північної Америки акцент робиться на відкритості та командній роботі, де важливою є інклюзивність і постійне вдосконалення рівня сервісу через професійну підготовку персоналу. В Азії значну роль відіграють корпоративна дисципліна та гостинність як частина культурної спадщини, що проявляється в деталях обслуговування та взаємодії з гостями [8].

Вивчення світового досвіду в галузі організаційної культури підприємств гостинності дає змогу виокремити успішні моделі та практики, які можуть бути адаптовані в різних регіонах для покращення стандартів обслуговування і створення конкурентних переваг. Сучасні глобалізаційні процеси та технологічні інновації надають нові можливості для інтеграції передових підходів у формуванні культури організацій, що є запорукою їхнього успіху в умовах динамічного розвитку індустрії гостинності. Сучасний досвід країн у розвитку організаційної культури підприємств гостинності систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Досвід країн у розвитку  
 організаційної культури підприємств гостинності

Країна/регіон	Основні особливості організаційної культури	Приклади підприємств
1	2	3
США	Орієнтація на інновації, автоматизацію процесів, управління лояльністю гостей. Програми для постійних гостей, використання цифрових технологій.	Marriott, Hilton
Канада	Акцент на забезпеченні інклюзивного середовища, врахування потреб різних категорій гостей.	Fairmont Hotels & Resorts
Японія	Високий рівень гостинності, увага до деталей, повага до гостей, інтеграція національних традицій у сервіс.	Ryokan, Prince Hotels
Китай	Спрямованість на культурну автентичність, розвиток висококласного сервісу, адаптація до міжнародних стандартів.	Shangri-La Hotels
Франція	Орієнтація на культурну спадщину, інтеграція елементів мистецтва та історії в готельний сервіс.	Accor Group
Італія	Акцент на гастрономічній культурі, автентичному дизайні та індивідуалізованому підході до гостей.	Belmond, Baglioni Hotels
Німеччина	Орієнтація на екологічну відповідальність, ефективність у сервісних процесах, стандартизація обслуговування.	Kempinski Hotels
ОАЕ	Розкішний сервіс, впровадження інновацій, створення унікального досвіду для гостей, що відображає національну гостинність.	Burj Al Arab, Jumeirah Group
Велика Британія	Поєднання традиційного сервісу з сучасними технологіями, акцент на сервісній етиці та екологічних практиках.	The Ritz London, InterContinental
Австралія	Орієнтація на екотуризм, інновації у сфері обслуговування, залучення місцевих культурних елементів.	Ovolo Hotels, TFE Hotels

Сьогодні існують різноманітні підходи до розвитку організаційної культури в різних країнах, що враховують національні традиції, економічні умови та соціокультурні особливості. Наприклад, у США та Канаді домінують інноваційні підходи до управління, акцент на автоматизації процесів та впровадженні цифрових технологій. Програми для постійних гостей і автоматизація бронювання є стандартами у таких готельних мережах, як Marriott, Hilton та Fairmont. Зазначені практики підвищують ефективність роботи, забезпечуючи гостям зручний і персоналізований досвід.

Водночас у країнах Азії, таких як Японія та Китай, організаційна культура підприємств гостинності заснована на повазі до традицій та увазі до

деталей. Готелі Shangri-La та традиційні японські Ryokan інтегрують місцеву культуру в свої послуги, забезпечуючи унікальність сервісу. У Європі (Франція, Італія, Німеччина) готельні підприємства активно використовують культурну спадщину та екологічну відповідальність для створення впізнаваного бренду [47]. Наприклад, французька мережа Accor інтегрує історичні й мистецькі елементи в дизайн своїх готелів, а італійські готелі Belmond роблять акцент на гастрономії та автентичності.

Країни Близького Сходу, такі як ОАЕ, виділяються розкішним сервісом та унікальними враженнями для гостей, які поєднують інновації з національною гостинністю. Готелі Burj Al Arab та Jumeirah Group встановлюють високі стандарти розкоші. У той же час, Австралія демонструє приклад розвитку екотуризму та інтеграції місцевих культурних елементів у гостинність. Така різноманітність світового досвіду може стати джерелом натхнення для українських підприємств, сприяючи впровадженню кращих практик та підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Світовий досвід розвитку організаційної культури підприємств гостинності показує, що ефективне управління організаційною культурою є запорукою високої якості обслуговування та успішного розвитку підприємства. Різноманітні підходи до формування організаційної культури в різних країнах демонструють важливість адаптації стратегій до культурних та економічних умов, що дозволяє підприємствам забезпечувати індивідуальний підхід до гостей та створювати сприятливе середовище для співробітників.

Таким чином, вивчення світового досвіду є важливим для адаптації найкращих практик в управлінні організаційною культурою підприємств гостинності в різних регіонах, що дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність, забезпечувати високий рівень сервісу та створювати інноваційні підходи до обслуговування гостей. Прогресивні моделі, орієнтовані на постійне вдосконалення корпоративної культури, є необхідними для успішного функціонування в умовах глобалізації та швидко змінюваного ринку.

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

### 2.1. Характеристика підприємств сфери гостинності України в сучасних умовах

Індустрія гостинності є однією з важливих сфер економіки, що забезпечує значний внесок у розвиток регіонів, створення робочих місць та міжнародну інтеграцію України. У сучасних умовах динамічного ринку, високої конкуренції та змінних запитів споживачів, організаційна культура стає вагомим фактором, який визначає ефективність діяльності підприємств сфери гостинності. Вона відображає цінності, принципи та норми поведінки, які сприяють консолідації колективу, забезпечують якість послуг та формують конкурентні переваги підприємств. Розуміння особливостей організаційної культури, що склалася у вітчизняних підприємствах, є основою для розробки стратегій її подальшого розвитку.

Сьогодні підприємства сфери гостинності в Україні стикаються з низкою викликів, зокрема пов'язаних із економічною нестабільністю, соціальними змінами та зростаючими вимогами гостей. Зазначені фактори вимагають від підприємств адаптивності та інноваційного підходу до формування організаційної культури [22]. Дослідження сучасного стану організаційної культури дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, визначити напрями вдосконалення та адаптації до сучасних викликів, що сприятиме сталому розвитку галузі та підвищенню її конкурентоспроможності.

Сфера гостинності відіграє важливу роль в економіці України, забезпечуючи створення робочих місць, розвиток туризму, підвищення інвестиційної привабливості регіонів та формування позитивного іміджу країни на міжнародному рівні. До цієї сфери належать підприємства готельного,

ресторанного бізнесу, туристичні агентства, заклади дозвілля та інші організації, які забезпечують комфорт та задоволення потреб гостей. Різноманітність та багатогранність послуг, які пропонують ці підприємства, робить їх невід’ємною частиною сучасного суспільства, що сприяє інтеграції України у світовий ринок послуг.

Скорочення кількості суб’єктів господарювання в індустрії гостинності, зокрема підприємств тимчасового розміщування, має важливе значення для дослідження організаційної культури цих підприємств. Воно вказує на необхідність адаптивності та інноваційності як важливих аспектів організаційної культури для виживання в умовах економічних, соціальних та політичних криз. Аналізуючи, як різні підприємства реагували на виклики, можна виявити ефективні моделі корпоративної поведінки, стратегії управління змінами та практики, які сприяють збереженню конкурентоспроможності. Ці дані також підкреслюють важливість розвитку внутрішньої комунікації, командної роботи та лідерства, які допомагають організаціям пристосовуватися до нових умов і підтримувати свою діяльність навіть у несприятливих обставинах. Кількість суб’єктів господарювання індустрії гостинності представлено на рис. 2.1.

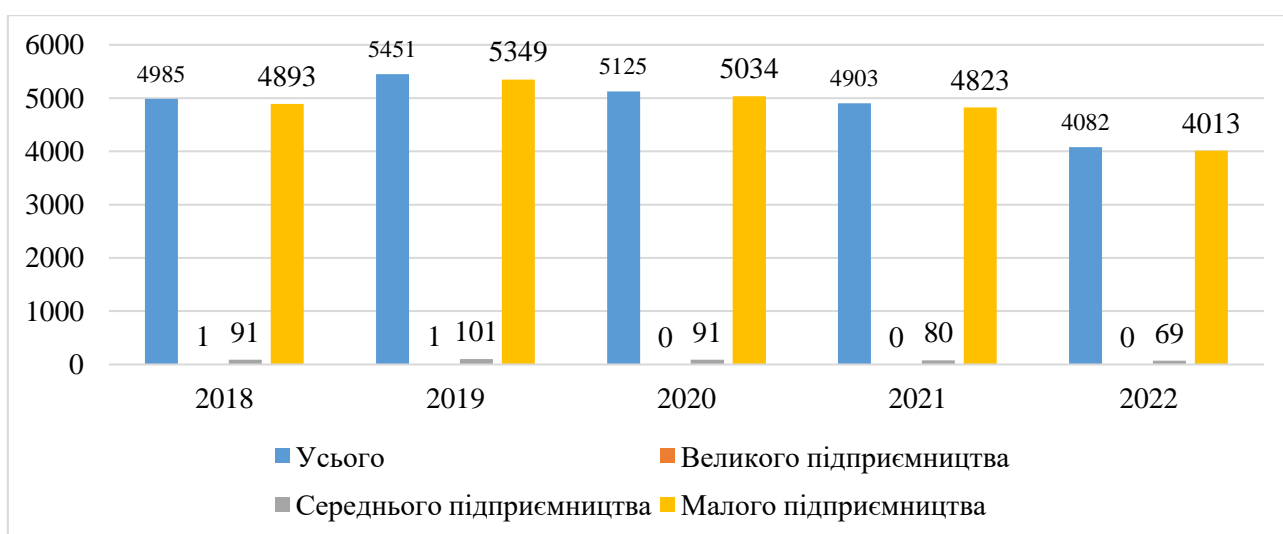


Рисунок 2.1. Кількість суб’єктів господарювання індустрії гостинності (суб’єкти тимчасового розміщування), одиниць

Кількість суб'єктів господарювання індустрії гостинності (суб'єкти тимчасового розміщування) у 2022 році зменшилась на 903 одиниці або на 18,1% у порівнянні з 2018 роком. Також варто зазначити, що середній рівень завантаженості таких закладів за цей період скоротився, що свідчить про загальне зменшення попиту на їх послуги. Частка мікро- та малого бізнесу у структурі галузі також зменшилась, що вказує на більшу вразливість таких підприємств до економічних криз. У той же час, кількість закладів, які спеціалізуються на довготривалому перебуванні гостей, зазнала меншого скорочення, що може свідчити про їхню більшу стійкість та адаптацію до нових умов ринку.

На сучасному етапі розвитку підприємства індустрії гостинності в Україні стикаються з численними викликами, включаючи економічну нестабільність, зниження туристичного потоку через воєнні дії, а також зміни у потребах і вподобаннях споживачів [13]. Водночас галузь має значний потенціал завдяки природним ресурсам країни, культурно-історичній спадщині та зростаючій популярності внутрішнього туризму. Дослідження характеристик підприємств сфери гостинності є важливим для розуміння їх сучасного стану, визначення основних проблем і перспектив розвитку в умовах змінного ринкового середовища.

Україна продовжує відновлювати та розвивати індустрії гостинності, попри виклики, спричинені війною, пандемією COVID-19, анексією АР Крим та окупацією частини територій країни. Незважаючи на складні обставини, підприємства індустрії гостинності впроваджують нові підходи до обслуговування, адаптуються до змін у попиті споживачів і активно інтегрують сучасні технології у свою діяльність. Значна увага приділяється розвитку внутрішнього туризму, що стає одним із важливих напрямів для підтримки індустрії гостинності та стимулювання економічної активності в регіонах.

Крім того, індустрія гостинності сприяє зміцненню міжнародного іміджу України, залучаючи туристів через культурні, гастрономічні, природні та історичні ресурси. Зростаючий інтерес до автентичних українських традицій і

унікального досвіду дає поштовх до створення інноваційних туристичних продуктів та розширення спектру послуг. Для подальшого розвитку індустрії гостинності важливо забезпечити державну підтримку, удосконалити нормативно-правову базу, сприяти підготовці кадрів та залученню інвестицій, що дозволить підприємствам сфери гостинності не лише подолати існуючі виклики, а й стати рушійною силою економіки України.

Характеристику підприємств сфери гостинності України в сучасних умовах демонструє картосхема заповнюваності готелів в деяких регіонах України (рис. 2.2).

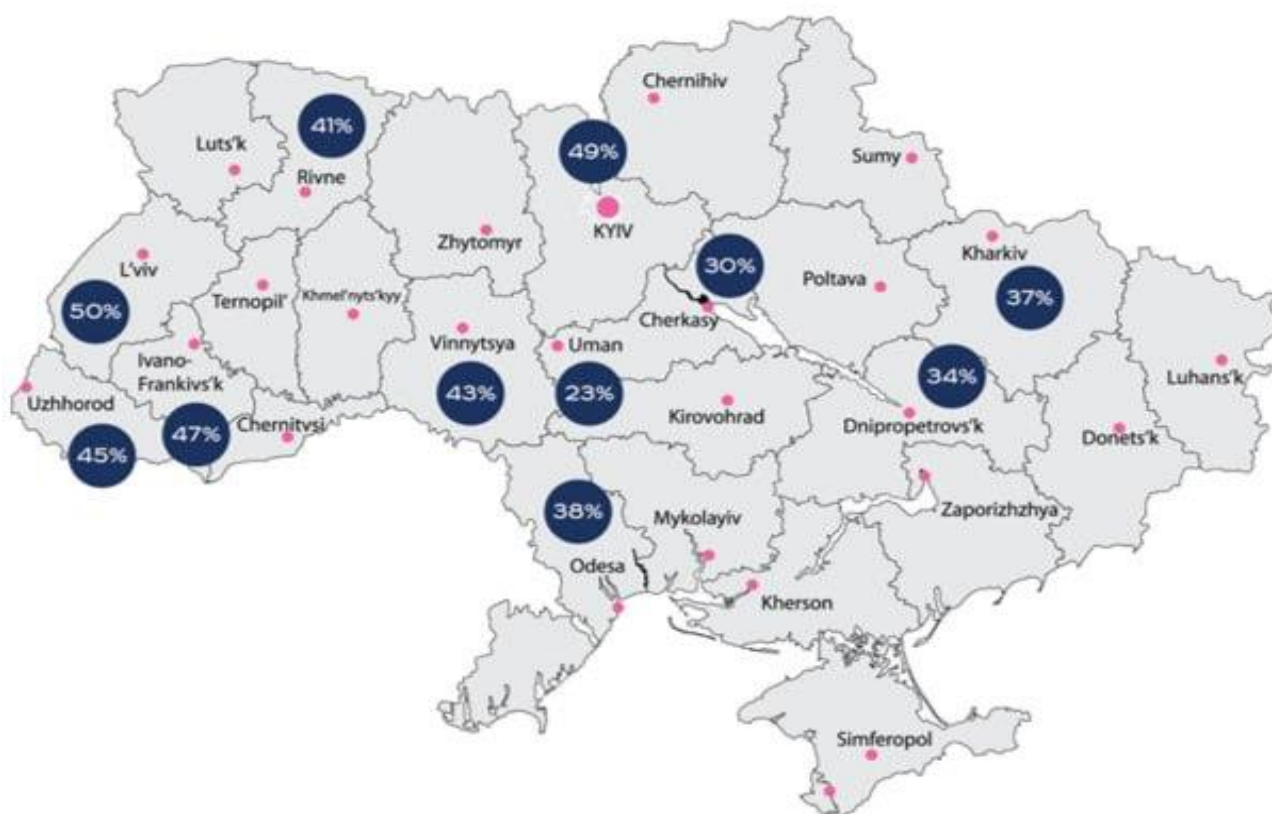


Рисунок 2.2. Заповнюваність готелів  
в деяких регіонах України у 2 кварталі 2024 року [31]

У середині 2024 року завантаженість номерного фонду в Україні стабілізувалася в діапазоні 34-38%, а в окремих популярних регіонах перевищує 60-70% (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області). Така динаміка свідчить про поступове відновлення туристичної активності, особливо у західних областях, які залишаються найбільш безпечними для подорожей і

приваблюють туристів своїми природними та культурними ресурсами. Зростання попиту в цих регіонах також зумовлено розширенням пропозицій туристичних послуг, проведенням фестивалів, розвитком екотуризму та активною промоцією внутрішнього туризму.

Водночас інші регіони країни, особливо ті, що зазнали негативного впливу війни, досі стикаються із труднощами в залученні туристів і забезпеченні стабільної завантаженості. Багато готелів та закладів гостинності адаптують свої послуги до нових реалій, пропонуючи короткострокове проживання для переселенців, робітників гуманітарних місій або бізнес-туристів. Подальше зростання завантаженості номерного фонду залежатиме від покращення безпекової ситуації, державної підтримки галузі та активного залучення інвестицій у розвиток інфраструктури й послуг, що відповідають сучасним стандартам і потребам споживачів [19].

Заклади ресторанного господарства відіграють важливу роль в розвитку індустрії гостинності, адже вони не лише забезпечують гостей харчуванням, але й створюють унікальні гастрономічні враження, які часто стають частиною загального туристичного досвіду. Ресторани, кафе, бари та інші заклади громадського харчування сприяють популяризації місцевої кухні, формуючи туристичну привабливість регіонів та сприяючи збереженню культурних традицій. Їх діяльність значною мірою впливає на рівень задоволеності гостей і їх рішення повернутися до певного міста чи країни.

У сучасних умовах підприємства ресторанного господарства адаптуються до нових викликів, впроваджуючи інноваційні формати обслуговування, такі як доставка їжі, кейтеринг і концептуальні заклади. Вони також активно інтегрують цифрові технології для оптимізації процесів замовлення, оплати та комунікації зі споживачами послуг. Важливим напрямом розвитку організаційної структури підприємств є впровадження принципів сталого розвитку: використання локальних продуктів, зменшення харчових відходів та екологічна упаковка [51]. Заклади ресторанного господарства не лише задовольняють базові потреби споживачів, але й формують нові тренди в

харчуванні, які сприяють розвитку всієї індустрії гостинності в Україні. Динаміка транзакцій у закладах громадського харчування в регіонах України представлено на рис. 2.3.

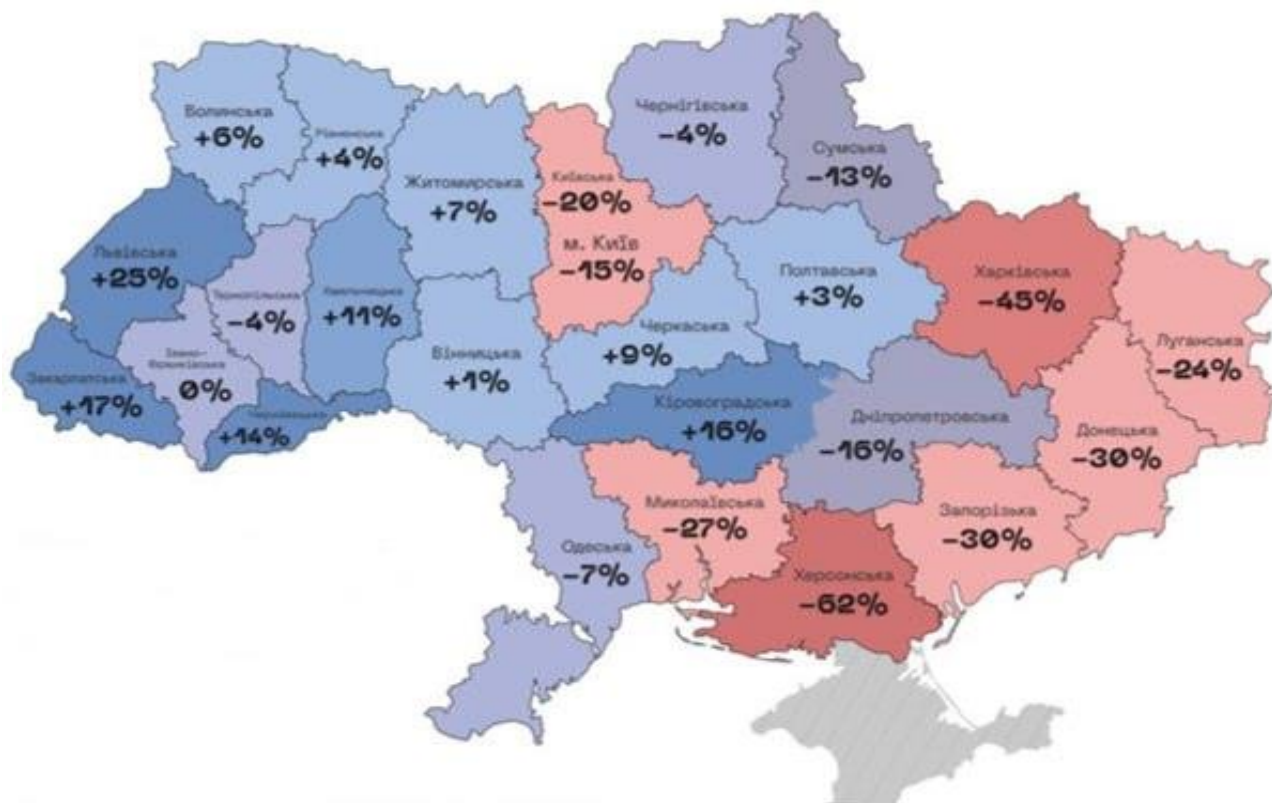


Рисунок 2.3. Динаміка транзакцій у закладах громадського харчування в регіонах України з лютого 2022 року до лютого 2023 року [18]

Дані з динаміки транзакцій та відвідуваності закладів громадського харчування в Україні за 2022-2023 роки показують тенденцію до відновлення активності у сфері після значних падінь у перші місяці війни. Успішність цього процесу багато в чому залежала від адаптації закладів до змін у споживчих звичках, зокрема активного впровадження доставки їжі та цифрових платформ для обслуговування гостей. Зазначене підкреслює важливість гнучкості та інноваційного підходу у підтримці стабільності та конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в умовах кризи.

Кількість транзакцій в закладах Києва, у лютому зменшилася на 15% в порівнянні з показниками 2022 року. При тому, що гостьовий трафік у Львові, навпаки, збільшився на 25% за той самий період. Така динаміка свідчить про

зміну розподілу споживчої активності через воєнні дії та внутрішню міграцію. Львів та інші західні регіони стали осередками для переселенців і туристів, забезпечуючи їм безпечні умови перебування та широкий вибір закладів громадського харчування, які адаптували свої послуги до нових потреб [32]. Водночас у Києві, попри відновлення бізнес-активності, загальний рівень відвідуваності залишається нижчим через постійні загрози безпеці та зменшення кількості туристів, що вказує на потребу у додаткових маркетингових зусиллях і модернізації сервісу, особливо у центральних та східних регіонах країни.

Аналогічна позитивна динаміка в лютому 2023 року спостерігається майже в усіх областях Західної та Центральної України: у Закарпатській області у працюючих закладах кількість транзакцій зросла на 17%, у Кіровоградській області – на 16%, та у Чернівецькій – на 14% у порівнянні з попереднім роком. Така тенденція пояснюється стабільнішою безпековою ситуацією в цих регіонах, збільшенням внутрішньої міграції та розвитком місцевого туризму. Підприємства ресторанного господарства активно адаптували свої послуги під нові умови, зокрема розширюючи асортимент, запроваджуючи доступні пропозиції та акції, що сприяло підвищенню активності споживачів [5]. Крім того, підтримка з боку місцевих органів влади та ініціативи з популяризації внутрішніх поїздок також стимулювали зростання відвідуваності закладів у цих областях. Зазначене підкреслює важливість регіональних особливостей у відновленні та розвитку індустрії гостинності в Україні.

Індустрія туризму України відновлюється за рахунок внутрішнього туризму, тимчасово переміщених осіб та релоkantів. Значну роль у цьому процесі відіграють регіони Західної України, які стали не лише безпечним місцем проживання, але й привабливими для культурно-пізнавального та рекреаційного туризму. Туристичні локації активно адаптують свої послуги, створюючи умови для відпочинку, які відповідають сучасним потребам населення, зокрема родин з дітьми, молоді та людей похилого віку.

Окрім того, підприємства сфери гостинності спрямовують зусилля на розвиток послуг для релокованих бізнесів, пропонуючи конференц-зали, коворкінги та послуги корпоративного обслуговування. Зазначене сприяє формуванню нових кластерів економічної активності та підвищує загальну конкурентоспроможність сфери гостинності [44]. Водночас державна підтримка, інфраструктурні проєкти та ініціативи з промоції внутрішнього туризму продовжують стимулювати розвиток туристичної інфраструктури, сприяючи відновленню туристичного потоку навіть у складних умовах. Динаміка податкових надходжень від індустрії туризму в регіонах України представлено на рис. 2.4.

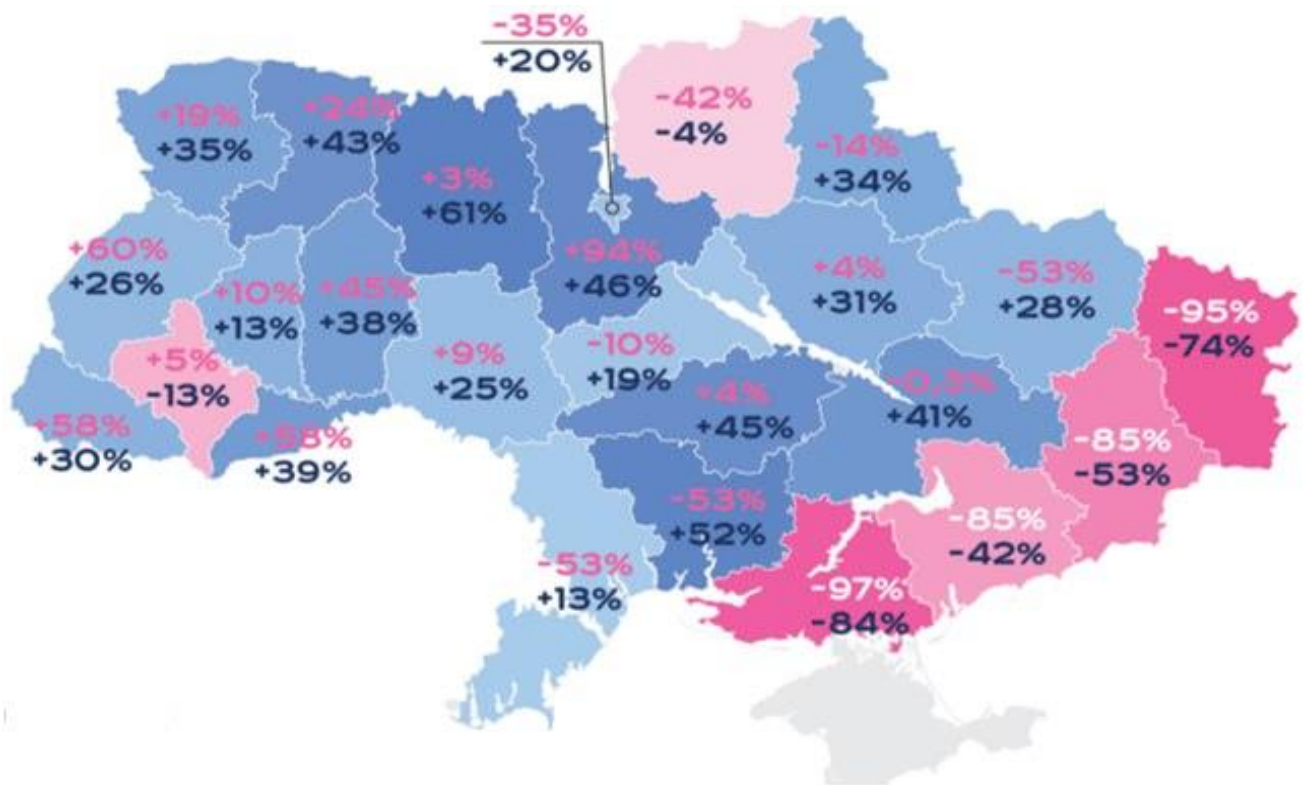


Рисунок 2.4. Динаміка податкових надходжень від індустрії туризму в регіонах України від 2021-2023 роках в регіонах України з лютого 2022 року до лютого 2023 року [31]

Відновлення індустрії туризму України значною мірою відбувається за рахунок внутрішнього туризму, переміщених осіб та релокантів, що сприяло перерозподілу туристичних потоків та фінансових надходжень між регіонами. Згідно з даними про динаміку податкових надходжень, спостерігається

активізація туризму у безпечних регіонах, таких як Західна та Центральна Україна, де розвивається як туристична, так і бізнесова активність. Водночас тимчасове зниження активності в східних та південних областях через воєнні дії вплинуло на зменшення загальних показників туризму. Незважаючи на виклики, індустрія демонструє адаптивність і потенціал для відновлення за підтримки держави та зацікавленості у внутрішніх подорожах.

Згідно із даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), за результатами 2023 року 13 регіонів України (Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька області) перевищили обсяг податкових надходжень від туризму довоєнного 2021 року. Це свідчить про успішне пристосування туризму до нових реалій і збільшення внутрішньої активності. Основними чинниками такого зростання стали підвищений інтерес до внутрішнього туризму, релокація бізнесів і створення умов для довгострокового проживання переміщених осіб [30].

Західні регіони стали лідерами за цими показниками завдяки безпечнішій ситуації та розвитку рекреаційних і культурних об'єктів, які залучають як туристів, так і нових резидентів. У центральних регіонах активізація туристичної діяльності зумовлена збільшенням пропозицій у сфері сільського, гастрономічного та подієвого туризму. Така тенденція демонструє потенціал регіонів для підтримки економіки країни в умовах кризи та їхню здатність до швидкої адаптації завдяки локальним ініціативам партнерству стейкхолдерів.

У сучасних умовах підприємства сфери гостинності України демонструють високу адаптивність та стійкість до викликів, спричинених війною, економічною нестабільністю та змінами споживчих уподобань. Західні та центральні регіони країни стали важливими центрами розвитку індустрії, пропонуючи різноманітні послуги як для туристів, так і для переміщених осіб та релокантів. Основними тенденціями стали активізація внутрішнього туризму, інтеграція інноваційних підходів до обслуговування, розвиток локальних ініціатив та орієнтація на сталий розвиток.

## **2.2. Аналіз розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України**

Розвиток організаційної культури є важливим фактором успішної діяльності підприємств сфери гостинності, оскільки вона безпосередньо впливає на якість обслуговування гостей та ефективність управлінських процесів. В Україні, з огляду на зростання туристичного потоку та розвиток індустрії гостинності, необхідність формування та підтримки ефективної організаційної культури стає особливо актуальною. Вона не лише сприяє задоволенню потреб гостей, але й забезпечує мотивацію працівників, що є запорукою високого рівня обслуговування.

Зважаючи на специфіку українського ринку гостинності, вкрай важливо дослідити, як формуються організаційні культури вітчизняних готелів, ресторанів та інших підприємств цієї сфери. Різноманітність підходів до управління та організації робочих процесів, особливості взаємодії з гостями, а також соціально-економічні та культурні фактори, які впливають на розвиток цих підприємств, потребують детального аналізу [46]. Вивчення цих аспектів дозволить з'ясувати, які моделі організаційної культури є найбільш ефективними та як вони можуть бути адаптовані для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку.

Аналіз розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України дає можливість не тільки виявити існуючі проблеми, але й визначити напрямки для їхнього подолання. Вивчення досвіду успішних українських компаній, а також адаптація кращих міжнародних практик, допоможуть сформувати інноваційні підходи до управління, які сприятимуть підвищенню якості обслуговування, поліпшенню корпоративної атмосфери та загальному розвитку індустрії гостинності в Україні.

Основні характеристики підприємств сфери гостинності України наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Основні характеристики підприємств сфери гостинності України

Характеристики	Зміст характеристики
1	2
Різноманітність послуг та сегментація ринку	Широкий спектр послуг, включаючи готельний бізнес, ресторанне господарство, туристичні агентства, заклади дозвілля, орієнтація на різні категорії споживачів.
Територіальна концентрація	Найбільша концентрація підприємств у великих містах (Київ, Львів, Одеса) та туристичних регіонах (Закарпаття, Карпати, Чорноморське узбережжя).
Адаптація до кризових умов	Переорієнтація на обслуговування переселенців, впровадження доставки їжі, онлайн-бронювання, що сприяло збереженню діяльності під час кризи.
Інноваційність та цифровізація	Використання сучасних технологій (CRM-систем, мобільних додатків, автоматизація управління), що підвищує якість обслуговування і зручність для споживачів.
Соціальна відповідальність	Участь у соціальних ініціативах (підтримка переселенців, екологічні проекти), що сприяє формуванню позитивного іміджу та лояльності споживачів.
Кадрові виклики	Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію, впровадження програм навчання і мотивації для покращення роботи персоналу.
Потенціал для розвитку	Можливості зростання через розвиток внутрішнього туризму, створення нових туристичних продуктів, залучення іноземних інвестицій та інтеграцію сталих практик.

Підприємства сфери гостинності України пропонують широкий спектр послуг, орієнтованих на різні категорії споживачів. До них належать готельний бізнес, ресторанне господарство, туристичні агентства та заклади дозвілля. Завдяки сегментації ринку підприємства можуть задовольняти потреби як бюджетних туристів, так і споживачів преміального сегмента, що сприяє диверсифікації їхніх доходів.

Найбільша кількість підприємств сфери гостинності зосереджена у великих містах, таких як Київ, Львів, Одеса, а також у туристично привабливих регіонах, таких як Закарпаття, Карпати та Чорноморське узбережжя, що зумовлено високим попитом на послуги гостинності в цих регіонах, сприятливими умовами для розвитку туризму та транспортною доступністю.

В умовах війни та пандемії COVID-19 підприємства сфери гостинності продемонстрували високу здатність до адаптації. Вони переорієнтували свою діяльність на обслуговування переселенців, впровадили послуги доставки їжі та

онлайн-бронювання, що дозволило зберегти базу гостей та залишатися конкурентоспроможними в умовах кризи [17].

Використання сучасних технологій стало невід'ємною частиною роботи підприємств. Впровадження CRM-систем, мобільних додатків для бронювання, автоматизованих систем управління покращує якість обслуговування гостей, підвищує ефективність процесів та сприяє утриманню конкурентних позицій на ринку.

Підприємства активно беруть участь у соціальних ініціативах, зокрема в підтримці внутрішньо переміщених осіб, реалізації екологічних проєктів та наданні гуманітарної допомоги, що сприяє формуванню позитивного іміджу компаній та підвищенню довіри з боку споживачів.

Одна з головних проблем індустрії гостинності – дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений міграцією населення. Підприємства намагаються вирішити цю проблему через впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації персоналу та мотиваційних ініціатив, спрямованих на утримання працівників.

Попри численні виклики, підприємства мають значні можливості для зростання. Розвиток внутрішнього туризму, створення нових туристичних продуктів, залучення іноземних інвестицій та впровадження сталих практик є важливими напрямками, які можуть забезпечити довгостроковий успіх сфери гостинності [41].

Підприємства сфери гостинності України демонструють високу адаптивність і здатність до розвитку навіть у складних умовах. Їхнє різноманіття послуг, концентрація у стратегічно важливих регіонах, активне впровадження інновацій та участь у соціальних ініціативах свідчать про стратегічний підхід до управління. Однак, перед галуззю стоять серйозні виклики, такі як дефіцит кадрів, обмеженість фінансових ресурсів та нестабільна безпекова ситуація. Водночас розвиток внутрішнього туризму, залучення інвестицій і інтеграція сталих практик відкривають значні можливості для подальшого зростання [32]. На нашу думку, підприємства сфери гостинності мають зосередитися на створенні цінності для гостей,

підвищенні якості послуг і підтримці персоналу, що стане основою для їхньої конкурентоспроможності та стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Чинники, що сприяють та перешкоджають розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Чинники, що сприяють та перешкоджають розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності

Конструктивні чинники	Деструктивні чинники
1	2
Лідерство та ефективне управління. Розвиток лідерських якостей та чітка комунікація сприяють зміцненню організаційної культури.	Військові дії. Нестабільна безпекова ситуація обмежує діяльність підприємств та їхнє довгострокове планування.
Інновації та цифровізація. Впровадження сучасних технологій оптимізує процеси управління, покращує взаємодію з персоналом.	Кадровий дефіцит. Міграція кваліфікованих працівників ускладнює формування стабільної корпоративної культури.
Сталий розвиток. Інтеграція екологічних та соціальних ініціатив підвищує лояльність персоналу та гостей.	Економічна нестабільність. Обмежені фінансові ресурси знижують можливість інвестувати в розвиток персоналу та корпоративні ініціативи.
Соціальна відповідальність. Участь у соціальних проєктах зміцнює репутацію підприємств і згуртовує колектив.	Слабка підтримка з боку держави. Недостатня координація та фінансування обмежують розвиток сфери гостинності.
Розвиток внутрішнього туризму. Зростання попиту на послуги підприємств гостинності стимулює покращення організаційної культури.	Плинність кадрів. Часті зміни персоналу ускладнюють формування корпоративної ідентичності.
Професійне навчання. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу сприяють зростанню кваліфікації співробітників.	Недовіра до змін. Персонал може опиратися інноваціям через брак інформування або страх змін.

Ефективне лідерство та управління є основою для формування сильної організаційної культури. Лідери, які забезпечують чітку комунікацію та підтримку, здатні згуртувати колектив і сприяти впровадженню змін. Інновації та цифровізація оптимізують робочі процеси, підвищують якість обслуговування та створюють умови для зручної взаємодії персоналу. Інтеграція сталих практик, зокрема екологічних та соціальних ініціатив, допомагає підприємствам формувати позитивний імідж і підвищувати лояльність гостей та працівників. Розвиток внутрішнього туризму сприяє збільшенню попиту на послуги гостинності, стимулюючи підприємства до

вдосконалення корпоративної культури. Інвестиції у професійне навчання персоналу дозволяють підвищити кваліфікацію працівників, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємств.

Серед перешкод – військові дії, які створюють нестабільну безпекову ситуацію та ускладнюють довгострокове планування діяльності підприємств. Кадровий дефіцит, зумовлений міграцією кваліфікованих працівників, призводить до труднощів у підтримці стабільності колективу. Економічна нестабільність обмежує фінансові ресурси підприємств, що заважає інвестуванню у розвиток корпоративної культури. Слабка підтримка з боку держави, зокрема недостатнє фінансування та координація, також ускладнює розвиток сфери гостинності [6]. Часта плінність кадрів та опір інноваціям серед персоналу можуть суттєво ускладнити процес формування корпоративної ідентичності та впровадження змін.

Розвиток організаційної культури підприємств сфери гостинності залежить від балансу між сприятливими та стримуючими чинниками. Підприємства, які зосередяться на посиленні лідерства, впровадженні інновацій та підтримці персоналу, мають більше шансів подолати виклики та досягти успіху. Однак для цього необхідна активна співпраця з державою, залучення інвестицій та створення програм професійного розвитку для працівників.

До зовнішніх чинників належать ті, які підприємства гостинності не можуть безпосередньо контролювати, але які суттєво впливають на їхню діяльність. Серед них головним є безпекова ситуація, яка диктує умови роботи підприємств у регіонах, зокрема у зонах військових дій. Економічна нестабільність, інфляція та зниження купівельної спроможності гостей змушують підприємства шукати ефективні стратегії оптимізації витрат та впроваджувати нові підходи до обслуговування. Крім того, ринок праці значно змінюється через міграцію працівників, що впливає на можливості формування стійкої корпоративної культури.

Внутрішні чинники – це ті, які безпосередньо залежать від управлінських рішень та організаційної політики підприємства. Серед них важливу роль

відіграє лідерство та стиль управління, оскільки лідери формують корпоративні цінності, сприяють згуртованості колективу та забезпечують ефективну комунікацію. Мотивація персоналу також є критично важливою: в умовах обмежених фінансових ресурсів підприємства часто впроваджують нематеріальні стимули, такі як гнучкий графік роботи чи можливості для професійного розвитку [24]. Значення мають також цінності та місія підприємства, які визначають його корпоративну ідентичність та впливають на довіру персоналу і гостей. Крім того, впровадження інновацій та цифрових технологій сприяє покращенню взаємодії з працівниками, оптимізації робочих процесів та підвищенню загальної ефективності роботи.

SWOT-аналіз розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – SWOT-аналіз розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Гнучкість і адаптивність підприємств до змінних умов ринку	Висока плинність кадрів через міграцію та брак кваліфікованих працівників
Зростаюча роль орієнтації на споживача	Обмежені фінансові ресурси для інвестицій у розвиток корпоративної культури
Висока мотивація персоналу у регіонах з активним туристичним потоком	Недостатня інтеграція цифрових технологій у малих і середніх підприємствах
Підтримка інноваційних підходів, таких як впровадження сучасних технологій	Низький рівень комунікацій між різними рівнями управління
Соціальна відповідальність, участь у підтримці переселенців та екологічних ініціативах	Обмежена координація державної підтримки для розвитку сфери гостинності
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Збільшення інтересу до внутрішнього туризму як драйвера розвитку індустрії	Військові дії та нестабільна безпекова ситуація
Залучення міжнародних інвестицій для модернізації підприємств і навчання персоналу	Економічна нестабільність, що знижує купівельну спроможність гостей
Розвиток державно-приватного партнерства для створення програм підвищення кваліфікації кадрів	Конкуренція з міжнародними гравцями на ринку туристичних послуг
Інтеграція сталих практик у корпоративну культуру для підвищення екологічної відповідальності	Міграція кваліфікованих працівників до інших країн
Популяризація української культури та гастрономії як частини туристичного досвіду	Недовіра до нововведень з боку персоналу через брак належного навчання або інформування

Підприємства сфери гостинності України демонструють високу гнучкість і адаптивність до змінних умов ринку, особливо в умовах війни та економічної нестабільності. Важливою перевагою є зростаюча роль підходу орієнтованого на споживача, який дозволяє підвищувати лояльність гостей і забезпечувати якісний сервіс. У регіонах з активним туристичним потоком спостерігається висока мотивація персоналу, що позитивно впливає на рівень обслуговування. Важливою складовою успіху є підтримка інновацій, зокрема впровадження сучасних технологій у процеси управління та обслуговування. Також підприємства активно беруть участь у соціальних ініціативах, демонструючи відповідальність перед суспільством і екологією.

Однією з основних проблем є висока плинність кадрів, спричинена внутрішньою міграцією та браком кваліфікованих працівників. Обмежені фінансові ресурси не дозволяють багатьом підприємствам інвестувати у розвиток корпоративної культури та навчання персоналу. Недостатня інтеграція цифрових технологій у діяльність малих і середніх підприємств обмежує їхню конкурентоспроможність. Низький рівень комунікації між різними рівнями управління часто ускладнює впровадження змін. Крім того, відсутність належної координації державної підтримки стримує розвиток індустрії гостинності в цілому [43].

Відновлення внутрішнього туризму відкриває значний потенціал для розвитку гостинності. Підприємства можуть скористатися можливостями залучення міжнародних інвестицій для модернізації інфраструктури та навчання персоналу. Розвиток державно-приватного партнерства сприяє створенню нових програм для підвищення кваліфікації кадрів, що підсилює загальний рівень професіоналізму. Інтеграція сталих практик, таких як екологічні ініціативи та популяризація української культури, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємств і залученню нових гостей. Важливим напрямком також є посилення ролі гастрономії та автентичного туризму у створенні унікального досвіду для споживачів послуг.

Основною загрозою для розвитку індустрії гостинності є військові дії та нестабільна безпекова ситуація, яка обмежує туристичну активність у східних і південних регіонах. Економічна нестабільність також знижує купівельну спроможність гостей, що впливає на прибутковість підприємств. Посилюється конкуренція з міжнародними гравцями, які мають більші фінансові та ресурсні можливості. Додатковим ризиком є міграція кваліфікованих працівників до інших країн, що посилює кадрову кризу. Недовіра до нововведень серед персоналу через брак належного навчання або інформування може уповільнювати процеси модернізації та інновацій.

SWOT-аналіз показує, що розвиток організаційної культури підприємств сфери гостинності в Україні має значний потенціал, але потребує стратегічного підходу до використання можливостей і подолання загроз. Інвестування у професійний розвиток, впровадження інновацій і посилення співпраці з державою та міжнародними партнерами дозволить індустрії гостинності зміцнити свої позиції та сприяти відновленню економіки країни [28].

Аналіз розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України показує, що ця культура має значний вплив на ефективність функціонування підприємств та якість обслуговування гостей. Вітчизняні підприємства гостинності поступово інтегрують кращі міжнародні практики управління та організаційної культури, але все ще стикаються з певними викликами, такими як недостатня увага до професійного розвитку персоналу та стандартизації обслуговування. Однак зростаюча конкуренція на ринку та потреба у високих стандартах обслуговування стимулюють бізнеси до вдосконалення своїх організаційних культур.

Успішний розвиток організаційної культури в Україні можливий завдяки впровадженню ефективних моделей управління, які враховують національні особливості та потреби ринку. Вивчення світового досвіду та адаптація міжнародних стандартів дозволяють підприємствам формувати більш прозору, відкриту та інноваційну корпоративну культуру, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність на глобальному рівні [16]. Перспективи розвитку

організаційної культури в українській сфері гостинності пов'язані з постійним удосконаленням внутрішніх процесів, професіоналізацією персоналу та орієнтацією на споживчі потреби.

Розвиток організаційної культури підприємств сфери гостинності залежить від балансу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні фактори, такі як безпекова ситуація, економічна стабільність та споживчі очікування, визначають умови, у яких підприємства змушені працювати, тоді як внутрішні чинники, зокрема лідерство, мотивація персоналу, корпоративні цінності та інноваційність, формують основи для адаптації та зростання. Успішний розвиток організаційної культури можливий лише за умови ефективного управління внутрішніми ресурсами та готовності підприємств до швидкого реагування на зовнішні виклики, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств, підвищенню задоволеності гостей і стійкості індустрії гостинності в цілому.

Аналіз розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України показав, що, попри складні умови війни та економічної нестабільності, галузь демонструє високу адаптивність і здатність до трансформації. Основними чинниками успішного розвитку є ефективне лідерство, інтеграція інновацій, орієнтація на сталий розвиток і підтримка персоналу. Водночас основними перешкодами залишаються кадровий дефіцит, обмежені фінансові ресурси та вплив зовнішніх ризиків. Важливим завданням для підприємств є посилення корпоративної ідентичності, підвищення мотивації працівників та впровадження інноваційних рішень, які відповідають сучасним викликам. Розвиток організаційної культури в цій сфері є не лише інструментом для підвищення ефективності, але й запорукою стійкого зростання та конкурентоспроможності на ринку.

### **2.3. Діагностика організаційної культури підприємства сфери гостинності України**

Оцінка розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності є важливим аспектом для визначення ефективності їхньої діяльності, оскільки культура підприємства безпосередньо впливає на якість обслуговування, задоволеність гостей та мотивацію співробітників. В Україні, де індустрія гостинності активно розвивається, проведення такої оцінки стає особливо актуальним для виявлення слабких місць у внутрішніх процесах і покращення якості сервісу. Розвиток організаційної культури допомагає створити ефективну та гармонійну атмосферу, що є важливим фактором успіху в конкурентному середовищі [7].

На даному етапі в Україні існує різноманітність підходів до формування організаційної культури в підприємствах гостинності, що залежить від розміру організації, рівня розвитку та специфіки надання послуг. Оцінка рівня розвитку організаційної культури дозволяє визначити, чи відповідає ця культура сучасним вимогам ринку, чи сприяє ефективному управлінню персоналом, а також які елементи культури потребують удосконалення. Для цього використовуються різноманітні методи, зокрема опитування, інтерв'ю, спостереження та аналіз корпоративної документації.

Оцінка організаційної культури підприємств сфери гостинності України має важливе значення для адаптації найкращих практик у контексті українських реалій [14]. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан організаційної культури, а й розробити стратегії для її подальшого розвитку, що допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємств, покращити обслуговування гостей та забезпечити стабільний розвиток бізнесу в умовах зростаючої конкуренції на ринку.

Діагностику організаційної культури підприємства сфери гостинності України, пропонуємо провести на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Срібні Лелеки», м Луцьк. Дослідження проводилися з використанням тестів,

розробленого опитувальника, розрахунку коефіцієнтів організаційної культури та її оцінки.

Для загальної характеристики елементів організаційної культури системи ГРК «Срібні Лелеки» було здійснено їх структурно-параметричний опис. Рекомендована модель містить формулами, які наведені у таблиці 2.4 та таблиці 2.5.

Таблиця 2.4. – Формули розрахунку елементів ОК ГРК «Срібні Лелеки»

Рівень	Елементи організаційної культури	Формули	Умовні позначення
1	2	3	4
1	С <sub>i</sub> - рівень ОК і-го рядового співробітника	$C_i = L \text{сп}_{n=1}^N$	сп - бальний показник рядового співробітника по п-му питанню; N - кількість питань у тест-таблиці для рядових співробітників
	С - рівень ОК рядових співробітників	$C = \frac{LC_{i=1}^I}{I}$	I - кількість респондентів з числа рядових співробітників
2	М <sub>q</sub> - рівень ОК q-го менеджера середньої ланки	$M_q = L_{h=1}^H M_h$	M <sub>h</sub> - бальний показник менеджера середньої ланки по h-му питанню; H - кількість питань у тест-таблиці для менеджерів середньої ланки
	М - рівень ОК менеджерів середньої ланки	$M = \frac{(LM_q)^Q}{Q_{q=1}}$	Q- кількість респондентів з числа менеджерів середньої ланки
3	Т <sub>g</sub> - рівень ОК g-го топ-менеджера	$T_g = S_{u=1}^U \text{ти}$	ти - бальний показник топменеджера з u-му питанню; U - кількість питань у тест – таблиці для топ-менеджерів
	Т - рівень ОК топ-менеджерів	$T = \frac{(ST_g)_{g=0}^G}{G}$	G - кількість респондентів з числа топ-менеджерів
4	ОКК - загальний рівень ОК підприємства	$O_{kk} = (C + M + T)/k$	k - кількість рівнів респондентів

Діагностика організаційної культури ГРК «Срібні Лелеки» відповідно до ієрархійної структури дозволила описати її у вигляді системи з відповідними підсистемами:

- підсистеми організаційної культури покоївок та офіціантів;
  - підсистеми організаційної культури адміністраторів готелю та ресторану;
  - підсистеми організаційної культури керівника та менеджерів;
- підсистеми елементів загальної культури підприємства.

Після проведення дослідження та систематизації результатів тестування розрахуємо в рівень організаційної культури ГРК «Срібні Лелеки» за окремими ланками роботи досліджуваного підприємства гостинності, а також окремі показники рівня культури, що дають можливість:

- оцінити загальний рівень організаційної культури на підприємстві, враховуючи різні аспекти діяльності, включаючи управлінські, комунікаційні та сервісні процеси;

- виявити сильні сторони організаційної культури, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності та покращенню взаємодії між працівниками і споживачами;

- визначити проблемні аспекти та недоліки, що потребують уваги для підвищення ефективності управління підприємством та його персоналом;

- сформувати основу для розробки рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури з урахуванням сучасних тенденцій у сфері гостинності;

- оцінити вплив організаційної культури на рівень задоволеності гостей та якість обслуговування, що надається підприємством;

- сприяти розробці стратегічних рішень, які б забезпечували сталий розвиток підприємства та підвищення його іміджу на ринку послуг індустрії гостинності.

На основі отриманих даних проведемо аналіз впливу організаційної культури на важливі показники діяльності підприємства, такі як фінансові результати, рівень задоволеності працівників і гостей, а також рівень залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей.

В таблиці 2.5 наведено розрахункові формули коефіцієнтів, що застосовано для розрахунку загального рівня організаційної культури підприємства гостинності.

Таблиця 2.5. – Формули для розрахунку коефіцієнтів  
 організаційної культури ГРК «Срібні Лелеки»

Коефіцієнти ОК	Формули	Умовні позначення
1	2	3
К <sub>т</sub> - коефіцієнт ОК топ-менеджерів	$K_t = (T / B_{\max})$	Т - рівень ОК топ-менеджерів; Б <sub>мах</sub> - максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці
К <sub>м</sub> - коефіцієнт ОК менеджерів середньої ланки	$K_m = (M / B_{\max})$	М - рівень ОК менеджерів середньої ланки; Б <sub>мах</sub> - максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці
К <sub>с</sub> - коефіцієнт ОК рядових співробітників	$K_c = (C / B_{\max})$	С - рівень ОК рядових співробітників; Б <sub>мах</sub> - максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці

За зазначеною методикою розрахуємо рівень організаційної культури ГРК «Срібні Лелеки» з середньообліковою чисельність персоналу 25 осіб.

На початку дослідження було проведено анкетування персоналу ГРК «Срібні Лелеки» на основі відповідного опитувальника. Кожному з працівників було запропоновано анкету з 29 твердженнями, для оцінити кожного з трактувань за 10-бальною шкалою. Відповідно до зазначеного найбільша кількість балів становить 290 (20 × 10), найменша кількість – 0.

Варіація рівнів показників організаційної культури ГРК «Срібні Лелеки»:

- дуже високий – 261-290;
- високий – 175-260;
- середній – 115-174;
- низький – 115-0.

Розрахунки засвідчили, що:

- рівень організаційної культури керівника ГРК «Срібні Лелеки» – 249 балів – високий рівень;
- рівень організаційної культури адміністраторів готелю та ресторану ГРК «Срібні Лелеки» – 203 балів (1230/6 = 203) – високий рівень;
- рівень організаційної покоївок, офіціантів та барменів ГРК «Срібні Лелеки» – 169 балів (2196/13 = 169) – середній рівень.

Таким чином, результати розрахунків демонструють, що рівень організаційної культури в різних ланках персоналу ГРК «Срібні Лелеки» варіюється від середнього до високого, що свідчить про наявність позитивних аспектів у роботі керівництва та адміністраторів, проте виявляє потребу в додатковій увазі до розвитку організаційної культури серед обслуговуючого персоналу (покоївок, офіціантів та барменів).

Аналіз показників дозволяє зробити наступні висновки:

- високий рівень організаційної культури керівника (249 балів) є важливим фактором, який сприяє загальному позитивному клімату на підприємстві, створенню ефективних управлінських рішень та стратегічного розвитку;

- високий рівень організаційної культури адміністраторів (203 бали) свідчить про їх відповідальність та вміння підтримувати високі стандарти обслуговування гостей;

- середній рівень організаційної культури обслуговуючого персоналу (169 балів) вказує на потребу в додаткових заходах для підвищення професійної мотивації, покращення комунікаційних навичок та зміцнення корпоративних цінностей.

Визначимо загальний рівень організаційної культури:

$$O_{kk} = (C + M + T) / k = (249 + 205 + 169) / 3 = 207,7 \text{ балів}$$

Отже, рядові співробітники досліджуваного підприємства мають середній рівень культури, тому потрібно розробити заходи щодо його підвищення.

Розрахуємо середній бал по секціям: робота – 134,9 балів; комунікації – 140 балів; управління – 128,8 балів; мотивація і мораль – 107,6 балів.

Визначимо загальний рівень організаційної культури ГРК «Срібні Лелеки»:

$$O_{kk} = (C + M + T) / k = (249 + 205 + 169) / 3 = 207,7 \text{ балів.}$$

Розрахунок коефіцієнтів організаційної культури ГРК «Срібні Лелеки» представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Розрахунок коефіцієнтів  
 організаційної культури ГРК «Срібні Лелеки»

Коефіцієнти ОК	ОК Розрахунок за формулою
1	2
К <sub>т</sub> - коефіцієнт керівника	$K_t = (T / B_{max}) = 249/290 = 0,86$
К <sub>м</sub> - коефіцієнт ОК менеджерів	$K_m = (M / B_{max}) = 205/290 = 0,71$
К <sub>с</sub> – коефіцієнт ОК персоналу	$K_s = (C / B_{max}) = 205/290 = 0,71$

Рівень базової моделі організаційної культури ГРК «Срібні Лелеки»:

$$БМ = КС1 \cdot Км1 \cdot КТ1 = 0,86 \cdot 0,71 \cdot 0,58 = 0,35.$$

Таким чином, ГРК «Срібні Лелеки» має середній рівень організаційної культури, що визначається середнім рівнем культури працівників. Такий висновок свідчить про те, що працівники не зовсім задоволені своєю роботою в колективі, а також можуть відчувати недостатню мотивацію чи підтримку з боку керівництва. Зазначене вимагає вжиття відповідних заходів для вдосконалення організаційної культури, спрямованих на підвищення задоволеності та залученості працівників.

Пропонуємо рекомендації для вдосконалення організаційної культури ГРК «Срібні Лелеки»:

- проведення аналізу потреб працівників опитування або анкетування для виявлення конкретних факторів, які впливають на задоволеність роботою, що допоможе виявити проблеми, пов'язані з умовами праці, комунікацією чи мотивацією;

- підвищення мотивації персоналу через впровадження гнучкої системи мотивації, яка може включати матеріальні заохочення (премії, бонуси) та нематеріальні стимули (похвали, визнання досягнень, можливості професійного розвитку);

- організація тренінгів та освітніх програм шляхом забезпечення навчальних програм для персоналу, які спрямовані на розвиток навичок ефективної комунікації, роботи в команді та управління конфліктами, що допоможе зміцнити корпоративний дух і підвищити рівень довіри між працівниками;

- формування позитивного робочого середовища шляхом забезпечення комфортних умов праці, підтримки відкритої і прозорої комунікації між керівництвом та працівниками, сприяння формуванню дружнього колективу через корпоративні заходи;

- впровадження системи наставництва через призначення досвідчених працівників наставниками для молодшого персоналу, що сприятиме передачі знань і підтримки, а також створенню атмосфери співпраці та взаємодопомоги;

- регулярне оцінювання організаційної культури через запровадження систематичного оцінювання рівня організаційної культури для моніторингу змін, аналізу результативності впроваджених заходів та подальшої корекції стратегії.

Вдосконалення організаційної культури дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, їхню залученість до досягнення загальних цілей підприємства та якість наданих послуг, що в свою чергу позитивно вплине на репутацію ГРК «Срібні Лелеки» та його конкурентоспроможність.

Таким чином, аналіз організаційної культури ГРК «Срібні Лелеки» показав, що загальний її рівень оцінюється як середній, що зумовлено переважно середнім рівнем культури обслуговуючого персоналу. Високі показники серед керівництва та адміністраторів свідчать про позитивні тенденції у стратегічному управлінні та операційній діяльності, однак необхідність удосконалення мотивації, умов праці та взаємодії в колективі є важливими завданнями для підвищення ефективності всієї команди. Впровадження запропонованих заходів зможе не лише підвищити рівень організаційної культури, а й сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку послуг гостинності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

#### **3.1. Формування пропозицій з удосконалення організаційної культури підприємств сфери гостинності**

Організаційна культура є важливим чинником для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Вона формує не лише внутрішнє середовище компанії, а й визначає якість обслуговування гостей, взаємодію між працівниками та рівень їхньої мотивації. У зв'язку з глобалізацією ринку, зростанням вимог до обслуговування і високою конкуренцією, підприємства гостинності в Україні мають спрямовувати зусилля на розвиток організаційної культури як важливої складової успіху. Визначення ефективних напрямів для її розвитку є необхідним для адаптації до сучасних умов і підвищення рівня обслуговування.

Одним із основних напрямів розвитку організаційної культури підприємств гостинності є професіоналізація персоналу, що включає впровадження системи постійного навчання, тренінгів та оцінки кваліфікації співробітників, що дозволяє не лише підвищити рівень знань і навичок працівників, але й створює мотивацію для їхнього розвитку, що позитивно впливає на атмосферу в колективі [41]. Іншим важливим напрямом є формування корпоративної цінності, орієнтованої на гостя що допомагає підприємствам створювати довгострокові відносини з гостями та підвищувати лояльність до бренду.

Організаційна культура є важливим чинником ефективності діяльності підприємств сфери гостинності, оскільки вона безпосередньо впливає на якість обслуговування, рівень задоволеності гостей та персоналу, а також на конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах інтенсивної

конкуренції в індустрії гостинності підприємства змушені постійно вдосконалювати свої підходи до управління персоналом, комунікації та формування корпоративних цінностей. Зміцнення організаційної культури сприяє створенню позитивного робочого клімату, підвищенню залученості працівників до досягнення стратегічних цілей і формуванню привабливого іміджу підприємства.

Зважаючи на глобальні виклики, такі як технологічна трансформація, зміна споживчих уподобань та потреба у сталому розвитку, підприємства сфери гостинності мають адаптувати свої управлінські практики. Вдосконалення організаційної культури дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й забезпечити більш стійке реагування на зовнішні виклики. Розробка та впровадження сучасних підходів до формування організаційної культури стає важливою передумовою для підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Важливість удосконалення організаційної культури підприємств сфери гостинності обумовлена її впливом на всі аспекти діяльності компанії: від задоволеності працівників до рівня обслуговування гостей. У сучасних умовах конкуренції підприємства гостинності повинні не лише надавати високоякісні послуги, а й створювати середовище, в якому працівники відчують мотивацію, залученість і підтримку [38]. Сильна організаційна культура сприяє покращенню командної роботи, ефективності управління та формуванню позитивного іміджу компанії на ринку. Такий пі є запорукою довгострокового успіху, оскільки задоволені працівники та гості створюють основу для сталого розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Пропозиції з удосконалення організаційної культури підприємств сфери гостинності наведено в таблиці 3.1, яка структурує напрями розвитку організаційної культури та конкретні заходи, що дозволяють підвищити її ефективність. Таблиця включає такі напрями, як розвиток внутрішньої комунікації, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження системи мотивації та заохочень, покращення умов праці, зміцнення командного духу,

інновації в управлінні персоналом, а також посилення орієнтації на споживача. Кожен із цих заходів спрямований на формування сучасної корпоративної культури, що відповідає викликам динамічного ринку послуг гостинності.

Таблиця 3.1. – Пропозиції з удосконалення організаційної культури підприємств сфери гостинності

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи
1	2
Внутрішня комунікація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- регулярні зустрічі керівництва з працівниками для обговорення досягнень і проблем.</li> <li>- використання корпоративних порталів чи мобільних додатків для обміну інформацією.</li> <li>- заохочення прозорої комунікації на всіх рівнях.</li> </ul>
Підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація тренінгів, семінарів, курсів для розвитку навичок обслуговування і комунікації.</li> <li>- підтримка професійного розвитку через сертифікаційні програми чи онлайн-навчання.</li> </ul>
Система мотивації та заохочень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження гнучкої системи винагород (бонуси, премії, привілеї).</li> <li>- система нагородження найкращих працівників за результатами роботи.</li> </ul>
Корпоративні цінності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка кодексу етики та ознайомлення з ним працівників.</li> <li>- інтеграція цінностей компанії у всі аспекти діяльності.</li> </ul>
Умови праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення комфортного і безпечного робочого середовища.</li> <li>- запровадження гнучкого графіка роботи та справедливого розподілу навантаження.</li> </ul>
Командний дух	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація корпоративних заходів (тімбілдінг, святкові події, спільні проекти).</li> <li>- стимулювання командної роботи для вирішення завдань.</li> </ul>
Оцінювання організаційної культури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення анкетувань і опитувань для виявлення проблем.</li> <li>- залучення незалежних експертів для оцінки культури та формування рекомендацій.</li> </ul>
Інновації в управлінні персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання сучасних HR-технологій (управління продуктивністю, аналіз даних).</li> <li>- впровадження гейміфікації у процеси навчання і оцінювання персоналу.</li> </ul>
Орієнтація на споживача	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інтеграція підходу орієнтації на споживача у навчання і роботу працівників.</li> <li>- регулярний збір та врахування відгуків гостей для вдосконалення сервісу.</li> </ul>

Комплексні пропозиції щодо удосконалення організаційної культури підприємств сфери гостинності, спрямовані на покращення внутрішньої комунікації, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення системи

мотивації, підтримку корпоративних цінностей, покращення умов праці, розвиток командного духу, регулярне оцінювання культури, впровадження інновацій у HR-управління та орієнтацію на потреби споживача. Кожен напрямок включає конкретні заходи, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Крім того, кожен напрямок має своє стратегічне значення, сприяючи створенню позитивного робочого середовища, підвищенню ефективності працівників і загальній конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток внутрішньої комунікації є важливим для забезпечення прозорості в роботі колективу. Регулярні зустрічі, корпоративні платформи для обміну інформацією та відкритий діалог між керівництвом і працівниками сприяють кращому взаєморозумінню та оперативному вирішенню робочих питань. Підвищення кваліфікації персоналу через тренінги та освітні програми допомагає працівникам вдосконалювати професійні навички, зокрема в обслуговуванні гостей та ефективній комунікації, що, у свою чергу, впливає на якість послуг і рівень задоволеності гостей. Система мотивації та заохочень стимулює працівників до досягнення високих результатів. Матеріальні винагороди (бонуси, премії) разом із нематеріальними стимулами (визнання, привілеї) створюють умови для підвищення лояльності до компанії [28].

Формування корпоративних цінностей є основою організаційної культури. Кодекс етики та інтеграція спільних цінностей у робочі процеси допомагають працівникам розуміти та підтримувати місію й стратегічні цілі підприємства. Покращення умов праці позитивно впливає на продуктивність і задоволеність працівників. Забезпечення комфортного робочого середовища, справедливий розподіл навантаження та гнучкий графік роботи сприяють створенню гармонійного клімату в колективі. Зміцнення командного духу через спільні заходи, як тимблдінг чи корпоративні події, сприяє створенню згуртованого колективу, де кожен працівник відчувається частиною великої команди. Регулярне оцінювання організаційної культури дозволяє ідентифікувати проблеми та коригувати стратегію управління персоналом.

Опитування працівників і залучення незалежних експертів забезпечують об'єктивність оцінки. Інновації в управлінні персоналом допомагають оптимізувати робочі процеси. Використання HR-технологій і гейміфікація навчальних програм роблять роботу сучаснішою та ефективнішою. Орієнтованість на споживачів є важливим компонентом організаційної культури, оскільки задоволені гості формують позитивний імідж підприємства. Постійний зворотний зв'язок із гостями та врахування їхніх побажань дозволяють удосконалювати якість послуг.

Усі зазначені напрями сприяють створенню організаційної культури, яка підтримує інновації, задоволеність працівників і гостей, а також підвищує ефективність діяльності підприємства.

Формування пропозицій з удосконалення організаційної культури підприємств сфери гостинності є важливим кроком для забезпечення їхнього успішного розвитку та конкурентоспроможності. Удосконалена організаційна культура сприяє створенню згуртованого колективу, підвищенню мотивації персоналу, покращенню якості обслуговування гостей і зміцненню позитивного іміджу підприємства. Реалізація запропонованих заходів, таких як розвиток внутрішньої комунікації, інновації в управлінні персоналом, підвищення кваліфікації працівників і орієнтованість на споживачів, дозволяє ефективно реагувати на виклики ринкового середовища, забезпечуючи сталий розвиток підприємств і їхню здатність відповідати сучасним вимогам гостей.

Для забезпечення стійкого розвитку організаційної культури підприємствам гостинності необхідно активно використовувати комбіновані інструменти, що включають навчальні програми, корпоративні ініціативи, технологічні платформи для зворотного зв'язку, а також програми заохочення та мотивації співробітників. Завдяки таким інструментам підприємства сфери гостинності України можуть не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й забезпечити сталість та інноваційність в організаційній культурі, що є основою їхнього успіху на ринку.

### **3.2. Стратегічні орієнтири розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України**

Розвиток організаційної культури є важливою складовою успіху підприємств сфери гостинності, оскільки вона визначає не лише атмосферу всередині колективу, але й рівень обслуговування гостей. В Україні, де індустрія гостинності перебуває на етапі активного розвитку та модернізації, вибір стратегії розвитку організаційної культури стає критичним для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Стратегічний підхід до формування корпоративної культури дозволяє організаціям створювати здорове середовище для своїх працівників, підвищувати їхню мотивацію та забезпечувати високий рівень задоволення гостей.

Вибір стратегії розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності в Україні повинен базуватися на аналізі внутрішніх потреб компанії, зовнішніх факторів ринку та тенденцій індустрії гостинності. Кожне підприємство має власні особливості: розмір, тип послуг, цільова аудиторія тощо. У зв'язку з цим, важливо визначити найбільш підходящу стратегію, яка дозволяє адаптувати культуру організації до конкретних умов і вимог. Наприклад стратегії, орієнтовані на інновації, покращення якості обслуговування, розвиток співробітників чи підтримку корпоративних цінностей, що сприяють створенню згуртованого колективу [10].

Вибір правильної стратегії розвитку організаційної культури також потребує врахування міжнародного досвіду та адаптації успішних практик до українських реалій. У сучасному світі індустрія гостинності постійно змінюється, тому підприємства мають гнучко реагувати на нові вимоги та можливості. Визначення та впровадження стратегій розвитку організаційної культури є необхідним кроком для підприємств сфери гостинності України на шляху до сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб гостей.

Управління організаційною культурою в сфері гостинності є важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств. В умовах високої конкуренції та динамічних змін на ринку, саме культура підприємства визначає рівень його привабливості для гостей і персоналу. Організаційна культура формує унікальний імідж компанії, її репутацію та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Завдяки системному підходу до управління культурою підприємство може створити середовище, яке сприяє інноваціям, командній роботі та розвитку лояльності гостей.

Розвинена організаційна культура також є запорукою підвищення мотивації працівників. Використання інструментів мотивації, таких як кар'єрний розвиток, оцінювання праці та створення комфортних умов для співпраці, допомагає забезпечити залученість і задоволеність персоналу, що у свою чергу, позитивно впливає на якість обслуговування гостей, оскільки мотивовані працівники ефективніше виконують свої обов'язки, демонструють високий рівень сервісу та прагнуть досягати поставлених цілей. Важливість управління організаційною культурою полягає в її здатності об'єднувати всі рівні організації, створюючи сприятливі умови для реалізації стратегічних цілей і підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Механізм управління організаційною культурою підприємств сфери гостинності є важливим, оскільки забезпечує системність і цілеспрямованість усіх заходів, спрямованих на формування та розвиток культури. Завдяки чіткій структурі механізм об'єднує різні ресурси, інструменти та принципи в єдину систему, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та створювати конкурентні переваги. Він допомагає підприємствам адаптуватися до змін ринкових умов, інтегруючи інноваційні рішення, підвищуючи якість обслуговування і сприяючи сталому розвитку [54]. Така стратегічна спрямованість механізму дозволяє не лише задовольнити потреби гостей, а й забезпечити довготривалу ефективність і процвітання підприємства. Структура організаційного механізму формування та розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності представлено на рис. 3.1.

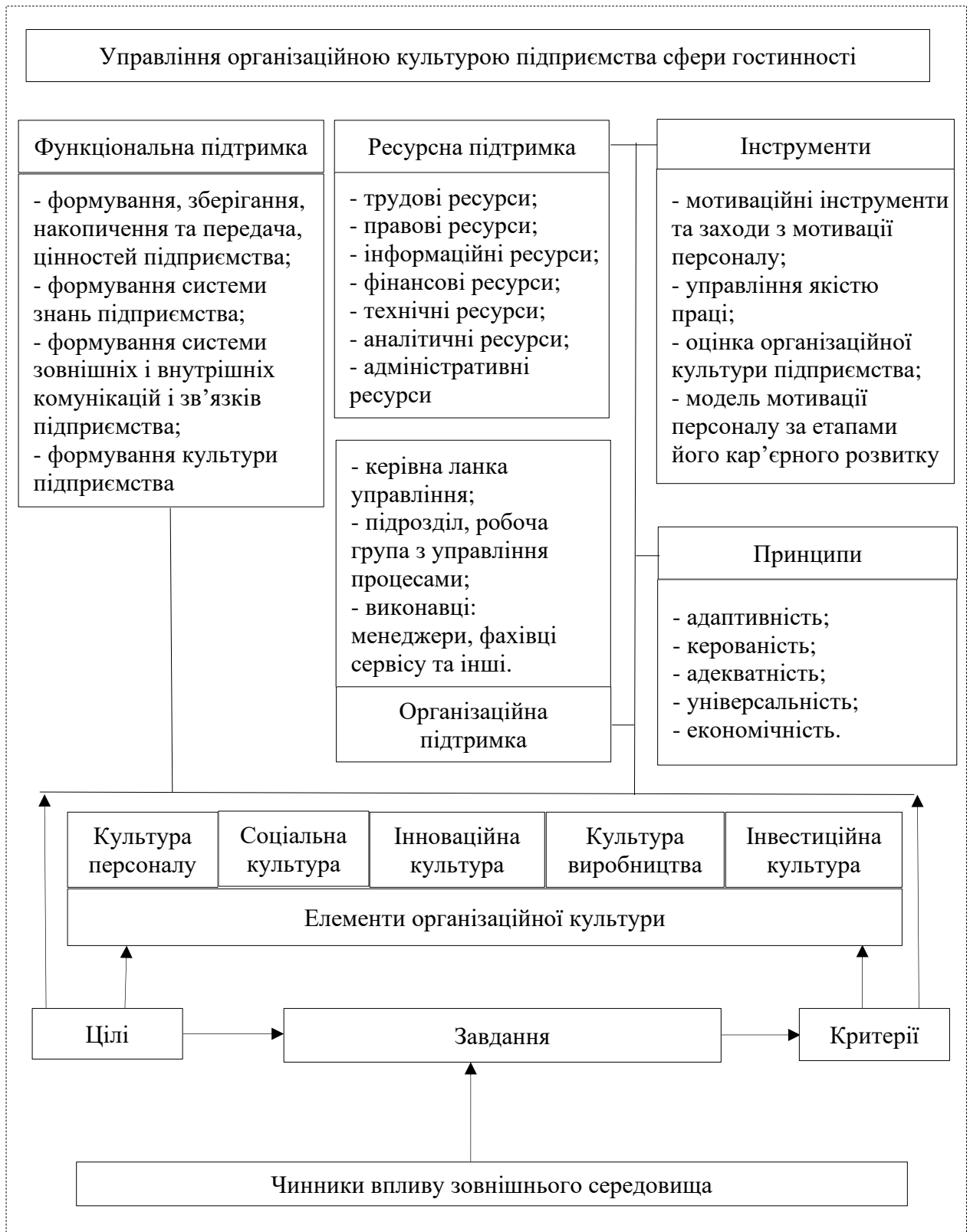


Рисунок 3.1. Структура організаційного механізму формування та розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності

Управління організаційною культурою підприємств у сфері гостинності є важливим аспектом ефективного функціонування та розвитку цієї галузі. Основу механізму складають різноманітні інструменти, принципи та ресурси, які забезпечують формування, накопичення та передавання цінностей організації, створення систем знань, а також розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Впровадження цих заходів сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства гостинності, таких як підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб гостей.

Механізм передбачає використання мотиваційних інструментів, спрямованих на заохочення персоналу та забезпечення якості праці. Особливе значення має модель мотивації, адаптована до кар'єрного розвитку працівників. Також важливим є оцінювання організаційної культури, що дозволяє своєчасно виявляти слабкі сторони та впроваджувати корективи. зазначені інструменти працюють у синергії з ресурсною підтримкою, яка охоплює правові, фінансові, технічні та інформаційні ресурси.

Принципи управління організаційною культурою, такі як адаптивність, універсальність та економічність, забезпечують її гнучкість та ефективність. Визначені принципи дозволяють організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому свою унікальність та цінності. Формування інноваційної культури, культури виробництва та соціальної культури стає основою для сталого розвитку підприємств гостинності [22].

Особливістю механізму управління організаційною культурою підприємств сфери гостинності є його багаторівнева структура, яка поєднує мотиваційні, ресурсні, функціональні та організаційні елементи. Запропонований механізм не лише забезпечує підтримку основних процесів підприємства, а й адаптується до специфіки сфери гостинності, де важливе місце займають взаємодія з гостями та забезпечення високого рівня сервісу. Гнучкість механізму дозволяє враховувати як зовнішні впливи, так і внутрішні потреби організації, забезпечуючи гармонійний розвиток культури, що сприяє

інноваціям, підвищенню ефективності праці та створенню сприятливого іміджу підприємства сфери гостинності

Управління організаційною культурою підприємств сфери гостинності є важливим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку. Структурований механізм, що включає мотиваційні інструменти, ресурсну та функціональну підтримку, адаптивні принципи й ефективну організаційну підтримку, дозволяє гармонізувати внутрішні процеси підприємства та забезпечити високий рівень задоволеності гостей і працівників. Головною умовою успішної реалізації такого підходу є інтеграція всіх компонентів механізму в єдину систему та залучення персоналу до формування спільних цінностей і цілей організації.

Таким чином, запропонований організаційний механізм формування та розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності базується на інтегрованому підході, який охоплює взаємопов'язані інструменти, ресурси, принципи та етапи впровадження. Розроблений механізм спрямований на формування унікальної культури підприємства, що враховує його цінності, місію, бачення та стратегічні цілі. Основними складовими механізму є мотиваційні заходи, ресурсна та функціональна підтримка, які забезпечують ефективну комунікацію, розвиток персоналу та впровадження інновацій.

Механізм передбачає поетапне впровадження заходів, починаючи з діагностики існуючого стану організаційної культури, визначення важливих цілей і завдань, а також розробки стратегії її розвитку. Особливу увагу приділено використанню мотиваційних інструментів, адаптованих до різних етапів кар'єри працівників, що дозволяє підвищити їх залученість та продуктивність. Ресурсна підтримка забезпечується фінансовими, технічними, інформаційними та правовими ресурсами, які сприяють стабільності та інноваційності процесів.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Визначено сутність та характеристику організаційної культури підприємств гостинності. Організаційна культура визначає внутрішні взаємодії між співробітниками та те, як підприємство взаємодіє з гостями і забезпечує їхнє задоволення. Формування ефективної організаційної культури на таких підприємствах сприяє створенню позитивного іміджу, лояльності гостей і стабільному розвитку бізнесу. Характеристика організаційної культури підприємств гостинності включає численні елементи, серед яких важливу роль відіграють цінності, управлінські практики та комунікація. Розуміння та розвиток цих складових дозволяє організаціям створювати ефективне середовище для співробітників і задоволення потреб гостей, що є запорукою успіху в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку.

Досліджено світовий досвід розвитку організаційної культури підприємств гостинності, який засвідчує, що ефективне управління організаційною культурою є запорукою високої якості обслуговування та успішного розвитку суб'єктів гостинності. Різноманітні підходи до формування організаційної культури в різних країнах демонструють важливість адаптації стратегій до культурних та економічних умов, що дозволяє підприємствам забезпечувати індивідуальний підхід до гостей та створювати сприятливе середовище для співробітників.

Проведено аналіз розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності України, який показав, що попри складні умови війни та економічної нестабільності, сфера демонструє високу адаптивність і здатність до трансформації. Основними чинниками успішного розвитку є ефективне лідерство, інтеграція інновацій, орієнтація на сталий розвиток і підтримка персоналу. Водночас основними перешкодами залишаються кадровий дефіцит, обмежені фінансові ресурси та вплив зовнішніх ризиків. Важливим завданням для підприємств є посилення корпоративної ідентичності, підвищення мотивації працівників та впровадження інноваційних рішень, які відповідають

сучасним викликам. Розвиток організаційної культури в цій сфері є не лише інструментом для підвищення ефективності, але й запорукою стійкого зростання та конкурентоспроможності на ринку.

Здійснено оцінку організаційної культури ГРК «Срібні Лелеки», яка засвідчила що загальний її рівень оцінюється як середній, що зумовлено переважно середнім рівнем культури обслуговуючого персоналу. Високі показники серед керівництва та адміністраторів досліджуваного підприємства свідчать про позитивні тенденції у стратегічному управлінні та операційній діяльності, однак необхідність удосконалення мотивації, умов праці та взаємодії в колективі є важливими завданнями для підвищення ефективності всієї команди ГРК «Срібні Лелеки». Впровадження запропонованих заходів зможе підвищити рівень організаційної культури та сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку послуг гостинності.

Визначено комплексні пропозиції щодо удосконалення організаційної культури підприємств сфери гостинності, які спрямовані на покращення внутрішньої комунікації, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення системи мотивації, підтримку корпоративних цінностей, покращення умов праці, розвиток командного духу, регулярне оцінювання культури, впровадження інновацій у HR-управління та орієнтацію на потреби споживача. Кожен напрямок включає конкретні заходи, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Запропоновано організаційний механізм формування та розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності, який базується на інтегрованому підході та охоплює взаємопов'язані інструменти, ресурси, принципи та етапи впровадження. Механізм спрямований на формування унікальної культури підприємств гостинності, що враховує їх цінності, місію, бачення та стратегічні цілі. Основними складовими механізму є мотиваційні заходи, ресурсна та функціональна підтримка, які забезпечують ефективну комунікацію, розвиток персоналу та впровадження інновацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт з науково-дослідної роботи «Аналітичне дослідження втрат туристичної індустрії від війни в Україні» URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/73731e1f-c236-44b9-a3a6-7d52a64f2e86/content>
2. Алексєєва Т.А., Обозна А.О., Шабельник Н.М. (2017) Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Харківського політехнічного інституту*. № 2. С. 89-92
3. Балацька Н.Ю. (2020) Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. Вип 42. С. 117-122. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure42-20>.
4. Басюк Д.І. (2016) Особливості формування організаційної культури підприємств сфери гостинності. *Економічні науки. Scientific Journal «ScienceRise»*. 3/1(20). С. 26-29.
5. Бутенко О. П. (2019) Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. 56. С. 18-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2016\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2016_56).
6. Везезовська І.Г. (2011) Формування корпоративної культури та імідж готельного підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ*. № 6 (51), Ч.2. С. 136 –140.
7. Влащенко Н.М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі: навчальний посібник. Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 373 с.
8. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/> (дата звернення: 10.10.2024).
9. Гринько Т.В., Крупський О.П. Роль організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності. Корпоративне

управління: процеси, стратегії, технології: колективна монографія / За заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. С. 142-165.

10. Грищенко М. (2023) виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*, 1 (01), С. 10-14. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-2>.

11. Гончар Л.О., Беляк А.О. (2021) Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/332/317> (дата звернення: 15.10.2024 р)

12. Гудзь П.В. (2018) Польський досвід для України у регулюванні розвитку готельного ринку регіону. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 1-2 (69-70). С.60-68

13. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/ginda.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/ginda.htm).

14. Гірняк Л., Глагола В. (2018) Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. Вип. 16. С. 71-77.

15. Грищенко Н. В. (2017) Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 59. С. 284-290.

16. Гросул В., Зубков С., Іванова Т. (2018) Методичний інструментарій оцінювання рівня інноваційної активності підприємств ресторанного господарства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1. С. 284-294.

17. Гусев С. Половина грошей на їжу: скільки заробляють і на що витрачають українці. URL: <https://ukr.segodnva.ua/economics/enews/skolko-zarabativvavut-i-na-chto-tratvatikraipcu-1117848.Bit11.1Шр5://aa7e1a.ua/article5/есопотіс5/nazvali-seredniichek-ukravinciv-u-restoranah/7582051>

18. Динаміка відвідуваності закладів в 2022-2023 роках. URL: <https://horeca-ukraine.com/dinamika-vidviduvannosti-zakladiv-v-2022-2023-rokah/>

19. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. (2017) Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. Вип. 52. С. 39-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2017\\_52\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8)

20. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»

21. Завадинська О. (2018) Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. № 2. С. 93-102.

22. Крупський О.П., Стасюк Ю. М. Оцінка та стратегічні напрями розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності та туризму. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі [колективна монографія] /за наук. ред. проф. Матвійчук Л., проф. Барського Ю., доц. Лепкого М. Видання дев'яте. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2023.

23. Крупський О.П. (2014) Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу. *Бізнес-інформ*. № 9. С. 200–204. URL: <https://www.researchgate.net/publication/298011106>

24. Крупський О. П. (2014) Професійна етика як фактор становлення й розвитку соціально-відповідальної організаційної культури туристичного підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 22 (6). С. 23-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sv\\_g\\_2014\\_22\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sv_g_2014_22_6_6)

25. Кирніс Н. (2017) Інновації у сфері підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. *Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства*. № 1. URL: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/105/102>

26. Лагодієнко В., Богданова М. (2023). Інвестиційна привабливість ресторанного бізнесу: теоретичні і практичні аспекти. *Таврійський науковий*

вісник. Серія: Економіка, (18), 106-113. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.11>

27. Лепетюха Н.В. (2016) Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 14. С. 413-417.

28. Лохман Н.В., Корнілова О.В., Грищук О.А., Омельченко Ю.В. (2022) Моніторинг реалізації інноваційного потенціалу туристичної сфери України. *Ефективна економіка*. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10000> (дата звернення: 09.11.2024).

29. Лущик С. Основні ресторанны тренди світу, чим живе прогресивна ресторанна індустрія сьогодні. URL: <https://posteat.ua/obzory/osnovni-restoranni-trendi-svitu-chim-zhive-progresivna-restoranna-industriya-sogodni/>.

30. Марковська О.В. Корпоративна культура в індустрії гостинності. Парад Готелів, 2005. 265 с.

31. Миронова О., Мазоренко О. (2023). Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*, (52). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>

32. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024» <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/>

33. Ринкевич Н.С. (2019) Стратегічне управління розвитком організаційної культури підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. Кам'янець-Подільський: Аксіома. Вип. 14. С. 227-232.

34. Ринок ресторанного бізнесу в Україні. URL: <http://poglyad.com/blog/4/437>

35. Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні. *Схід*. 2014. № 4. С. 4147

36. Онищук Н.В. (2019) Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4 (21). С. 297-304.

37. Ончаренко Л.О. (2015) Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6214>
38. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
39. Офіційний сайт Головного управління статистики у Волинській області. URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua>.
40. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації (UNWTO World Tourism Organization). URL: <http://www.world-tourism.org>.
41. Офіційний сайт Національної туристичної організації. URL: <https://ntoukraine.org>
42. Офіційний сайт ГО «Асоціація індустрії гостинності. URL: <https://aigu.org.ua/>.
43. Офіційна сторінка Порталу «Zruchno.Travel». URL: <https://zruchno.travel/News/New/3101?lang=ua> (дата звернення: 01.10.2024).
44. Попик М.М. (2020) Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. *Інфраструктура ринку*. Випуск 44. С. 112-119.
45. Прокопюк А. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Випуск 25.4 С. 259-265
46. Полотай Б.Я. (2016) Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. *Підприємництво і торгівля*. № 20. С. 32-35.
47. Портал Волинь туристична. URL: [www.vturyzn.com.ua](http://www.vturyzn.com.ua) .
48. П'ятницької Н.О. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. Підручник для вищих навчальних закладів. К.: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
49. Семенюк Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства: Дис. канд. екон. наук/ Львівський національний університет імені Івана Франка. Л., 2016. 275с.

50. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах України: бібліографічний покажчик / уклад. О. Цокало; ред. Д. Ткаченко. Миколаїв: МНАУ, 2023. 88 с.

51. Терон І.В. (2015) Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 6. С. 639-643.

52. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. (2020) Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємств. *Проблеми економіки*. 2(44). С.303-311.

53. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. (2020) Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. № 3. Ч. 2. С. 14-21.

54. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. (2019) Метод аналізу ієрархій як інструмент управління розвитком організаційної культури підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 6(23). С. 415-425.

55. Хаєт Г. Л., Ковалевський С. В., Медведєва О. А. та ін. Корпоративна культура. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

56. Шамара І. М. (2013) Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»* №1042. С. 151-154

57. Шаповал О. А. (2021) Корпоративна культура як складова корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. URL <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf>.

58. Шидловська О.Б. Організація виробництва у ресторанному господарстві: URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/43.41A.pdf>

59. Що таке гнучке вегетаріанство і в чому його користь. URL: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/shcho-take-hnuchke-vehetarianstvo-i-v-chomu-joho-korist-2454309.html>.

60. Якимишин Л.Я. (2017) Формування ланцюга поставок на основі ідентифікації споживчих потреб. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. № 863. С. 245-258.

61. Ятченко А.О. (2018) Особливості формування та оцінювання організаційної культури підприємства у сфері готельних послуг. *Ефективна економіка*.: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1203>.

62. COVID-19 Наслідки для бізнесу та дії за умов кризи URL: [https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2020/04/EY\\_Survey\\_results\\_COVID\\_19\\_2.0.pdf](https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2020/04/EY_Survey_results_COVID_19_2.0.pdf)

63. Stensson A. Mapping the Restaurant Technology Landscape (2016) Restaurant Innovation Summit. September 15. URL: [https://www.restaurant.org/Downloads/Events/RIS/RIS/RIS16\\_techresearch](https://www.restaurant.org/Downloads/Events/RIS/RIS/RIS16_techresearch) (дата звернення: 09.09.2024).