

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.64](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.64)

УДК 65.005: 647.41

*В. Є. Редько,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро  
С. В. Ваніна,  
студентка спеціальності 242 Туризм  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

## **ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЯКІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ**

*Viktoriiia Y. Redko  
Candidate of Economic Science, Associate Professor,  
Associate Professor of Management and Tourist Business Department,  
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro  
Svitlana V. Vanina  
student of the Tourism specialty 242,  
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro*

### **INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON THE QUALITY OF HOTEL SERVICE**

*На основі аналізу наукових публікацій з готельного менеджменту визначено, що правильно сформована корпоративна культура служить підґрунтям для реалізації стратегічних цілей та цінностей компанії. Розкрито сутність функцій корпоративної культури (регулююча, комунікативна, мотиваційна, іміджева, інтегруюча), їх місце, особливості реалізації й вплив на якість готельного сервісу. Проаналізовано особливості корпоративної культури найбільших готельних мереж. Обґрунтовано, що в основі менеджменту великих готельних холдингів лежить інноваційна корпоративна культура, де кожен працівник має право брати на себе відповідальність і приймати рішення щодо надання сервісу й задоволення потреб гостя. Для незалежних готелів було запропоновано впроваджувати командну корпоративну культуру, яка дозволить гармонійно поєднати прагнення персоналу реалізовувати власний потенціал, бажання топ-менеджменту надавати сервіс високої якості й розвивати готель, а також удосконалювати обслуговування. Силу корпоративну культуру було обґрунтовано як недієву та позбавлену ефективності щодо позитивного впливу на якість сервісу. З'ясовано, що задоволення від роботи та її престижність, гідна заробітна плата, підтримка керівництва лежать в основі гарного настрою, щирої усмішки й доброзичливості персоналу готелю, що відображається на якості наданого сервісу. Виділено базові індикатори оцінки корпоративної культури на рівні топ-менеджменту готелю: прийнята система лідерства в готелі та стиль управління, способи вирішення конфліктних ситуацій, система комунікації між працівниками, місце кожного робітника в колективі, прийнята символіка та елементи бренду. Визначено, що корпоративна культура готелю проявляється абсолютно в усіх аспектах надання якісного сервісу: манері спілкування із гостями, взаємодії із колегами, реагуванні на прохання гостей, технології обслуговування, працездатності персоналу.*

*It was considered the definition of corporate culture in the context of its influence on the quality of service in the hospitality establishments in this article. Based on the analysis of scientific publications from hotel management, it has been determined that a well-formed corporate culture serves as the basis for the implementation of strategic goals and values of the company. It defines the principles and rules of staff behavior as an instrument for implementing corporate values. There were also considered 5 functions of corporate culture (regulatory, communicative, motivational, image, integrating), their position, features of implementation and influence on the quality of hotel service. In addition, the features of the corporate culture of the largest hotel chains, its orientation were analyzed. It was justified that the basis of the management of large hotel holdings is the innovative corporate culture, where each employee has the right to take responsibility and make decisions on the provision of service and satisfaction of the needs of the guest. For independent hotels, it was suggested to introduce a command corporate culture that would harmoniously combine the desire of the staff to realize their own potential, the desire of top management to provide high quality service and develop the hotel, as well as improve the service. Strong corporate culture was justified as ineffective on the positive impact on the quality of the service.*

*Estimating the modern aspects of the impact of corporate culture on the quality of services, it was found that satisfaction from work and its prestige, decent salary, leadership support are at the basis of good mood, sincere smile and goodwill of the hotel staff, reflected on the quality of the provided service.*

*The basic indicators of corporate culture assessment at the level of top management of the hotel were identified, among them: adopted hotel management system, the style of management, the ways of resolving conflict situations, the system of communication between employees, the position of each worker in the team, adopted symbols and brand elements.*

*Finally, it was determined that the corporate culture of the hotel appears itself in all aspects of providing a quality service: the manner of communication with guests, interaction with colleagues, responding at the request of guests, technology of service, work capacity of the staff.*

*A further study of this problem will focus on the attempt to quantify the hotel's corporate culture.*

**Ключові слова:** *готельний менеджмент; корпоративна культура; корпоративні цінності; клієнтоорієнтованість; якість сервісу.*

**Keywords:** *hotel management; corporate culture; corporate values; customer focus; quality of service.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Посилення глобалізації світогосподарських процесів й загострення конкурентної боротьби як на міжнародних, так і національних туристичних ринках вимагає формування конкурентних переваг суб'єктами туристичного бізнесу. Одними із таких суб'єктів, що надають характерні послуги при комплексному обслуговуванні туриста, є підприємства готельного господарства.

Сучасні готелі не обмежуються наданням лише послуги розміщення, а пропонують широкий асортимент додаткових послуг, якість надання яких часто формує враження туриста від подорожі в цілому. Постійна диверсифікація готельного продукту, розуміння того, яким має бути сервіс та рівень обслуговування, вимагають чіткого формулювання готельним менеджментом вимог до персоналу та організації його роботи. Ці вимоги визначаються в Україні ДСТУ 4269:2003 [1] і внутрішніми стандартами готелю, що створюють його формальну корпоративну культуру.

Перед готельним бізнесом стоїть стратегічне завдання бути не тільки конкурентоспроможним, а постійно покращувати свій імідж та якість сервісу. Тому особливої уваги також набуває формування готелями такої корпоративної культури, яка враховує інтереси власників бізнесу, гостей і персоналу готелю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** В основі сучасних досліджень про корпоративну культуру закладено декілька різних точок зору. Автори розуміють корпоративну культуру як набір суджень [2], моделей поведінки [3], норм, принципів [4]. Наприклад, О. Віханський в своїй роботі «Теорія управління» визначає поняття «корпоративна культура» як набір найбільш важливих суджень, прийнятих членами організації, що виражаються у встановлених компанією цінностях, орієнтирах їх поведінки та дій, які передаються працівникам через символічні засоби духовної та

матеріальної внутрішньоорганізаційної поведінки [2]. С. Дирін зазначає, що корпоративна культура – це сукупність загальноприйнятих моделей поведінки працівників. Він підкреслює, що така культура формується в організації за будь-яких умов, навіть якщо ніхто не займається її обдуманим створенням [3]. Погоджуючись з автором, варто зауважити, що саме така спонтанна корпоративна культура не сприятиме формуванню клієнтоорієнтованих цінностей і не зможе забезпечити сервіс високої якості. Корпоративну культуру як сукупність цінностей та переконань, що поділяють усі працівники підприємства, та норми, що визначають поведінку персоналу в процесі обслуговування, описує В. Федцов [4].

Науковець М. Мескон в своїй роботі «Основи менеджменту» наголошує, що корпоративна культура є явищем специфічним, характерним для певної організації системою зв'язків, взаємодій і відносин, що здійснюються в межах конкретної підприємницької діяльності [5], а Сорокіна розглядає її як абсолютну систему принципів, звичаїв і цінностей, що дозволяє підприємству цілеспрямовано рухатися як єдиному цілому [6].

За визначенням Д. Солохи, корпоративна культура підприємств готельного бізнесу – це сукупність найважливіших положень, які визначають та безпосередньо впливають на діяльність підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє менеджмент усіх рівнів та більшість працівників [7]. На думку Амблера, саме корпоративна культура відрізняє кожний окремих готель чи готельну мережу від інших підприємств гостинності на ринку готельних послуг [8], а І. Верезомська стверджує, що формування корпоративної культури дозволяє створити позитивний імідж, забезпечити реалізацію бізнес-ідей і вигоди від володіння інтелектуальною власністю, досягти результативності роботи, створити конкурентні переваги, сприяти інвестиційній привабливості готелю [9].

Незважаючи на досягнення вищевказаних науковців, питання впливу корпоративної культури на якість готельного сервісу залишається поки що недостатньо вивченим.

**Формулювання цілей статті.** Метою написання статті є визначення індикаторів впливу корпоративної культури готелю на якість його сервісу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасний готельний менеджмент визначає корпоративну культуру важливим елементом успішності у сфері гостинності, що охоплює всі рівні управління і реалізується кожним співробітником через її функції (рис. 1). Д.А. Чернишевим виділено 5 функцій корпоративної культури: інтегруюча, регулююча, комунікативна, мотиваційна, іміджева [10].



**Рис. 1. Місце корпоративної культури в системі функцій менеджменту готелю**

Розуміння свого місця кожним співробітником у діяльності готелю, створення якісного сервісу протягом всього ланцюжку готельних послуг завдяки командній роботі персоналу, відповідальності за результати своєї роботи й забезпечення синергетичного ефекту від реалізації готельного продукту визначає дієвість інтегруючої функції корпоративної культури підприємства. Вона знаходить відображення в соціально-психологічному кліматі в колективі і знаходиться у тісному зв'язку з комунікативною функцією. Завданням останньої є встановлення конструктивних міжособистісних контактів між управлінським складом (топ-менеджментом) та лінійними працівниками готелю, прискорення обміну інформацією та економія часових витрат з доведення прийнятих рішень до персоналу. Саме ефективна комунікація та вчасна інформованість забезпечують ефективну взаємодію персоналу як на вертикальному так і горизонтальному рівнях управління. Передача інформації суттєво впливає на

продуктивність праці і якість сервісу й вимагає окрім виконання працівниками своїх посадових обов'язків дотримання внутрішніх стандартів готелю й делегування повноважень, оскільки якісний процес надання послуг вимагає швидкої реакції й прийняття рішень. Саме правильність і швидкість прийнятих рішень має передувати виникненню конфліктів в готельному бізнесі, що забезпечується ефективною мотивацією і контролем.

Реалізація мотиваційної функції корпоративної культури передбачає співвідношення мотивів кожного працівника, що визначаються його індивідуальними матеріальними й психологічними потребами. Тому створення необхідних стимулів для забезпечення цих потреб виступає завданням корпоративної культури. Ототожнення себе з підприємством, поділ його цінностей і цілей розвитку визначають правильний вибір команди персоналу і правильно сформовану корпоративну культуру. Проявом дієвості такої мотиваційної корпоративної культури є злагоджена, відповідальна, зацікавлена у високих результатах команда професіоналів, яка не боїться помилок. Як зазначають експерти готельного бізнесу, «найкращим методом боротьби з помилками є підвищення кваліфікації персоналу» [11]. Головним чинником, що сприяє професійному саморозвитку фахівця сфери гостинності, 100% опитаних працівників відзначили зростаючу відповідальність. Навчання на курсах підвищення кваліфікації й відвідування семінарів визначили як стимул саморозвитку 96 % респондентів. Іншими важливими чинниками саморозвитку фахівця готельного бізнесу стали інтерес до роботи (91%), умови роботи (87%), визнання в колективі (87%) [11]. Хоча приклад і вплив керівника (60%) став найменш впливовим чинником саморозвитку, все ж таки саме керівник має чітке уявлення про портрет найкращого працівника на певній посаді з урахуванням всіх бізнес-процесів готелю. Дотримання внутрішніх стандартів працівниками, постійний аналіз відгуків гостей і реагування на них, систематична робота з персоналом створюють умови для формування бажаної корпоративної культури як з боку власників бізнесу, та і з боку персоналу, результатом чого стає задоволений гість.

Слід зазначити, що із плином часу й під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників корпоративна культура може змінюватися й розвиватися. Зміни в топ-менеджменті готелю часто відображаються на його корпоративній культурі. Тому на корпоративному рівні управління готелем важливим є формування такої культури готелю, яка буде відображати його місію й досягнення стратегічних цілей, а не буде підлаштована під конкретного керівника. Важливо зазначити, що готелі, які входять до складу готельних мереж, дотримуються корпоративної культури, затвердженої власниками бренду або мережі в цілому. Тим самим вони створюють імідж всієї мережі й визначають фірмовий стиль закладу. Характерні риси корпоративних культур деяких світових готельних мереж наведені в табл. 1.

Наприклад, візією мережі Marriott International є «Гарне обслуговування – дати гостю трохи більше, ніж він очікує, а відмінне обслуговування – зробити це із щирим задоволенням». Внутрішні стандарти мережі, яка включає 29 брендів, спрямовані на надання ідеального сервісу, здатного задовольнити кожного гостя більше ніж у 80 країнах світу. При цьому велика увага приділяється задоволенню потреб персоналу (безкоштовна їжа, навчання, підвищенні кваліфікації), висока заробітна плата, підтримка, командний дух, що сприяє високій продуктивності праці й моральному задоволенню працівників, про що свідчать такі дані: кожний десятий працівник Marriott International працює в компанії більше 20 років [12].

Hilton Hotels Corporation є власником брендів, що представлені на 5 сегментах ринку. Для кожного з цих сегментів основним правилом роботи є HEART (H – hear, E – empathize, A – apologize, R – resolve, T - thank).

**Таблиця 1.**  
**Характеристика корпоративної культури світових готельних мереж**

№	Назві мережі	Характеристика корпоративної культури	Головний девіз компанії
1	Marriott International	Всі готелі мережі відповідають двом основним критеріям: висока якість обслуговування і дорогі меблі й вишуканий дизайн номерів.	«Spirit to serve» - «Обслуговування як сутність»
2	Hilton Hotels Corporation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hospitality (гостинність) – щире натхнення в наданні послуг;</li> <li>– Integrity (добропорядність) – завжди робити те, що правильно;</li> <li>– Leadership (лідерство) – бути лідером як сфери, так і організації;</li> <li>– Teamwork (командна робота) – працювати злагоджено у всьому;</li> <li>– Ownership (відповідальність) – повна відповідальність за свої вчинки та дії;</li> <li>– Now (тут та відразу) – працювати швидко та дисципліновано.</li> </ul>	«Be my guest» - «Будьте моїм гостем»
3	Hyatt Hotels Corporation	<p>Корпоративна концепція компанії закріплена в наступних правилах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «Ми завжди попереду конкурентів»,</li> <li>– «Ми працюємо колективно», постійна взаємодія працівників між собою;</li> <li>– «Ми піклуємося один про одного, взаємна повага й</li> </ul>	«Create an experience rather than merely a hotel stay». – «Створюйте досвід, а не звичайне перебування в готелі»

		підтримка»; – «Ми багатонаціональні. Ми поважаємо та цінуємо відмінності в культурах.	
4	Radisson Hotels&Resorts	Загальна установка: «Якщо Ви чим-небудь незадоволені, будь ласка, дайте нам знати, і ми вирішимо проблему, якщо ні – Ви не будете платити».	«Yes, I can!» - «Так, я можу!»
5	Holiday Inn	Корпоративна культура ґрунтується на повазі до гостя, задоволенні його потреб та корпоративному дусі персоналу.	«Relax, it's Holiday Inn» - «Будьте спокійні, це Holiday Inn»
6	Accor Hotels	Якісна система мотивації, яка передбачає 37 календарних днів відпустки, постійні програми навчання та спеціальну внутрішню систему лояльності для співробітників мережі.	"I am delighted" – «Я зроблю це із задоволенням»
7	Intercontinental Hotels Group	Корпоративна культура формується на толерантності та розумінні відмінностей й особливостей як різних культур та країн, так і відмінностей у потребах та побажаннях різних типів гостей.	«True Hospitality for everyone» - «Справжня гостинність для кожного»
8	Wyndham Hotel Group	Компанія постійно навчає менеджерів середньої та вищої ланки для забезпечення якісного сервісу, що відповідає тенденціям розвитку готельного бізнесу.	«Capture the Moment» - «Захоплення моментом»
9	Choise Hotel International	Компанія розробила єдиний внутрішній стандарт сервісу, що дозволило покращити якість обслуговування та в належному рівні задовольнити очікування своїх гостей.	«Connect the world through the power of hospitality» - «Об'єднуємо світ завдяки силі гостинності»
10	Best Western Hotels	В мережі широко розвинена система роботи із скаргами гостей за алгоритмом LEARN: Listen (вислухай), Empathize (співчувай), Apologize (вибачся), React (запропонуй вирішення проблеми) і Notify (повідом про рішення).	«More locations. More customers. More revenue» - «Більше закладів. Більше гостей. Більший прибуток»

*Складено на основі джерела [13]*

Вони характеризують командне спрямування роботи персоналу кожного готелю мережі та можливість бути корисним як підприємству, так і гостям. При цьому кожний працівник готелю за внутрішніми стандартами мережі може брати на себе відповідальність і приймати рішення з приводу надання сервісу й задоволення потреб гостя. Такий тип корпоративної культури носить інноваційний характер.

Intercontinental Hotels Group має єдину програму лояльності для всіх 15 брендів, що представлені 5518 готелями в світі. Основними правилами поведінки для персоналу з урахуванням цінностей мережі є професіоналізм (вміння робити все правильно), справжня зацікавленість потребами гостя, високі цілі та цілеспрямованість, бажання вчитися та удосконалюватися й командна робота [14].

Імідж готелів цих мереж створювався роками, тому стандартизація всіх бізнес-процесів готелю дозволяє уникати помилок в обслуговуванні і ставить на перше місце швидку реакцію на потреби гостей, динамічність прийняття рішень задля стабільного підвищення якісного сервісу.

Що стосується незалежних готелів невеликої місткості й розміру їх корпоративна культура може бути визначена як силова або мати ознаки силової. Основними джерелами впливу є персональна влада і контроль керівника над ресурсами. Основу такої корпоративної культури, як правило, складають влада і жорсткий контроль над усіма діями персоналу, неможливість прийняття рішення працівниками самостійно. Проблема цього типу культури в готелі полягає у централізації влади, небажанні делегувати повноваження, в недовірі своїм співробітникам. Таким чином, прагнення зберегти владу в одних руках призводить до стримування зростання організації, а прийняті рішення носять в більшості випадків ситуаційний характер. Детально такий тип корпоративної культури в готелях розглянутий О. Радигіною [15]. Слід відзначити, що силова корпоративна культура не враховує потреб персоналу, а керівництво розглядає персонал як тимчасовий ресурс, що завжди може бути змінений.

Для ефективної організації роботи готелю, надання високого рівня сервісу у більшості незалежних (які не відносяться до великих світових мереж) готелів, доцільним є впровадження командної корпоративної культури. Такий тип корпоративної культури в готелі дозволить гармонійно поєднати бажання персоналу реалізувати особистісні мотиви і власний потенціал, бажання топ-менеджменту надавати сервіс високої якості й розвивати готель, а також удосконалювати обслуговування.

Отже, в основу корпоративної культури готельних холдингів, готельних мереж, незалежних готелів закладаються постійний розвиток персоналу, його навчання й підвищення кваліфікації, взаємна повага та персоналізований підхід до обслуговування гостя.

Важливим є відмінна реакція на конфліктні ситуації та вміння їх згладжувати. Конфлікти можна поділити на ті, що відбуваються всередині колективу та сповільнюють ефективність роботи й ті, що відбуваються між

гостем і працівником, іноді навіть безпосередньо між гостями. Тому важливим аспектом корпоративної культури готелю є забезпечення знань та практичних вмій персоналу в управлінні конфліктами та пошук шляхів їх нейтралізації.

Виходячи з проведеного аналізу, виділено базові індикатори оцінки корпоративної культури на рівні топ-менеджменту готелю: прийнята система лідерства в готелі та стиль управління, способи вирішення конфліктних ситуацій, система комунікації між працівниками, місце кожного робітника в колективі, прийнята символіка та елементи бренду (спільні лозунги, організаційні табу, формальні правила та неформальні ритуали) [16].

В процесі надання готельного сервісу високої якості очікування гостя мають бути задоволені. Перш за все, такі очікування включають надання належного комфорту, задоволення усіх запитів та потреб, відповідність ціни послуги її вартості, щире та ввічливе спілкування. Індикаторами клієнтоорієнтованості готелю виступають рівень якісного сервісу, дієвість програм лояльності й ступінь задоволеності гостей під час та після проживання. Багато сучасних підходів до поняття «корпоративна культура» розглядають його як найбільш важливий фактор мотивації персоналу. А.І. Кредісов та ін. зазначає, що орієнтація на потреби гостя має стояти в основі всього – від процесу прийняття персоналу на роботу до принципів організації його трудової діяльності [17]. Дійсно, задоволення потреб гостя має стояти на першому місці, проте задоволення від власної праці, гідна заробітна плата, престижність роботи та інші чинники лежать в основі гарного настрою, щирої усмішки й доброзичливості персоналу готелю, що безперечно відображається на якості наданого сервісу.

Корпоративні норми як формалізований виклад корпоративної культури визначають поведінку персоналу на робочих місцях, який виконує свої професійні обов'язки і поставлені перед ним задачі. Поряд з цим, важливе місце посідають неформальні норми і правила, які впливають на становлення корпоративної культури в готелі, в тому числі на психологічний клімат в колективі. Проте, не всі корпоративні цінності, усвідомлювані і навіть прийняті співробітниками, дійсно стають особистісними цінностями працівника. Усвідомлення тієї чи іншої цінності і позитивного ставлення до неї явно недостатньо. Більш того, це навіть не завжди необхідно. Дійсно необхідною умовою цієї трансформації є занурення співробітника в свою роботу, спрямовану на реалізацію цієї цінності. Постійно дотримуючись встановлених норм і правил поведінки, поділяючи їх, тільки тоді працівник може стати частиною команди готелю та відповідати внутрішнім соціальним очікуванням і вимогам.

Отже, корпоративна культура готелю проявляється абсолютно в усіх аспектах надання якісного сервісу: манері спілкування із гостями, взаємодії із колегами, реагуванні на прохання гостей, технології обслуговування, рівні особистісного розвитку та самовираження працівника, його працездатності, настрої не тільки працівників, а й гостей. Виходячи з цього, основними індикаторами впливу на якість готельного сервісу з боку персоналу готелю є забезпечення гідного рівня обслуговування, що відповідає вимогам до певної категорії готелю, а саме:

- дотримання охайного та презентабельного вигляду;
- чистота і порядок на робочому місці;
- щирий сервіс;
- кваліфікована ротація кадрів;
- знання іноземних мов й висока культура спілкування з гостями;
- дотримання стандартів якості.

Отже, створення умов для реалізації функцій корпоративної культури готелю, дозволить сформувати високопрофесійну команду, яка надає сервіс високої якості.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, корпоративна культура готелю виділяє заклад серед інших підприємств галузі, встановлює правила поведінки персоналу, етичні норми, професійні вимоги до якості сервісу, що визначають стратегію підприємства на ринку.

1. Розкрито сутність функцій корпоративної культури готелю, завданням яких є формування злагодженої, відповідальної, гнучкої, зацікавленої у високих результатах команди професіоналів, здатної забезпечити сервіс високої якості відповідно до вимог гостей, створення умов для професійного зростання й саморозвитку персоналу, покращення іміджу готелю й зростання вартості його бренду.

2. Аналіз корпоративної культури десяти світових готельних мереж дозволив виявити їх основні корпоративні цінності. Основними рисами їх корпоративних цінностей є стовідсоткове задоволення гостей щирим сервісом, виявлення й вирішення проблем гостей, командна робота, постійний саморозвиток і самоудосконалення працівників, програми лояльності для персоналу.

3. Основним індикатором впливу корпоративної культури на якість готельного сервісу з боку топ-менеджменту є лояльність як до гостей, так і для персоналу. Лояльність до гостей має передбачати не тільки детально розроблені бонусні програми, а формувати у гостя бажання до продовження співпраці з готелем. Така співпраця може проявлятися у повторному відвідуванні готелю, позитивних відгуках на сайті підприємства й інших інформаційних туристичних платформах, рекомендаціях друзям і знайомим цього закладу або мережі, тощо. Лояльність до персоналу визначає його оцінку в очах керівництва, що відображається через індивідуальне заохочення або покарання, надання можливостей продемонструвати результати навчання, заохочення ініціатив та їх нагородження тощо.

4. В основі корпоративної культури лежать стратегічні цілі та цінності компанії, принципи та правила поведінки персоналу, як спосіб реалізації даних цінностей. Отже, персонал є носієм корпоративної культури готелю й гарантом високої якості сервісу.

5. Подальше дослідження зазначеної проблеми спрямовуватиметься на спробу кількісної оцінки ефективності корпоративної культури готелю.

### Література.

1. Послуги туристичні. Класифікація готелів: ДСТУ 4269: 2003. – [Чинний від 2003-12-23]. – К: Держспоживстандарт України, 2003. – 13 с. – (Національний стандарт України).
2. Виханський О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханський, А.К. Наумов. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. — 576 с.
3. Дырин С.П. Корпоративная культура: как её формировать / С.П. Дырин. – Управление корпоративной культурой. – М: Гардарики, 2010. – с. 158.
4. Федцов В.Г. Культура отельно-туристического сервиса / В.Г. Федцов Изд. 2-е. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 503, [1] с.; 21 см. – (Серия "Высшее образование").
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон. – М.: Вильямс, 2017. – 672 с.
6. Сорокина А.В. Организация обслуживания в отелях и туристических комплексах / А.В. Сорокина. – М.: ВД «Форум»: ИНФРА-М., 2011. – 352 с.
7. Солоха Д. В. Формування корпоративної культури підприємств готельного бізнесу / Д. В. Солоха // Економіка і менеджмент культури . - 2014. - № 1. - С. 66-71. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk\\_2014\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2014_1_13)
8. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – М.: СПб.: ПИТЕР, 2012, с. 203.
9. Веземомська І. Г. Формування корпоративної культури та імідж готельного підприємства / І. Г. Веземомська // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2011. - № 6(2). - с. 136-140.
10. Чернишев Д.А. Корпоративна культура як інструмент готельного менеджменту / Д.А. Чернишев // Бізнес в законі. – М.: Концепт. – 2013, с. 25.
11. Шелест О. Преступление и наказание: как руководству реагировать на ошибки и проступки работников? / О. Шелест. // Академия гостеприимства, 2017. – № 4. – с.42-48.
12. Official site of Marriott International company [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://members.marriott.com/brands/>
13. Корпоративна культура та імідж готелю [Електронний ресурс]: журнал «П'ять зірок». – Режим доступу: <http://prohotel.ru/article-6009/0/>
14. Official site of InterContinental Hotels Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ihgplc.com/responsible-business/our-people>
15. Радигіна О. Розвиток корпоративної культури готельного закладу / О. Радигіна // Науково-методичний електронний журнал «Концепт». – 2017. – с. 5.
16. Корпоративна культура – в чому виграш підприємства? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.psj.ru/saver\\_magazines/detail.php?ID=74187](http://www.psj.ru/saver_magazines/detail.php?ID=74187)
17. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. – К.: Економіка. – 2010. – с. 255

### References.

1. Derzhspozhyvstandart of Ukraine (2003), Posluhy turystychni. Klyasyfikatsiia hoteliv: DSTU 4269: 2003 [National Standard of Ukraine “Touristic services. Classification of hotels: DSTU 4269: 2003’], Derzhspozhyvstandart, Kyiv, Ukraine.
2. Vikhansky, O.S. and Naumov, A.K. (2014), *Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess* [Management: person, strategy, organization], Magistr: INFRA-M, Moscow, Russia.
3. Dirin, S.P. (2010), *Korporativnaya kultura: kak eyo formirovat* [Corporate culture: how to shape it], Gardariki, Moscow, Russia.
4. Fedtsov, V.G. (2008), *Kultura otelno-turisticheskogo servisa* [Culture of hotel and touristic service], 2nd ed, Phoenix, Rostov-on-Don, Russia.
5. Meskon, M. (2017), *Osnovi menedzhmenta* [Fundamentals of Management], Williams, Moscow, Russia.
6. Sorokina, A.V. (2011), *Organizatsiya obsluzhivaniya v otelyah i turisticheskikh kompleksah* [Organization of service in hotels and touristic complexes], Forum: INFRA-M., Moscow, Russia.
7. Solokha, D.V. (2014), “Formation of the corporate culture of hotel business enterprises”, *Economy and management of culture*, vol.1, pp. 66-71, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk\\_2014\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2014_1_13) (Accessed 30 Oct 2018).
8. Ambler, T. (2012), *Prakticheskii marketing* [Practical Marketing], PETER, St. Petersburg, Russia.
9. Verezomskaya, I. G. (2011), “Formation of the corporate culture and the image of the hotel company”, *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, series: Economic Sciences, vol. 6 (2), pp. 136-140.
10. Chernyshev, D.A. (2013), *Korporativna kultura yak instrument gotelnogo menedzhmentu* [Corporate culture as an instrument of hotel management], *Business in the law*, Concept, Kyiv, Ukraine.
11. Shelest, O. (2017), “Crime and punishment: how to respond to the mistakes and misconduct of employees?”, *Academy of Hospitality*, vol. 4, pp.42-48.
12. Official site of Marriott International company (2018), available at: <https://members.marriott.com/brands/> (Accessed 30 Oct 2018).

13. *Five Star Magazine* (2015), “Corporate Culture and Hotel Image”, available at: <http://prohotel.ru/article-6009/0/> (Accessed 30 Oct 2018).
14. Official site of InterContinental Hotels Group (2018), available at: <https://www.ihgplc.com/responsible-business/our-people> (Accessed 30 Oct 2018).
15. Radgina, O. (2017), “Development of the corporate culture of the hotel institution”, Scientific-methodical electronic journal “Concept”, p. 5.
16. Kolesnikov, O. (2013), “Corporate culture - what are the benefits of enterprise?”, available at: [http://www.psj.ru/saver\\_magazins/detail.php?ID=74187](http://www.psj.ru/saver_magazins/detail.php?ID=74187) (Accessed 30 Oct 2018).
17. Kredisov, A.I. Panchenko, Ye.H. and Kredisov, V.A. (2010) *Menedzhment dlya kerivnikiv* [Management for managers], Economy, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 11.11.2018 р.*