ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Кафедра харчових технологій і готельно-ресторанного сервісу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему **«Формування корпоративної культури, як фактор підвищення якості готельного сервісу»**
назва теми
на матеріалах готельно-ресторанного комплексу **«AllureInn»**
назва підприємства

Студента
5 курсу, 411с групи,
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми «Готельно-ресторанна справа» _____ Кусяка Артура Михайловича
(підпис студента)

Науковий керівник
(д.е.н., професор) _____ Кифяк Василь Федорович
(підпис керівника)

Завідувач кафедри
(к.т.н., доцент) _____ Паламарек Каріна Вікторівна
(підпис завідувача кафедри)

Чернівці 2026

ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Кафедра харчових технологій і готельно-ресторанного сервісу
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____Каріна ПАЛАМАРЕК
(підпис)
«04» листопада 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу
Кусяку Артуру Михайловичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Формування корпоративної культури, як фактор підвищення якості готельного сервісу на матеріалах готельно-ресторанного комплексу «AllureInn».

Затверджена наказом директора від «09» жовтня 2025 р. № 258.
2. Строк здачі здобувачем закінченої роботи: «30» січня 2026 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Мета кваліфікаційної роботи: Обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування й удосконалення корпоративної культури як чинника підвищення якості готельного сервісу на матеріалах готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» (м. Чернівці).

Об'єкт дослідження: Процес управління корпоративною культурою та забезпечення якості готельного сервісу в готельно-ресторанному комплексі «AllureInn».

Предмет дослідження: Сукупність елементів корпоративної культури (цінності, норми поведінки, управлінські та HR-практики, внутрішні комунікації, мотиваційний клімат) і механізм їх впливу на показники якості готельного сервісу (стандартизація, стабільність, персоналізація, сервісне відновлення, задоволеність гостей) у ГРК «AllureInn».

4. Зміст кваліфікаційної роботи, перелік питань за кожним розділом

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади формування корпоративної культури та її вплив на якість готельного сервісу.

Розділ 2. Дослідження корпоративної культури та якості готельного сервісу готельно-ресторанного комплексу «Allureinn».

Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури з метою підвищення якості готельного сервісу в «Allureinn».

Висновки та пропозиції.

Список використаних джерел.

Додатки

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	**Терміни виконання етапів роботи**	
		за планом	фактично
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	09.10. - 28.10.2025	28.10.2025
2	Оформлення і затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	04.11.2025	04.11.2025
3	Збір та обробка інформаційних матеріалів для написання кваліфікаційної роботи	05.11.2025 – 14.01.2026	14.01.2026
4	Підготовка тез за результатами дослідження	15.01.-19.01.2026	19.01.2026
5	Оформлення 1 розділу кваліфікаційної роботи відповідно до вимог	20.01.-21.01.2026	21.01.2026
6	Оформлення 2 розділу кваліфікаційної роботи відповідно до вимог	22.01. – 26.01.2026	26.01.2026
7	Оформлення 3 розділу кваліфікаційної роботи відповідно до вимог	27.01. – 29.01.2026	29.01.2026
8	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру та перевірку плагіату	30.01.2026 – 06.02.2026	30.01.2026
9	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	23.02.2026	23.02.2026

6. Дата видачі завдання: «04» листопада 2025 року

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Василь КИФЯК
(ім'я, прізвище)

Завдання прийняв до виконання здобувач _____ Артур КУСЯК
(ім'я, прізвище)

Відгук керівника кваліфікаційної роботи

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота здобувача Артура КУСЯКА може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри _____ **Каріна ПАЛАМАРЕК**
(ім'я, прізвище)

«____» _____ 20___ р.

АНОТАЦІЯ НА
КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача Кусяка Артура Михайловича
Кафедра харчових технологій і готельно-ресторанного сервісу
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: Формування корпоративної культури, як фактор підвищення якості готельного сервісу на матеріалах готельно-ресторанного комплексу «AllureInn».

Анотація

Відповідно до теми та завдання виконано кваліфікаційну роботу: «Формування корпоративної культури, як фактор підвищення якості готельного сервісу на матеріалах готельно-ресторанного комплексу «AllureInn»» м. Чернівці», яка містить три розділи: Розділ 1. Теоретичні засади формування корпоративної культури та її вплив на якість готельного сервісу. Розділ 2. Дослідження корпоративної культури та якості готельного сервісу готельно-ресторанного комплексу «Allureinn». Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури з метою підвищення якості готельного сервісу в «Allureinn».

Актуальність теми зумовлена зростанням конкуренції на ринку готельних послуг, підвищенням вимог споживачів до рівня сервісу, персоналізації обслуговування та необхідністю формування стійких нематеріальних конкурентних переваг підприємств.

У першому розділі розкрито теоретичні засади формування корпоративної культури та її впливу на якість готельного сервісу. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності корпоративної культури, обґрунтовано її функції в управлінні готельно-ресторанним підприємством, проаналізовано багаторівневу модель Е. Шейна та типологію корпоративних культур у межах Competing Values Framework. Визначено роль корпоративної культури у формуванні сервісного клімату, поведінкових моделей персоналу та репутації готельного бренду.

У другому розділі здійснено комплексне дослідження корпоративної культури та якості готельного сервісу готельно-ресторанного комплексу «AllureInn». Подано загальну характеристику діяльності підприємства та його організаційної структури управління, проаналізовано чинну корпоративну культуру персоналу, визначено домінуючі типи культури та їх прояв у сервісних процесах.

Третій розділ присвячено розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури з метою підвищення якості готельного сервісу в ГРК «AllureInn». Запропоновано напрями формування ефективної корпоративної культури як основи сервісної політики комплексу, розроблено комплекс заходів щодо розвитку корпоративних цінностей, удосконалення HR-практик, внутрішніх комунікацій і сервісного клімату. Обґрунтовано доцільність

упровадження системи мотивації та внутрішнього контролю якості сервісу на основі корпоративної культури як інструменту закріплення сервісно-орієнтованої поведінки персоналу.

Кваліфікаційна робота викладена на 43 сторінках, інформаційної картки та містить 11 таблиць і 7 рисунків, 5 додатки.

The summary

According to the topic and objectives, the qualification thesis entitled "Developing a Corporate Culture as a Factor for Improving the Quality of Hotel Service (a Case Study of the AllureInn Hotel and Restaurant Complex in Chernivtsi)" has been completed. The thesis consists of three chapters: Chapter 1. Theoretical foundations of corporate culture formation and its impact on the quality of hotel service. Chapter 2. Study of corporate culture and the quality of hotel service at the AllureInn hotel and restaurant complex. Chapter 3. Recommendations for improving corporate culture in order to enhance the quality of hotel service at AllureInn.

The relevance of the topic is driven by increasing competition in the hotel services market, rising consumer requirements for service quality and personalized service, and the need for enterprises to develop sustainable intangible competitive advantages.

Chapter 1 presents the theoretical foundations of corporate culture formation and its influence on the quality of hotel service. Scientific approaches to defining the essence of corporate culture are summarized; its functions in managing a hotel and restaurant enterprise are substantiated; Edgar Schein's multi-level model and the typology of corporate cultures within the Competing Values Framework are analyzed. The role of corporate culture in shaping the service climate, employees' behavioral patterns, and the reputation of the hotel brand is determined.

Chapter 2 provides a comprehensive study of corporate culture and the quality of hotel service at the AllureInn hotel and restaurant complex. A general overview of the enterprise's activities and its organizational management structure is presented; the existing corporate culture of the staff is analyzed; the dominant culture types and their manifestation in service processes are identified.

Chapter 3 focuses on developing practical recommendations for improving corporate culture in order to enhance the quality of hotel service at the AllureInn hotel and restaurant complex. Directions for forming an effective corporate culture as the basis of the complex's service policy are proposed; a set of measures aimed at developing corporate values, improving HR practices, internal communications, and the service climate is developed. The feasibility of implementing a motivation system and internal service quality control based on corporate culture – as a tool for reinforcing service-oriented employee behavior – is substantiated.

The qualification thesis is presented on 47 pages, includes an information card, and contains 11 tables and 7 figures, as well as 5 appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП……...…3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ……6

1.1. Сутність корпоративної культури в системі управління готельно-ресторанним підприємством……...…6

1.2. Структура та типи корпоративної культури в закладах індустрії гостинності……...…9

1.3. Сучасні підходи та інструменти розвитку корпоративної культури у готельному сервісі……13

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ALLUREINN»……17

2.1. Загальна характеристика діяльності готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» та організаційна структура управління……17

2.2. Аналіз чинної корпоративної культури персоналу та оцінка якості сервісу готельно-ресторанного комплексу «AllureInn»……20

2.3. Визначення взаємозв'язку між рівнем корпоративної культури та якістю готельного сервісу у «AllureInn»……..25

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ В «ALLUREINN»……..29

3.1. Напрями формування ефективної корпоративної культури як основи сервісної політики комплексу «AllureInn»……..29

3.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення якості готельного сервісу через розвиток корпоративних цінностей……..33

3.3. Впровадження системи мотивації та внутрішнього контролю якості сервісу на основі корпоративної культури……..36

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……..39

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...42

ДОДАТКИ……...44

ВСТУП

Сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах високої конкуренції, швидкої зміни очікувань споживачів та зростання вимог до стандартів обслуговування. Для готельно-ресторанних підприємств якість сервісу стає не лише інструментом формування позитивного іміджу, а й ключовим фактором утримання клієнтів, забезпечення повторних візитів і стабільних фінансових результатів. У цьому контексті особливої ваги набуває корпоративна культура як система спільних цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик, що визначає стиль взаємодії персоналу з гостями та між собою. Саме корпоративна культура формує сервісну орієнтацію працівників, впливає на рівень відповідальності, емоційної залученості, дотримання стандартів та здатність команди оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що якість готельного сервісу значною мірою залежить не лише від матеріально-технічних ресурсів чи технологій обслуговування, а й від людського фактора – професіоналізму, мотивації та поведінкових установок персоналу. Формування корпоративної культури дозволяє створити єдині правила взаємодії з гостями, підтримати стабільність сервісного рівня, мінімізувати ризики конфліктних ситуацій та забезпечити передбачувану якість обслуговування незалежно від зміни персоналу. Практична значущість обраної проблематики полягає у можливості застосування результатів дослідження для вдосконалення внутрішніх стандартів сервісу, системи комунікацій, навчання та мотивації працівників у конкретному готельно-ресторанному комплексі.

Питання корпоративної культури та управління якістю сервісу широко розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У межах менеджменту корпоративну культуру досліджують як чинник ефективності організації, який визначає організаційну поведінку, стиль лідерства та рівень згуртованості персоналу. У сфері сервісології та маркетингу послуг корпоративна культура аналізується як основа клієнтоорієнтованості та сталості сервісної якості, що проявляється у сприйнятті гостями надійності, уважності,

професійності та етичності обслуговування. Водночас у практиці готельного бізнесу нерідко спостерігається розрив між задекларованими цінностями підприємства і реальними моделями поведінки персоналу, що знижує якість сервісних процесів та рівень задоволеності гостей. Це обґрунтовує потребу у прикладних дослідженнях, спрямованих на оцінювання чинної корпоративної культури, виявлення її слабких елементів та формування дієвих управлінських рекомендацій.

Особливістю дослідження в межах цієї роботи є поєднання теоретичних положень щодо корпоративної культури з практичним аналізом сервісних процесів на матеріалах готельно-ресторанного комплексу «AllureInn». Такий підхід дозволяє обґрунтувати управлінські рішення з урахуванням специфіки підприємства, його організаційної структури, кадрових ресурсів і формату обслуговування гостей.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування й удосконалення корпоративної культури як чинника підвищення якості готельного сервісу на матеріалах готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» (м. Чернівці).

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Розкрити сутність корпоративної культури та визначити її ключові елементи в системі управління підприємством гостинності.
2. Охарактеризувати зміст і критерії оцінювання якості готельного сервісу та уточнити взаємозв’язок між корпоративною культурою і якістю обслуговування.
3. Надати загальну характеристику готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» та визначити організаційні особливості його діяльності.
4. Проаналізувати чинну корпоративну культуру у «AllureInn» (цінності, норми, стиль керівництва, внутрішні комунікації, мотиваційні підходи).
5. Оцінити якість готельного сервісу підприємства та визначити проблемні аспекти, що впливають на задоволеність гостей.

6. Встановити вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

7. Розробити комплекс практичних рекомендацій щодо формування/розвитку корпоративної культури з метою підвищення якості готельного сервісу у «AllureInn».

Об'єкт дослідження – процес управління корпоративною культурою та забезпечення якості готельного сервісу в готельно-ресторанному комплексі «AllureInn».

Предмет дослідження – сукупність елементів корпоративної культури (цінності, норми поведінки, управлінські та HR-практики, внутрішні комунікації, мотиваційний клімат) і механізм їх впливу на показники якості готельного сервісу у ГРК «AllureInn».

Таким чином, обрана тема є актуальною, має практичну спрямованість і відповідає сучасним потребам готельного бізнесу, оскільки формування корпоративної культури виступає важливим інструментом управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності підприємства через стабільне забезпечення високої якості готельного сервісу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ

1.1. Сутність корпоративної культури в системі управління готельно-ресторанним підприємством

Корпоративна культура є одним із базових нематеріальних ресурсів готельно-ресторанного підприємства, що визначає логіку управлінських рішень, стандарти внутрішньої взаємодії та якість сервісної поведінки персоналу. У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності корпоративна культура розглядається не лише як атмосфера в колективі, а як цілісна управлінська система, яка забезпечує узгодження інтересів працівників із місією та стратегічними цілями підприємства, формує стабільність сервісних процесів і підтримує конкурентоспроможність закладу[16,2].

У науковому дискурсі корпоративну культуру доцільно трактувати як сукупність спільних цінностей, норм, переконань, моделей поведінки й традицій, які поділяються працівниками та визначають їхні дії у типових і нестандартних ситуаціях. Вона проявляється не тільки в задекларованих принципах (орієнтація на гостя, якість, командність), а й у щоденних управлінських практиках: способах постановки завдань, зворотному зв’язку, підходах до мотивації, вирішенні конфліктів, стилі комунікацій та рівні відповідальності.

Важливим методологічним підходом до розуміння корпоративної культури є модель Е. Шейна, у якій культура представлена трьома рівнями:

Рис 1.1. Модель корпоративної культури Е. Шейна [5]

Саме третій рівень є найстійкішим і водночас найскладнішим для змін: він визначає, чи сприймає персонал якість сервісу як формальну вимогу або як внутрішню норму професійної поведінки.

Корпоративна культура інтегрується у загальну систему менеджменту через ключові функції, які мають практичне значення для готельно-ресторанного бізнесу:

1) Регулятивна функція (стандартизація поведінки). У готелі та ресторані сервіс формується через щоденні контакти персоналу з гостями. Навіть за наявності прописаних інструкцій, реальна якість обслуговування визначається тим, як саме працівник інтерпретує стандарт, наскільки уважно дотримується процедур і як реагує на нестандартні запити. Корпоративна культура виступає внутрішнім регулятором, що задає межі допустимої поведінки й формує однаковий стиль сервісної комунікації незалежно від зміни складу персоналу.

2) Інтеграційна функція (командна узгодженість). Готельно-ресторанний комплекс є складною системою взаємодії підрозділів: рецепція, housekeeping, служба бронювання, ресторан, технічний персонал, адміністрація. Якість сервісу знижується тоді, коли відсутня синхронізація між службами або виникають конфлікти відповідальності. Корпоративна культура забезпечує єдині правила гри, підтримує взаємодопомогу й зменшує внутрішні бар'єри комунікації, що є особливо важливим під час пікових навантажень, сезонності та високої інтенсивності праці.

3) Мотиваційна функція (залученість до якості). Для підприємств гостинності критичною є не лише технічна компетентність персоналу, а й емоційна залученість у сервіс, готовність працювати з клієнтськими очікуваннями, витримувати напруженість і підтримувати доброзичливий стиль спілкування. У рамках принципів менеджменту якості акцент робиться на залученні працівників як умові стабільних результатів і формуванні середовища, де культура якості підтримується щоденно.

4) Адаптаційна функція (реакція на зміни). Сфера гостинності швидко реагує на коливання попиту, зміну туристичних потоків, трансформацію очікувань споживачів та появу цифрових сервісів. Культура, яка підтримує навчання, ініціативність і відповідальність, дозволяє закладу швидше адаптуватися, впроваджувати нові стандарти та підвищувати гнучкість сервісних процесів.

5) Репутаційна функція (бренд сервісу). Корпоративна культура стає основою формування сервісної ідентичності закладу. Для гостя бренд готелю – це насамперед досвід: тон комунікації, готовність допомогти, чистота, пунктуальність, вирішення проблем. Тому культура виступає механізмом відтворення однаково високих сервісних практик, що прямо впливає на лояльність і рекомендації [10,12,13].

У готельному бізнесі якість сервісу є багатовимірною категорією: вона охоплює як матеріальні складові (стан номерів, оснащення, безпека), так і процесні характеристики (швидкість реагування, точність виконання запитів, ввічливість, персоналізація, ефективне вирішення скарг). У цих умовах корпоративна культура стає основою формування service climate – сервісного клімату, тобто спільного розуміння працівниками того, що саме є правильною сервісною поведінкою і що реально підтримується керівництвом у щоденних діях.

Дослідження в готельній сфері підтверджують, що організаційна культура пов’язана з результатами роботи персоналу: задоволеністю працею, сервісною поведінкою, готовністю до відновлення сервісу після помилок і намірами залишатися в компанії. Водночас проблема плинності кадрів є типовою для сфери гостинності, і саме культура може виступати фактором стабілізації колективу через підтримку справедливості, комунікації та професійного розвитку [15,17].

Окремої уваги заслуговує зв’язок корпоративної культури з практиками управління персоналом. У готелях HRM-політика (навчання, мотивація, оцінювання, підтримка працівників) формує умови, за яких персонал демонструє

сервісну орієнтацію та підтримує стандарти якості. Емпіричні результати досліджень показують значущість управлінських практик для задоволеності працівників і сервісної поведінки, що безпосередньо впливає на якість обслуговування.

Таким чином, корпоративна культура в готельно-ресторанному комплексі може бути представлена як управлінська платформа, що:

- транслює стандарти сервісу та етичні принципи взаємодії з гостями;
- формує командну узгодженість між підрозділами;
- забезпечує стабільність якості сервісу у різних ситуаціях;
- підтримує мотивацію персоналу до професійної поведінки та самоконтролю;
- знижує ризики конфліктів і покращує механізми сервісного відновлення.

У межах цієї кваліфікаційної роботи корпоративну культуру доцільно розглядати як керований фактор якості готельного сервісу, що поєднує управлінські цінності, організаційні правила й поведінкові моделі персоналу та забезпечує єдність сервісних практик у готельно-ресторанному комплексі. На відміну від формального набору інструкцій, культура діє як внутрішня система орієнтирів, яка визначає, наскільки щиро персонал реалізує стандарти гостинності, як швидко реагує на потреби клієнта та наскільки стабільною є якість сервісу в повсякденній діяльності [18].

1.2. Структура та типи корпоративної культури в закладах індустрії гостинності

Корпоративна культура в індустрії гостинності формується як багаторівнева система, що поєднує цінності підприємства, внутрішні правила взаємодії, стандарти сервісної поведінки та реальні управлінські практики. Для готелів і готельно-ресторанних комплексів культура має особливу прикладну значущість, оскільки саме вона впливає на сервісні процеси: від організації роботи підрозділів до якості комунікації з гостем у стандартних і нестандартних

ситуаціях. На практиці корпоративна культура виконує роль неформального механізму управління, який забезпечує відтворюваність якості сервісу, дисципліну виконання стандартів і узгодженість командних дій [13].

Для системного аналізу корпоративної культури доцільно використовувати багаторівневий підхід, який дозволяє оцінити як зовнішні прояви, так і внутрішні установки персоналу. Однією з найбільш поширених у наукових дослідженнях є модель рівнів культури, що виокремлює: артефакти, проголошені цінності та базові припущення. Така структура пояснює, чому офіційно задекларовані принципи сервісу не завжди реалізуються в поведінці персоналу: справжні дії працівників визначаються глибинними установками й нормами, які закріплюються через управлінські рішення та щоденну практику взаємодії.

У практиці менеджменту існують різні типології корпоративної культури. Для підприємств індустрії гостинності особливо корисними є ті підходи, які дозволяють пов'язати культуру із сервісною якістю та поведінкою персоналу. Найбільш прикладною є типологія в межах Competing Values Framework (CVF), що широко використовується в емпіричних дослідженнях готелів і ресторанів. У межах CVF виокремлюють чотири типи культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну[5].

Ці типи формуються на перетині двох управлінських пріоритетів:

- внутрішня орієнтація / зовнішня орієнтація**;**
- гнучкість / контроль**.**

Типи корпоративної культури в закладах гостинності (CVF)

1) Кланова культура (Clan Culture). Клановий тип культури базується на командності, підтримці, довірі, розвитку персоналу й неформальній взаємодії. Для готельно-ресторанних закладів це означає високий рівень внутрішньої згуртованості, стабільні комунікації між службами, готовність підстрахувати колегу, що особливо важливо в пікові години або під час масових заїздів. Така культура позитивно впливає на емоційний клімат і здатність працівників

демонструвати «щиру гостинність», а також підтримує сталість сервісу за рахунок взаємного контролю та спільної відповідальності за результат.

2) Адхократична культура (Adhocracy Culture). Адхократія орієнтована на інноваційність, гнучкість та ініціативу. В індустрії гостинності вона проявляється у здатності швидко адаптувати сервіс під індивідуальні запити гостей, впроваджувати нові цифрові інструменти обслуговування, тестувати нові формати сервісних рішень, оновлювати стандарти відповідно до трендів ринку. Такий тип культури підсилює конкурентоспроможність закладу, але потребує зрілої системи управління, щоб інноваційність не знижувала керованість процесів і не створювала «хаотичний сервіс».

3) Ринкова культура (Market Culture). Ринкова культура фокусується на результаті, продуктивності, конкурентності, досягненні KPI та фінансових показників. У готелях і комплексах вона часто виявляється через жорсткі стандарти ефективності: швидкість поселення, показники продажів додаткових послуг, оптимізацію витрат, дохідність номерного фонду. Її сильна сторона — здатність забезпечувати стабільну керованість і орієнтацію на підсумковий результат. Водночас ризиком ринкової культури є потенційне «перевантаження» персоналу вимогами та формування формальної сервісності, якщо стандарти якості не підкріплені підтримкою працівників і розвитком клієнтоорієнтованої поведінки.

4) Ієрархічна культура (Hierarchy Culture). Ієрархічний тип культури базується на регламентації, контролі, формалізованих процедурах і чіткому розподілі відповідальності. Для готельно-ресторанних підприємств це проявляється через стандарти безпеки, санітарно-гігієнічні вимоги, технологічні карти, чек-листи housekeeping, процедури роботи з претензіями, службові інструкції. Перевагою є передбачуваність та стабільність сервісних процесів. Проте надмірна жорсткість ієрархії може знижувати гнучкість сервісу й швидкість реакції на нестандартні ситуації, якщо персонал не має права на сервісну ініціативу[17,14]. Типи культури та їх відповідність специфіці сервісних процесів готелю наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Типи культури та їх відповідність специфіці сервісних процесів готелю[5]

№	Тип корпоративної культури	Ключові характеристики	Прояви в готельно-ресторанних закладах	Переваги	Потенційні ризики
1	**Кланова культура (Clan Culture)**	Орієнтація на командність, підтримку, довіру, розвиток персоналу, неформальні комунікації	Високий рівень внутрішньої згуртованості; стабільна взаємодія між службами; готовність працівників підстрахувати колег у пікові періоди та під час масових заїздів	Позитивний емоційний клімат; формування гостинності» стабільність сервісу завдяки взаємному контролю та спільній відповідальності	Можлива надмірна орієнтація на внутрішні відносини на шкоду результативності та формалізованим стандартам
2	**Адхократична культура (Adhocracy Culture)**	Інноваційність, гнучкість, ініціативність, відкритість до змін	Швидка адаптація сервісу до індивідуальних запитів гостей; впровадження цифрових інструментів; тестування нових форматів обслуговування; оновлення стандартів відповідно до ринкових трендів	Підвищення конкурентоспроможності; здатність до інновацій і персоналізації сервісу	Ризик зниження керованості процесів; формування хаотичного сервісу за відсутності чіткої системи управління
3	**Ринкова культура (Market Culture)**	Орієнтація на результат, продуктивність, конкуренцію, KPI та фінансові показники	Жорсткі стандарти ефективності; контроль швидкості поселення; фокус на продажах додаткових послуг; оптимізація витрат і підвищення дохідності номерного фонду	Стабільна керованість; чітка орієнтація на підсумковий результат і фінансову ефективність	Перевантаження персоналу; ризик формалізації сервісу без емоційної складової гостинності
4	**Ієрархічна культура (Hierarchy Culture)**	Регламентація, контроль, формалізовані процедури, чіткий розподіл відповідальності	Дотримання стандартів безпеки та санітарно-гігієнічних вимог; використання технологічних карт, чек-листів housekeeping; регламентовані процедури роботи зі скаргами	Передбачуваність і стабільність сервісних процесів; зниження операційних ризиків	Зниження гнучкості сервісу; уповільнена реакція на нестандартні ситуації за відсутності сервісної ініціативи

Для закладів гостинності практично значущим є не ідеальний тип культури, а збалансована комбінація, яка відповідає формату підприємства. Наприклад:

- для стабільного преміального сервісу критичною є ієрархічна складова (процедури та стандарти) у поєднанні з клановою (командність і сервісна етика);
- для закладів, що активно оновлюють продукт і прагнуть відрізнятися унікальним досвідом гостя, важливою стає адхократія;
- для підприємств із високою конкуренцією та сильним фокусом на рентабельності актуальною є ринкова культура, але вона має бути пом'якшена інструментами підтримки персоналу, щоб не виникало професійного вигорання та плинності кадрів.

Отже, корпоративна культура в закладах індустрії гостинності має багаторівневу структуру та проявляється через цінності, норми, управлінські практики, комунікації й сервісну поведінку персоналу. Типологія CVF (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна) є прикладним інструментом, який дозволяє оцінювати домінуючий культурний профіль підприємства та прогнозувати його вплив на якість готельного сервісу [6,12,16].

1.3. Сучасні підходи та інструменти розвитку корпоративної культури у готельному сервісі

У готельному бізнесі корпоративна культура розглядається як стратегічний інструмент управління якістю сервісу, оскільки саме вона визначає сталість стандартів обслуговування, сервісну поведінку персоналу та здатність підприємства забезпечувати однаково високий рівень послуг у щоденній діяльності. Сучасні підходи до розвитку корпоративної культури у сфері гостинності ґрунтуються на інтеграції людиноцентричного управління**,** сервісної орієнтації**,** даних про клієнтський досвід та цифрових HR-рішень**,** які підвищують керованість сервісних процесів і зменшують ризики «людського фактора».

Один із ключових сучасних підходів полягає у формуванні сервісного клімату як практичного прояву корпоративної культури. Сервісний клімат – це спільне уявлення працівників про те, яка саме сервісна поведінка підтримується, контролюється та винагороджується керівництвом. У готельному сервісі цей аспект критично важливий, оскільки гості оцінюють не регламент, а реальні дії персоналу: швидкість реагування, ввічливість, персоналізацію, уміння вирішувати скарги й нестандартні ситуації [5, 17, 18].

Емпіричні дослідження у готельній індустрії показують, що сервісний клімат безпосередньо пов'язаний із сервісно-орієнтованою поведінкою персоналу та формується через управлінську підтримку якості і практики empowering leadership (делегування, довіра, автономія в рамках стандартів). Отже, розвиток корпоративної культури доцільно розглядати як побудову середовища**,** де якість сервісу стає щоденною нормою, а не епізодичним контролем.

У сучасній практиці готельного менеджменту розвиток культури все більше пов'язують із поведінкою керівників середньої та лінійної ланки (адміністратори, супервайзери, менеджери змін). Саме вони формують практичні моделі взаємодії: стиль комунікацій, реакцію на помилки, рівень справедливості, способи заохочення, стандарти емоційної взаємодії з гостями.

Дослідження свідчать, що лідерство (supportive leadership) створює умови психологічної залученості персоналу, підсилює готовність працівників діяти проактивно й підтримувати стандарти поведінки, що важливо для сервісної стабільності [17].

Окремо підкреслюється роль трансформаційного лідерства у формуванні клімату довіри в готельному середовищі, що сприяє командній взаємодії та сервісній відповідальності.

У розвитку корпоративної культури ключовим інструментом стає не лише навчання персоналу, а й навчання керівників – з акцентом на лідерські компетентності, сервісну етику та управління командною мотивацією.

Актуальним трендом є розгляд корпоративної культури через концепцію внутрішнього брендингу (internal branding): персонал повинен не тільки знати стандарти, а й ідентифікувати себе з цінностями закладу, розуміти вимоги бренду гостю і відтворювати її у сервісній поведінці. Дослідження вказують на зв'язок внутрішнього брендингу з залученістю працівників і проявами організаційної громадянської поведінки (додаткова ініціатива, допомога колегам, відповідальність за якість).

Сучасний підхід передбачає, що корпоративна культура вибудовується увесь HR-цикл, а не існує окремо як місія. Найбільш ефективними є інструменти, які забезпечують регулярне підкріплення стандартів сервісу:

Рис. 1.2. Розвиток персоналу у готельному сервісі

Окремою сучасною тенденцією є цифровізація підходів до розвитку культури та персоналу. Для готелів це практично важливо через змінні графіки, сезонність, кадрову мобільність та необхідність швидко оновлювати стандарти.

Digital organizational culture дедалі частіше розглядається як фактор, що впливає на ініціативність персоналу та організаційні результати в умовах

цифрової трансформації гостинності. Водночас дослідники підкреслюють: цифрова трансформація дає результат лише тоді, коли вона закріплюється організаційними практиками, які підтримують компетентність і мотивацію працівників [5].

До найбільш поширених інструментів належать:

- **LMS-платформи для сервісних стандартів** (мобільне навчання, контроль проходження модулів, сертифікація)
- **microlearning** як короткі навчальні блоки для повторення процедур і сценаріїв
- **гейміфікація** для підвищення залученості (рейтинги, бали, досягнення)
- **AI-based training** (адаптивні підказки, контроль виконання стандартів, інтерактивний зворотний зв'язок)

Міжнародні підходи до системної роботи зі скаргами та задоволеністю клієнтів підтримуються стандартом ISO 10002, який описує процеси планування, функціонування та вдосконалення системи розгляду претензій. Впровадження таких практик підсилює культуру відповідальності, прозорості та орієнтації на гостя, а також забезпечує основу для управління якістю на основі фактів.

Сучасний розвиток корпоративної культури у готельному сервісі базується на переході від формальних декларацій до системних управлінських механізмів: сервісного клімату, підтримувального лідерства, внутрішнього брендингу, HR-інструментів безперервного навчання та цифрових платформ стандартизації сервісу. Використання microlearning, LMS та AI-підходів підсилює керованість культури, а стандарти роботи зі скаргами (ISO 10002) формують культуру сервісного відновлення та безперервного вдосконалення[5, 7, 8].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ALLUREINN»

2.1. Загальна характеристика діяльності готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» та організаційна структура управління

Готельно-ресторанний комплекс **«AllureInn»** є сучасним багатофункціональним закладом індустрії гостинності, що поєднує послуги розміщення, ресторанного обслуговування та додаткові сервіси, орієнтовані на формування цілісного клієнтського досвіду. Діяльність комплексу здійснюється в умовах високої конкуренції та зростаючих вимог споживачів до якості сервісу, персоналізації обслуговування й корпоративної відповідальності персоналу.

Основною метою діяльності ГРК «AllureInn» є надання якісних готельно-ресторанних послуг, що відповідають сучасним стандартам сервісу, забезпечують задоволення потреб різних категорій гостей та сприяють формуванню позитивного іміджу закладу. Комплекс функціонує як відкрита соціально-економічна система, у якій результативність діяльності значною мірою залежить від ефективності управління персоналом, рівня організації сервісних процесів та сформованої корпоративної культури.

У структурі послуг ГРК «AllureInn» поєднуються: послуги готельного розміщення; ресторанне обслуговування (сніданки, обіди, вечері, проведення банкетів та різних свят); супутні та додаткові сервіси (room-service, організація подій, інформаційно-консультаційні послуги).

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності готельно-ресторанного комплексу «AllureInn»

Напрям діяльності	Зміст та характеристика
Готельні послуги	Розміщення гостей, прибирання номерів, сервіс ресепшн, бронювання, інформаційна підтримка
Ресторанні послуги	Організація харчування, обслуговування гостей у залі, банкетний сервіс

Продовження таблиці 2.1

Додаткові сервіси	Room-service, організація подій, супровід гостей
Управлінська діяльність	Планування, контроль, управління персоналом, фінансами та якістю сервісу

Організаційна структура управління комплексу є лінійно-функціональною, що дозволяє поєднувати централізоване управління з чітким розподілом функціональних обов'язків між структурними підрозділами. Така модель є типовою для готельно-ресторанних підприємств середнього масштабу та забезпечує керованість операційних процесів, контроль якості сервісу та ефективну взаємодію між службами.

Ключовими принципами побудови організаційної структури є: чітка ієрархія управління; функціональна спеціалізація підрозділів; координація сервісних процесів між готельним і ресторанним блоками; підпорядкованість стандартам обслуговування та корпоративним цінностям.

Організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» відображена на рисунку 2.1.

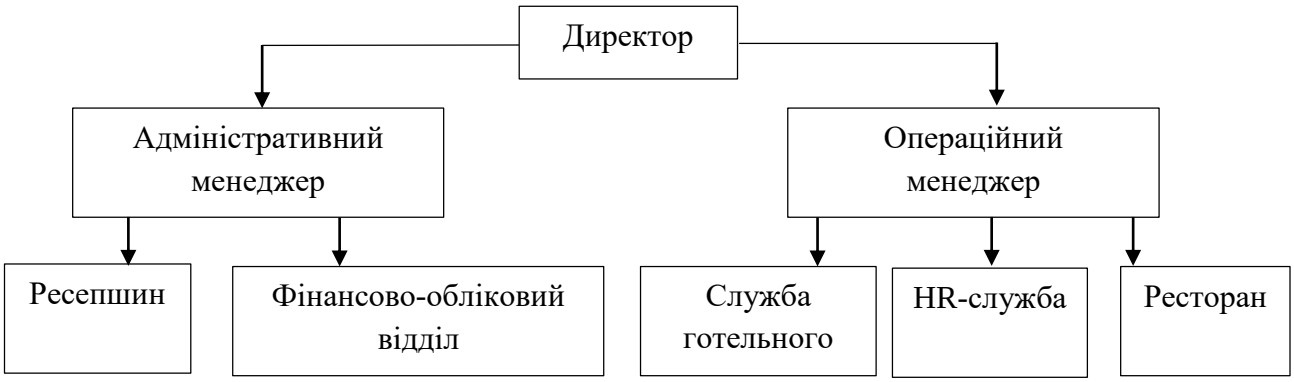

Рис. 2.1. Організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу «AllureInn»

Ефективність діяльності готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» значною мірою визначається чітким розподілом функціональних обов'язків між структурними підрозділами та узгодженістю їхньої взаємодії в процесі надання

послуг. Кожен підрозділ виконує визначений комплекс завдань, спрямованих на забезпечення безперервності сервісних процесів, дотримання стандартів якості обслуговування та формування позитивного клієнтського досвіду.

Функціональна спеціалізація підрозділів дозволяє оптимізувати управлінські рішення, підвищити відповідальність персоналу за результати роботи та забезпечити координацію дій у межах готельного й ресторанного блоків.

У таблиці 2.2 наведено узагальнену характеристику основних структурних підрозділів готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» та їхніх ключових функцій у системі управління та обслуговування гостей.

Таблиця 2.2

Функціональні обов'язки основних структурних підрозділів ГРК «AllureInn»

Підрозділ	Основні функції
Ресепшн	Реєстрація гостей, комунікація, координація сервісу
Housekeeping	Підтримання чистоти, контроль номерного фонду
Ресторанна служба	Організація харчування, сервіс у залі
HR-служба	Підбір, адаптація, навчання персоналу
Фінансово-обліковий відділ	Фінансовий контроль, облік, звітність

Організаційна структура управління ГРК «AllureInn» створює інституційні умови для формування та розвитку корпоративної культури. Чіткий розподіл функцій, визначені канали комунікації та відповідальності сприяють: узгодженості сервісних дій персоналу; дотриманню стандартів якості обслуговування; формуванню спільних цінностей і норм поведінки; підвищенню залученості працівників до досягнення цілей підприємства.

Таким чином, організаційна структура управління виступає не лише інструментом адміністрування, а й важливим чинником формування корпоративної культури як основи підвищення якості готельного сервісу.

Готельно-ресторанний комплекс «AllureInn» є багатофункціональним підприємством індустрії гостинності, діяльність якого базується на поєднанні

готельних, ресторанних та додаткових сервісів. Лінійно-функціональна організаційна структура управління забезпечує керованість процесів, ефективну координацію підрозділів і створює передумови для розвитку корпоративної культури, що відіграє ключову роль у підвищенні якості готельного сервісу.

2.2. Аналіз чинної корпоративної культури персоналу та оцінка якості сервісу готельно-ресторанного комплексу «AllureInn»

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності корпоративна культура персоналу розглядається як системоутворюючий чинник, що визначає не лише внутрішній клімат підприємства, а й реальну якість сервісу, яку отримує гість. Для готельно-ресторанного комплексу «AllureInn», діяльність якого орієнтована на комплексне обслуговування клієнтів, аналіз чинної корпоративної культури є необхідною передумовою оцінювання ефективності сервісних процесів і формування управлінських рішень щодо їх удосконалення.

Аналіз корпоративної культури персоналу ГРК «AllureInn» здійснювався з використанням системного підходу, що передбачає розгляд культури як сукупності цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик. У межах дослідження увагу зосереджено на таких аспектах: домінуючі цінності та сервісні орієнтації персоналу; рівень дотримання стандартів обслуговування; характер внутрішніх комунікацій; стиль управління та роль керівників у формуванні сервісної поведінки; мотиваційний клімат і залученість працівників.

Оцінка якості сервісу проводилася за поєднанням процесних і результативних показників, що дозволяє врахувати не лише формальні результати (відсутність скарг), а й поведінкові характеристики персоналу в процесі обслуговування гостей.

Корпоративна культура персоналу готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» формується під впливом місії підприємства, організаційної структури управління, прийнятих стандартів сервісу та стилю керівництва. Аналіз показує, що культура має комбінований характер, у якому поєднуються елементи кланового та ієрархічного типів.

Кланові елементи культури проявляються у: доброзичливому ставленні персоналу до гостей; готовності працівників допомагати колегам у періоди підвищеного навантаження; неформальній підтримці нових співробітників у процесі адаптації.

Ієрархічні елементи корпоративної культури зумовлені специфікою готельно-ресторанної діяльності та проявляються через: чітку регламентацію обов'язків; наявність стандартів обслуговування і чек-листів; контроль виконання процедур і службових інструкцій.

Разом із тим, аналіз внутрішніх комунікацій свідчить про переважання вертикальних зв'язків, що знижує інтенсивність зворотного зв'язку та обмежує залученість персоналу до ініціювання змін у сервісних процесах.

Для комплексної оцінки чинної корпоративної культури персоналу готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» було здійснено аналіз її ключових складових, які безпосередньо впливають на організацію сервісних процесів та якість обслуговування гостей. До таких складових належать ціннісні орієнтації персоналу, норми й правила поведінки, характер командної взаємодії, особливості внутрішніх комунікацій та мотиваційний клімат у колективі. Оцінювання зазначених компонентів дозволяє виявити сильні сторони корпоративної культури закладу, а також визначити ті аспекти, які стримують розвиток сервісної ініціативи та зниження ризиків якості обслуговування.

У таблиці 2.3 наведено узагальнену характеристику основних складових корпоративної культури персоналу ГРК «AllureInn», особливості їх прояву в діяльності комплексу та оцінку впливу кожного компонента на рівень якості сервісу.

Таблиця 2.3

Характеристика складових корпоративної культури персоналу ГРК «AllureInn»

Компонент корпоративної культури	Прояв у діяльності комплексу	Вплив на сервіс
Ціннісні орієнтації	Орієнтація на гостя, ввічливість, коректність	Сприяє позитивному досвіду гостя

Продовження таблиці 2.3

Норми поведінки	Дотримання стандартів і регламентів	Забезпечує стабільність сервісу
Командна взаємодія	Взаємодопомога між службами	Підвищує безперервність обслуговування
Внутрішні комунікації	Перевага вертикальних каналів	Обмежує ініціативність
Мотиваційний клімат	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Помірно стимулює якість сервісу

Якість сервісу в готельно-ресторанному комплексі «AllureInn» оцінювалася з позицій відповідності очікуванням гостей і здатності персоналу забезпечувати стабільний рівень обслуговування у стандартних та нестандартних ситуаціях. Особлива увага приділялася поведінковим характеристикам персоналу, оскільки саме вони формують суб'єктивне сприйняття якості сервісу.

Результати аналізу свідчать, що найбільш розвиненими є такі характеристики сервісу:

- швидкість та організованість обслуговування;
- ввічливість і коректність персоналу;
- точність виконання стандартних запитів гостей.

Водночас виявлено низку аспектів, які потребують подальшого вдосконалення, зокрема:

- обмежений рівень персоналізації сервісу;
- орієнтація персоналу переважно на виконання інструкцій, а не на сервісну ініціативу;
- стримана практика сервісного відновлення у нестандартних ситуаціях.

Для об'єктивної оцінки рівня якості сервісу в готельно-ресторанному комплексі «AllureInn» було здійснено аналіз ключових показників, що відображають як процесні, так і результативні аспекти обслуговування гостей. Оцінювання проводилося з урахуванням відповідності фактичного рівня сервісу

встановленим стандартам, стабільності виконання послуг, поведінкових характеристик персоналу та здатності закладу реагувати на зауваження і потреби споживачів. Такий підхід дозволяє комплексно охарактеризувати якість сервісу та виявити напрями її подальшого вдосконалення.

У таблиці 2.4 узагальнено результати оцінювання основних показників якості сервісу готельно-ресторанного комплексу «AllureInn», що дає змогу визначити сильні сторони обслуговування, а також аспекти, які потребують управлінської уваги.

Таблиця 2.4

Результати оцінювання якості сервісу ГРК «AllureInn»

Показник якості сервісу	Характеристика	Рівень
Швидкість обслуговування	Відповідає стандартам	Високий
Ввічливість персоналу	Доброзичлива поведінка	Високий
Точність виконання послуг	Мінімальні відхилення	Високий
Реакція на скарги	У межах регламентів	Середній
Персоналізація обслуговування	Обмежена ініціатива	Середній

Порівняльний аналіз результатів дослідження корпоративної культури та показників якості сервісу дозволяє зробити висновок про їх тісний взаємозв’язок. Елементи культури позитивно впливають на емоційний компонент сервісу, формуючи атмосферу доброзичливості, залученості персоналу та щирої гостинності, тоді як ієрархічні забезпечують стандартизацію, регламентованість і передбачуваність обслуговування. Водночас надмірна домінанта формалізованих процедур за відсутності достатньої сервісної автономії персоналу може обмежувати гнучкість у реагуванні на індивідуальні потреби гостей. Таким чином, оптимальна якість сервісу досягається за умови збалансованого поєднання кланових і ієрархічних складових корпоративної культури, що дозволяє одночасно підтримувати високі стандарти обслуговування та забезпечувати персоналізований, клієнтоорієнтований підхід у роботі з гостями.

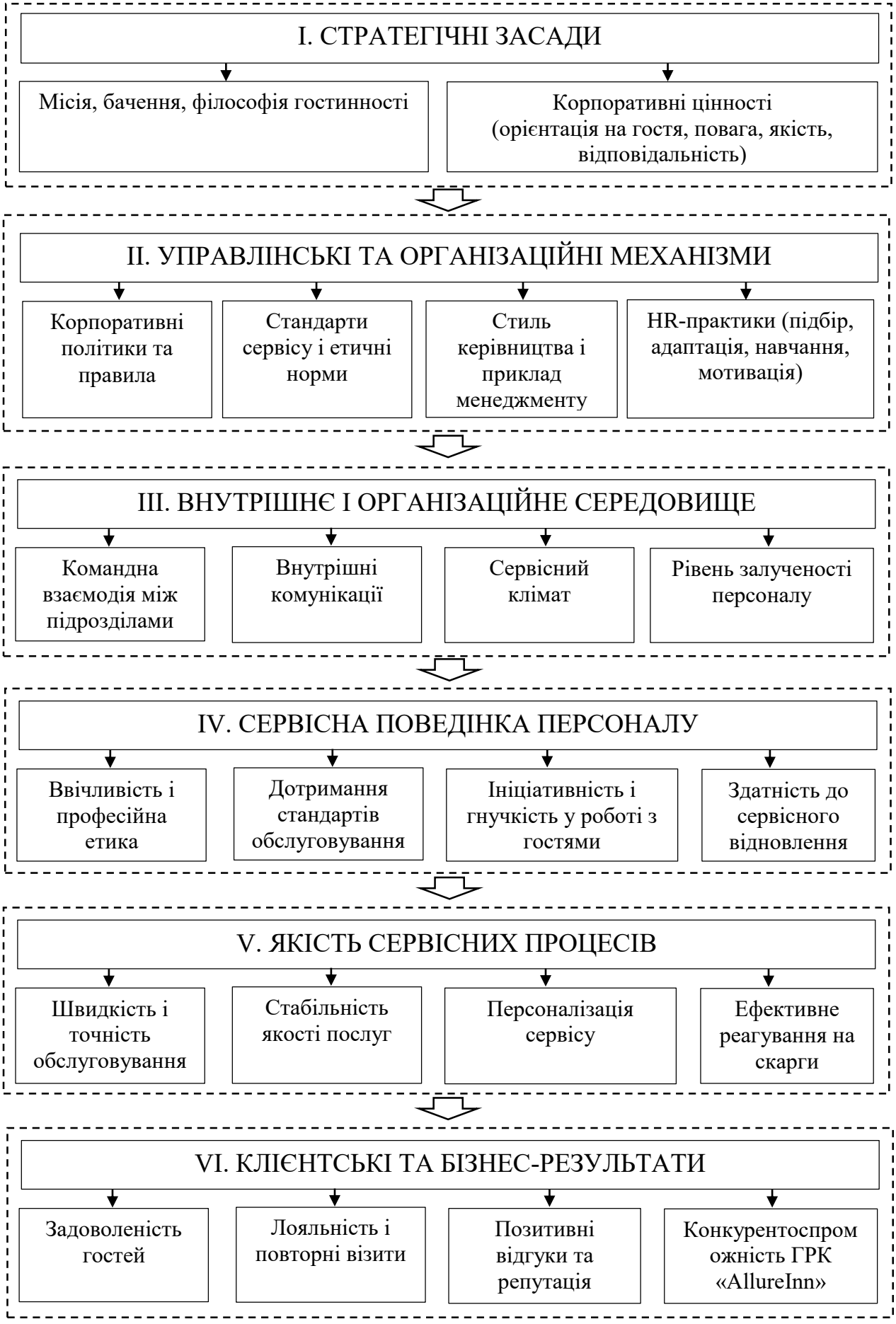

Рис.2.2Вплив корпоративної культури на якість сервісу в ГРК «AllureInn»

Проведений аналіз засвідчив, що корпоративна культура персоналу готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» є сформованою та забезпечує стабільний рівень якості сервісу. Поєднання кланових і ієрархічних елементів створює умови для передбачуваного та контрольованого обслуговування гостей. Водночас виявлено резерви підвищення якості сервісу за рахунок розвитку сервісної ініціативи, удосконалення внутрішніх комунікацій і посилення персоналізації обслуговування, що обґрунтовує необхідність розроблення практичних рекомендацій у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

2.3. Визначення взаємозв'язку між рівнем корпоративної культури та якістю готельного сервісу у «AllureInn»

У сучасній теорії та практиці управління підприємствами індустрії гостинності корпоративна культура розглядається як інтегративний чинник, що опосередковує вплив управлінських рішень на якість сервісу та рівень задоволеності гостей. Для готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» визначення взаємозв'язку між рівнем сформованості корпоративної культури та якістю готельного сервісу є важливим етапом аналітичного дослідження, оскільки дозволяє перейти від описової характеристики до причинно-наслідкового аналізу результатів діяльності персоналу.

Визначення взаємозв'язку між корпоративною культурою та якістю сервісу здійснювалося шляхом порівняльного аналізу: результатів оцінювання складових корпоративної культури персоналу; показників якості готельного сервісу; поведінкових характеристик персоналу у процесі обслуговування гостей (Додаток В).

Такий підхід дозволяє розглядати корпоративну культуру не як абстрактну характеристику організації, а як функціональний механізм, що трансформується у конкретні сервісні дії та результати.

Таблиця 2.5

Вплив складових корпоративної культури на показники якості готельного сервісу в ГРК «AllureInn»

Складова корпоративної культури	Прояв у діяльності персоналу	Показники якості сервісу, на які здійснюється вплив
Ціннісні орієнтації	Орієнтація на гостя, ввічливість, емпатія	Задоволеність гостей, позитивні відгуки
Норми та стандарти поведінки	Дотримання регламентів обслуговування	Стабільність і передбачуваність сервісу
Командна взаємодія	Узгоджені дії між підрозділами	Безперервність обслуговування
Внутрішні комунікації	Обмін інформацією, координація дій	Швидкість реагування на запити гостей
Мотиваційний клімат	Заохочення якості та ініціативи	Підвищення сервісної ініціативності

Проведений аналіз засвідчив, що високий рівень орієнтації персоналу «AllureInn» на корпоративні цінності гостинності безпосередньо корелює з такими характеристиками сервісу, як ввічливість, коректність комунікації та готовність допомогти гостю. Саме ці елементи формують позитивний емоційний компонент сервісу, який має вирішальне значення для загального сприйняття якості обслуговування.

Водночас наявність чітко регламентованих стандартів і процедур, притаманних ієрархічним елементам корпоративної культури, забезпечує стабільність сервісних процесів, мінімізує помилки та знижує ризики нерівномірної якості обслуговування. Разом із тим надмірна формалізація без розвитку сервісної автономії персоналу обмежує можливості індивідуального підходу до гостя. Механізм впливу корпоративної культури на якість готельного сервісу в «AllureInn» наведена на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Механізм впливу корпоративної культури на якість готельного сервісу в «AllureInn»

Для поглиблення оцінки доцільно співвіднести рівень сформованості корпоративної культури з фактичним рівнем якості сервісу.

Таблиця 2.6

Співвідношення рівня корпоративної культури та якості сервісу в ГРК «AllureInn»

Рівень корпоративної культури	Характеристика	Відповідний рівень якості сервісу
Високий	Сильні цінності, командність, підтримка ініціативи	Висока задоволеність гостей
Середній	Формалізовані стандарти, обмежена автономія	Стабільна, але недостатньо персоналізована
Низький	Слабка комунікація, формальний підхід	Ризик зниження якості

Результати дослідження підтверджують, що корпоративна культура в ГРК «AllureInn» виступає системним фактором якості готельного сервісу, який реалізується через управлінські механізми, внутрішнє середовище та поведінку персоналу. Найбільш ефективною є модель, за якої кланові елементи культури (командність, підтримка, сервісна етика) доповнюються ієрархічними

(стандарти, контроль, регламентація), що дозволяє одночасно забезпечувати стабільність сервісу та його клієнтоорієнтованість (Додаток А).

Визначення взаємозв'язку між рівнем корпоративної культури та якістю готельного сервісу у готельно-ресторанному комплексі «AllureInn» засвідчило, що якість обслуговування гостей є прямим результатом сформованих цінностей, норм поведінки та управлінських практик. Підвищення рівня корпоративної культури, зокрема шляхом розвитку сервісної ініціативи персоналу та вдосконалення внутрішніх комунікацій, створює передумови для зростання задоволеності й лояльності гостей, що обґрунтовує доцільність розроблення практичних рекомендацій у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ В «ALLUREINN»

3.1. Напрями формування ефективної корпоративної культури як основи сервісної політики комплексу «AllureInn»

В умовах зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг сервісна політика підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме вона визначає здатність закладу формувати стабільну якість обслуговування та довгострокову лояльність гостей. Для готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» формування ефективної корпоративної культури є ключовою передумовою реалізації сервісної політики, оскільки культура виступає механізмом трансляції цінностей сервісу у щоденну поведінку персоналу.

Результати аналітичного дослідження засвідчили, що чинна корпоративна культура комплексу забезпечує базову стабільність сервісних процесів, проте потребує цілеспрямованого розвитку в напрямі підвищення сервісної ініціативності, персоналізації обслуговування та активнішої участі персоналу у формуванні клієнтського досвіду. У зв’язку з цим доцільним є виокремлення пріоритетних напрямів формування ефективної корпоративної культури як основи сервісної політики ГРК «AllureInn».

Першочерговим напрямом розвитку корпоративної культури є формування чітко структурованої системи сервісних цінностей, які мають бути не лише задекларовані, а й інтегровані в управлінські та операційні процеси. Для «AllureInn» такими базовими цінностями мають виступати орієнтація на гостя, відповідальність за результат, професійна етика, командна взаємодія та якість сервісу як спільна мета персоналу.

Формування ефективної сервісної політики готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» неможливе без чіткого визначення та закріплення ключових сервісних цінностей, які мають стати основою корпоративної культури та орієнтиром для поведінки персоналу. Саме сервісні цінності визначають ставлення працівників до гостей, характер взаємодії між

підрозділами та рівень відповідальності за результат обслуговування. Їх систематизація дозволяє трансформувати абстрактні принципи гостинності у конкретні управлінські рішення та стандарти сервісу, що безпосередньо впливають на якість послуг і конкурентні позиції підприємства.

У таблиці 3.1 узагальнено ключові сервісні цінності готельно-ресторанного комплексу «AllureInn», розкрито їх зміст та визначено очікуваний вплив на рівень якості сервісу в межах реалізації сервісної політики комплексу.

Таблиця 3.1

Ключові сервісні цінності та їх роль у сервісній політиці ГРК «AllureInn»

Сервісна цінність	Зміст	Очікуваний вплив на сервіс
Орієнтація на гостя	Урахування потреб і очікувань клієнтів	Зростання задоволеності
Відповідальність	Особиста відповідальність за якість послуг	Зменшення сервісних помилок
Командність	Узгоджені дії підрозділів	Безперервність сервісу
Професійна етика	Коректність і повага	Позитивний імідж
Якість як стандарт	Дотримання та перевищення стандартів	Конкурентоспроможність

Важливим напрямом формування корпоративної культури є розвиток сервісно орієнтованого стилю керівництва. Керівники структурних підрозділів «AllureInn» мають виконувати роль носіїв корпоративних цінностей, демонструючи приклад сервісної поведінки та підтримуючи ініціативність персоналу.

Сервісно орієнтоване лідерство передбачає: регулярний зворотний зв’язок; підтримку персоналу у складних сервісних ситуаціях; делегування обмеженої автономії для прийняття рішень на користь гостя.

Корпоративна культура має бути системно інтегрована у всі етапи управління персоналом: підбір, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію. Для ГРК «AllureInn» особливо актуальним є впровадження сервісно

орієнтованого onboarding, який формує правильні поведінкові моделі з перших днів роботи.

Таблиця 3.2

HR-інструменти формування корпоративної культури у ГРК «AllureInn»

Етап HR-циклу	Інструменти	Роль у розвитку культури
Підбір	Оцінка сервісних компетентностей	Відбір клієнтоорієнтованих працівників
Адаптація	Onboarding, наставництво	Закріплення сервісних стандартів
Навчання	Тренінги, моделювання ситуацій	Підвищення якості сервісу
Мотивація	Матеріальні й нематеріальні стимули	Підтримка стандартів
Оцінювання	Поведінкові індикатори	Контроль сервісної якості

Ефективна корпоративна культура неможлива без розвинених внутрішніх комунікацій, які забезпечують обмін інформацією між підрозділами та формують сервісний клімат. Для «AllureInn» актуальним є перехід від переважно вертикальних комунікацій до комбінованої моделі з елементами горизонтальної взаємодії.

Рис. 3.1 демонструє, що сервісний клімат у готельно-ресторанному комплексі «AllureInn» формується як багаторівнева система, у якій корпоративні цінності транслюються через управлінські рішення та HR-практики у внутрішнє організаційне середовище. Саме сервісний клімат виступає проміжною ланкою між корпоративною культурою та сервісною поведінкою персоналу, визначаючи стабільність і якість готельного сервісу. Такий підхід дозволяє розглядати сервісну політику комплексу не як сукупність формальних стандартів, а як результат узгодженої дії стратегічних, управлінських і поведінкових чинників.

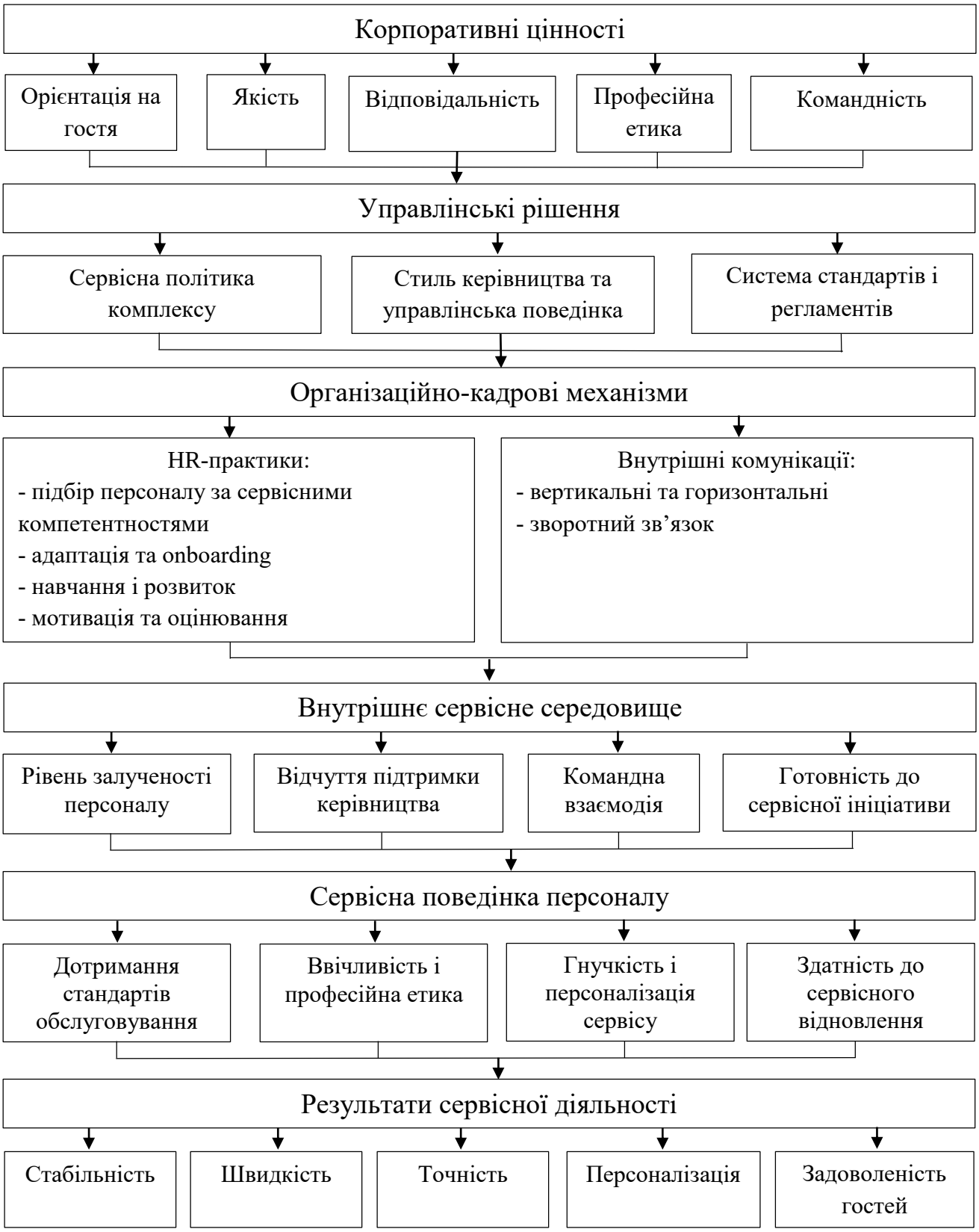

Рис. 3.1. Формування сервісного клімату в ГРК «AllureInn»

Завершальним напрямом формування ефективної корпоративної культури є впровадження принципів безперервного вдосконалення сервісу та культури

сервісного відновлення. Помилки в обслуговуванні мають розглядатися не як привід для санкцій, а як джерело управлінських висновків і навчання персоналу.

Для цього доцільно: впровадити аналіз сервісних інцидентів; залучати персонал до пропозицій з покращення сервісу; формувати культуру відкритого обговорення проблем якості (Додаток Б).

Таким чином, формування ефективної корпоративної культури в готельно-ресторанному комплексі «AllureInn» має здійснюватися за такими пріоритетними напрямами: розвиток сервісних цінностей, удосконалення управлінських практик, інтеграція культури в HR-політику, формування сервісного клімату та орієнтація на безперервне вдосконалення якості. Реалізація зазначених напрямів створює методологічну основу для сервісної політики комплексу та забезпечує підвищення конкурентоспроможності «AllureInn» через стабільну й клієнтоорієнтовану якість готельного сервісу.

3.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення якості готельного сервісу через розвиток корпоративних цінностей

Підвищення якості готельного сервісу в готельно-ресторанному комплексі «AllureInn» неможливе без цілеспрямованого розвитку корпоративних цінностей, які визначають сервісну поведінку персоналу та формують основу сервісної політики підприємства. Результати попереднього аналізу засвідчили, що чинна корпоративна культура комплексу забезпечує стабільність обслуговування, однак потребує посилення орієнтації на персоналізацію сервісу, сервісну ініціативу та активну залученість працівників у формування позитивного клієнтського досвіду.

У зв’язку з цим доцільно розробити комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на інтеграцію корпоративних цінностей у всі рівні управління та операційної діяльності ГРК «AllureInn».

Запропонований комплекс заходів ґрунтується на таких принципах:

- орієнтація на гостя як ключову корпоративну цінність;
- поєднання стандартизації сервісу з гнучкістю обслуговування;

- залучення персоналу до реалізації сервісної політики;
- безперервне вдосконалення якості сервісу;
- відповідальність кожного працівника за результат обслуговування.

Реалізація цих принципів дозволяє трансформувати корпоративні цінності з декларативного рівня у практичний інструмент управління якістю.

Таблиця 3.3

Комплекс заходів щодо підвищення якості готельного сервісу через розвиток корпоративних цінностей у ГРК «AllureInn»

Напрям впливу	Зміст заходів	Корпоративні цінності	Очікуваний результат
Стандарти сервісу	Актуалізація сервісних стандартів з урахуванням персоналізації	Якість, відповідальність	Підвищення стабільності сервісу
Навчання персоналу	Тренінги з сервісної етики та роботи з гостями	Орієнтація на гостя	Зростання задоволеності клієнтів
Управлінські практики	Впровадження сервісно-орієнтованого лідерства	Командність	Підвищення залученості персоналу
Мотивація	Заохочення сервісної ініціативи	Відповідальність	Зниження формалізму
Комунікації	Регулярний зворотний зв’язок	Повага, відкритість	Покращення внутрішньої взаємодії
Сервісне відновлення	Стандарти реагування на скарги	Орієнтація на гостя	Зміцнення лояльності

Одним із ключових інструментів підвищення якості готельного сервісу є інтеграція корпоративних цінностей у систему управління персоналом. Для ГРК «AllureInn» доцільним є впровадження сервісно-орієнтованого підходу на всіх етапах HR-циклу.

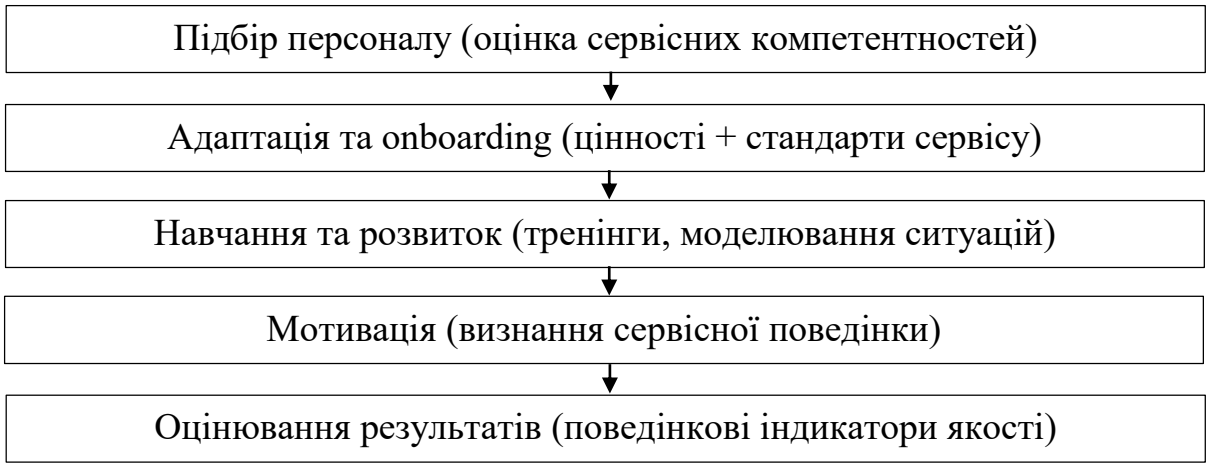

Рис. 3.2. Інтеграція корпоративних цінностей у HR-цикл ГРК «AllureInn»

Важливим напрямом комплексу заходів є створення умов для розвитку сервісної ініціативи персоналу. Для цього доцільно:

- надати працівникам обмежену автономію у вирішенні типових сервісних ситуацій;
- розробити сценарії персоналізованого обслуговування;
- заохочувати пропозиції персоналу щодо покращення сервісу.

Зазначені заходи дозволяють поєднати корпоративні цінності з практикою щоденної роботи та зменшити розрив між стандартами й реальним клієнтським досвідом.

З метою підвищення довіри гостей до комплексу «AllureInn» доцільно впровадити культуру сервісного відновлення, яка передбачає:

- швидке визнання помилок;
- коректне вибачення;
- оперативне усунення проблеми;
- аналіз причин та запобігання повторенню.

Розроблений комплекс заходів щодо підвищення якості готельного сервісу через розвиток корпоративних цінностей у ГРК «AllureInn» має системний характер і охоплює управлінські, кадрові та поведінкові аспекти діяльності персоналу. Його реалізація дозволить трансформувати корпоративні цінності у практичний інструмент сервісної політики, підвищити рівень персоналізації обслуговування, зміцнити лояльність гостей та забезпечити стійкі конкурентні переваги комплексу.

3.3. Впровадження системи мотивації та внутрішнього контролю якості сервісу на основі корпоративної культури

Ефективна реалізація сервісної політики готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» потребує не лише декларування корпоративних цінностей, а й створення дієвих управлінських механізмів, які забезпечують їх практичну реалізацію в повсякденній діяльності персоналу. У цьому контексті ключового значення набуває впровадження системи мотивації та внутрішнього контролю якості сервісу, що ґрунтується на корпоративній культурі та спрямована на підтримку сервісно-орієнтованої поведінки працівників.

Система мотивації та контролю якості має розглядатися як інтегрований інструмент управління, який поєднує економічні, соціально-психологічні та організаційні стимули, а також механізми регулярного оцінювання відповідності сервісної поведінки персоналу встановленим стандартам і корпоративним цінностям.

Мотиваційна система в ГРК «AllureInn» повинна бути орієнтована на закріплення таких ключових корпоративних цінностей, як орієнтація на гостя, відповідальність за результат, командна взаємодія та прагнення до якості. З огляду на специфіку готельного сервісу доцільним є поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації, що дозволяє впливати не лише на результативність праці, а й на поведінкові характеристики персоналу.

Таблиця 3.4

Елементи системи мотивації персоналу ГРК «AllureInn» на основі корпоративної культури

Вид мотивації	Інструменти	Корпоративні цінності, що підтримуються	Очікуваний ефект
Матеріальна	Премії за якість сервісу, бонуси за позитивні відгуки	Відповідальність, якість	Підвищення результативності
Нематеріальна	Визнання, подяки, відзнаки	Повага, залученість	Зростання лояльності персоналу

Продовження таблиці 3.4

Кар’єрна	Просування, розширення повноважень	Професійний розвиток	Зниження плинності кадрів
Соціальна	Командні заходи, підтримка	Командність	Покращення клімату
Сервісна	Заохочення ініціативності	Орієнтація на гостя	Персоналізація сервісу

Запропонована система мотивації орієнтована не лише на досягнення формальних показників, а й на стимулювання бажаної сервісної поведінки персоналу. Особлива увага приділяється таким аспектам, як:

- дотримання стандартів обслуговування;
- ввічливість і професійна етика;
- ініціативність у роботі з гостями;
- готовність до сервісного відновлення у проблемних ситуаціях.

Таким чином, мотивація виступає інструментом закріплення корпоративної культури на поведінковому рівні.

Внутрішній контроль якості сервісу в ГРК «AllureInn» доцільно розглядати як безперервний процес моніторингу, аналізу та коригування сервісних дій персоналу. Його основною метою є не покарання, а виявлення відхилень від стандартів і створення умов для професійного розвитку працівників.

Таблиця 3.5

Основні інструменти внутрішнього контролю якості сервісу в ГРК «AllureInn»

Інструмент контролю	Зміст	Об’єкт оцінювання
Чек-листи сервісу	Контроль дотримання стандартів	Процеси обслуговування
Спостереження	Оцінка поведінки персоналу	Сервісна поведінка
Аналіз скарг	Виявлення проблемних зон	Якість сервісу
Зворотний зв’язок гостей	Опитування, відгуки	Задоволеність
Внутрішній аудит	Комплексна перевірка	Система сервісу

Ефективність запропонованого підходу досягається за умови інтеграції системи мотивації та внутрішнього контролю якості сервісу в єдиний управлінський контур. Це дозволяє забезпечити зворотний зв’язок між результатами контролю та мотиваційними рішеннями.

Запровадження системи мотивації та внутрішнього контролю якості сервісу на основі корпоративної культури в ГРК «AllureInn» дозволить:

- підвищити рівень залученості персоналу;
- закріпити сервісно орієнтовану поведінку;
- забезпечити стабільність і передбачуваність якості сервісу;
- знизити кількість сервісних помилок і скарг;
- підвищити задоволеність та лояльність гостей.

Отже, впровадження системи мотивації та внутрішнього контролю якості сервісу на основі корпоративної культури є важливим напрямом удосконалення сервісної політики готельно-ресторанного комплексу «AllureInn». Запропонована система дозволяє трансформувати корпоративні цінності у реальні управлінські інструменти, що забезпечують підвищення якості готельного сервісу та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні підходи до формування корпоративної культури та обґрунтовано її визначальну роль у забезпеченні якості готельного сервісу. Проведений аналіз дозволив розглядати корпоративну культуру не як декларативний елемент управління, а як дієвий нематеріальний ресурс, що формує сервісну поведінку персоналу, узгоджує управлінські рішення зі стандартами гостинності та забезпечує стабільність клієнтського досвіду.

Корпоративна культура готельно-ресторанного підприємства проявляється через систему спільних цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик, які визначають характер взаємодії персоналу з гостями і між структурними підрозділами. Вона виконує функцію внутрішнього регулятора якості сервісу, доповнюючи формальні стандарти неформальними правилами професійної поведінки.

Методологічно доцільним є застосування багаторівневого підходу до аналізу корпоративної культури, що дозволяє пояснити розбіжності між задекларованими стандартами та реальною сервісною практикою. Саме глибинні ціннісні установки персоналу визначають готовність сприймати якість сервісу як внутрішню норму професійної діяльності, а не як зовнішню вимогу контролю.

Для підприємств індустрії гостинності практичну цінність має типологія корпоративної культури в межах Competing Values Framework, яка дає змогу пов’язати домінуючі культурні орієнтації з рівнем керованості сервісних процесів, емоційною складовою обслуговування та здатністю до персоналізації сервісу. Оптимальною для готельного бізнесу є не домінанта одного типу культури, а їх збалансоване поєднання.

Дослідження діяльності готельно-ресторанного комплексу «AllureInn» засвідчило, що лінійно-функціональна організаційна структура управління створює необхідні інституційні умови для формування корпоративної культури, забезпечуючи чіткий розподіл відповідальності, координацію між службами та контроль за дотриманням стандартів обслуговування. Водночас ефективність

цієї структури значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій і управлінських практик.

Аналіз корпоративної культури персоналу комплексу показав її комбінований характер із переважанням кланових та ієрархічних елементів. Кланові компоненти формують позитивний емоційний клімат, доброзичливість і командну згуртованість, що безпосередньо впливає на сприйняття гостями сервісу. Ієрархічні елементи забезпечують стандартизацію, регламентованість і передбачуваність обслуговування, знижуючи операційні ризики та нерівномірність якості.

Водночас виявлено, що домінування вертикальних комунікацій обмежує сервісну ініціативність персоналу та знижує ефективність зворотного зв'язку, що негативно впливає на рівень персоналізації обслуговування та швидкість реагування у нестандартних ситуаціях. Це свідчить про наявність резервів розвитку корпоративної культури в напрямі підвищення гнучкості сервісу.

Оцінювання якості готельного сервісу підтвердило стабільність базових сервісних показників, зокрема швидкості обслуговування, ввічливості персоналу та точності виконання послуг. Разом із тим виявлено потребу у вдосконаленні практик сервісного відновлення та розширенні повноважень персоналу для індивідуального реагування на запити гостей у межах стандартів.

Установлено тісний причинно-наслідковий зв'язок між рівнем сформованості корпоративної культури та якістю готельного сервісу. Сервісна поведінка персоналу є прямим відображенням цінностей, норм, управлінських рішень, комунікацій і мотиваційного клімату. Найбільш результативною є модель, за якої стандартизовані процедури поєднуються з розвитком сервісної автономії та відповідальності працівників.

Обґрунтовано, що підвищення якості готельного сервісу в готельно-ресторанному комплексі «AllureInn» доцільно забезпечувати через системний розвиток корпоративних цінностей, інтеграцію культури в усі етапи управління персоналом, удосконалення внутрішніх комунікацій, формування сервісного

клімату та впровадження мотиваційних і контрольних механізмів, орієнтованих на поведінкові індикатори якості.

Реалізація запропонованих у роботі управлінських і організаційних рішень створює умови для трансформації корпоративної культури з формального елементу управління у практичну основу сервісної політики. Це сприятиме зростанню персоналізації обслуговування, підвищенню ефективності реагування на скарги, закріпленню сервісно-орієнтованої поведінки персоналу та формуванню довгострокової лояльності гостей, що є ключовою умовою конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності : навч. посіб. – Чернівці : Книги–ХХІ, 2008. – 344 с.

2. Незвещук-Когут Т. С. Корпоративна культура в системі управління підприємством : монографія. – Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2016. – 256 с.

3. Архіпов В. В. Організація виробництва в закладах ресторанного господарства. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 320 с.

4. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 342 с.

5. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 472 с.

6. Бойко М. Г. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі : монографія. – Київ : КНТЕУ, 2018. – 312 с.

7. ДСТУ ISO 9001:2015**.** Системи управління якістю. Вимоги. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 22 с.

8. ДСТУ ISO 10002:2019**.** Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розглядання скарг в організаціях. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. – 28 с.

10. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. – San Francisco : Jossey-Bass, 2011. – 288 p.

11. Kotler P., Bowen J., Makens J. Marketing for Hospitality and Tourism. – 7th ed. – Harlow : Pearson Education, 2017. – 704 p.

12. Lashley C. Hospitality Management: A Brief Introduction. – London : Sage Publications, 2018. – 256 p.

13. Grönroos C. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. – 4th ed. – Chichester : Wiley, 2015. – 496 p.

14. Bitner M. J., Zeithaml V. A., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. – 7th ed. – New York : McGraw-Hill Education, 2018. – 720 p.

15. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. – 14th ed. – London : Kogan Page, 2019. – 784 p.

16. Iverson R. D., Deery M. Turnover culture in the hospitality industry. – Human Resource Management Journal. – 2017. – Vol. 27, No. 1. – P. 25–45.

17. Pizam A., Tasci A. D. A. Experienscape: Expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach. – International Journal of Hospitality Management. – 2019. – Vol. 76. – P. 25–37.

18. Law R., Buhalis D., Cobanoglu C. Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. – International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2019. – Vol. 31, No. 1. – P. 3–29.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

Оцінювання корпоративної культури персоналу готельно-ресторанного комплексу «AllureInn»

Мета анкетування: виявлення рівня сформованості корпоративної культури персоналу та визначення чинників, що впливають на якість готельного сервісу, сервісну поведінку працівників і клієнтський досвід.

Респонденти: працівники готельного та ресторанного блоків (ресепшн, housekeeping, ресторанна служба, технічний персонал, адміністрація, HR-служба).

Анкета є анонімною. Усі відповіді використовуються виключно в узагальненому вигляді для наукового аналізу.

Оцініть наведені твердження за п’ятибальною шкалою. У відкритих питаннях надайте розгорнуту відповідь у довільній формі.

Шкала оцінювання

1 – повністю не згоден / не згодна
2 – скоріше не згоден / не згодна
3 – частково згоден / згодна
4 – скоріше згоден / згодна
5 – повністю згоден / згодна

I. Загальна інформація про респондента

1. Підрозділ:
   ☐ Ресепшн
   ☐ Housekeeping
   ☐ Ресторанна служба
   ☐ Адміністрація
   ☐ HR-служба
   ☐ Інше _____
2. Стаж роботи в ГРК «AllureInn»:
   ☐ до 6 місяців
   ☐ 6–12 місяців
   ☐ 1–3 роки
   ☐ понад 3 роки
3. Посада (за бажанням): _____
4. Характер контакту з гостями:
   ☐ постійний
   ☐ періодичний
   ☐ мінімальний / опосередкований

II. Ціннісні орієнтації та сервісні установки

Оцініть твердження (1–5):

1. У закладі зрозуміло, що саме вважається якісним сервісом.
2. Орієнтація на гостя реально враховується у щоденній роботі.
3. Я розумію, яких сервісних результатів очікує від мене керівництво.
4. Працівники дотримуються професійної етики у спілкуванні з гостями.
5. У складних ситуаціях пріоритетом є інтерес гостя в межах правил.
6. Я відчуваю відповідальність за якість сервісу, який надаю.
7. У колективі підтримується повага та коректне ставлення.
8. Репутація «AllureInn» є важливою для більшості працівників.

III. Норми поведінки та стандарти сервісу

Оцініть твердження (1–5):

1. Сервісні стандарти чіткі та зрозумілі для виконання.
2. Актуальні інструкції та чек-листи доступні у роботі.
3. Стандарти застосовуються однаково до всіх працівників.
4. Існують зрозумілі правила дій у конфліктних ситуаціях з гостями.
5. Контроль якості має коригувальний, а не каральний характер.
6. У періоди високого навантаження стандарти зберігаються.
7. Я маю достатні повноваження для вирішення типових запитів гостей.
8. Допускається обґрунтована ініціатива в межах сервісних правил.

IV. Командна взаємодія та міжслужбова координація

Оцініть твердження (1–5):

1. Підрозділи працюють узгоджено під час обслуговування гостей.
2. Колеги готові допомагати один одному у складних ситуаціях.
3. Обов’язки між службами розподілені чітко.
4. Інформація про потреби гостей передається без затримок.
5. Міжпідрозділові проблеми вирішуються конструктивно.
6. Відчувається спільна відповідальність за результат сервісу.

V. Внутрішні комунікації та зворотний зв’язок

Оцініть твердження (1–5):

1. Я отримую достатньо інформації для якісного виконання роботи.
2. Керівник надає зворотний зв’язок щодо якості сервісу.
3. Я можу повідомляти про проблеми без страху негативних наслідків.
4. Пропозиції щодо покращення сервісу не ігноруються.
5. Комунікація не обмежується лише наказами «згори».
6. Короткі наради або інструктажі допомагають уникати збоїв.

VI. Лідерство та управлінські практики

Оцініть твердження (1–5):

1. Керівники демонструють приклад сервісної поведінки.
2. Вимоги до персоналу є справедливими та послідовними.
3. У складних ситуаціях керівництво підтримує працівників.
4. Делегуються повноваження для вирішення питань гостя.

5. Помилки аналізуються з метою покращення, а не покарання.

VII. Мотиваційний клімат і залученість

Оцініть твердження (1–5):

1. Я розумію, за якими критеріями оцінюється якість моєї роботи.
2. Система мотивації заохочує ввічливість та ініціативність.
3. Практикується нематеріальне визнання результатів роботи.
4. Я маю можливості для професійного розвитку в компанії.
5. Я зацікавлений(а) продовжувати роботу в «AllureInn».

VIII. Відкриті запитання

1. Які елементи корпоративної культури найбільше допомагають Вам забезпечувати якісний сервіс?
2. Які чинники найчастіше заважають персоналізованому обслуговуванню гостей?
3. Які зміни (у навчанні, комунікаціях або процесах) могли б найшвидше підвищити якість сервісу?
4. Опишіть приклад успішного вирішення складної сервісної ситуації (за наявності).

Додаток Б

Матриця відповідності складових корпоративної культури показникам якості готельного сервісу

Складова корпоративної культури	Стабільність сервісу	Швидкість реагування	Персоналізація	Реакція на скарги / сервісне відновлення	Лояльність/ репутація
Цінності (орієнтація на гостя, етика, якість)	Високий	Середній	Високий	Високий	Високий
Норми поведінки та стандарти	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
Командна взаємодія між службами	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
Внутрішні комунікації та обмін інформацією	Середній	Високий	Середній	Високий	Середній
Лідерство (підтримка, приклад, делегування)	Високий	Високий	Високий	Високий	Високий
Мотиваційний клімат (матеріальна/нематеріальна мотивація)	Середній	Середній	Високий	Високий	Середній
Навчання та розвиток (тренінги, onboarding, microlearning)	Високий	Високий	Високий	Високий	Середній
Сервісний клімат (що підтримується та винагороджується)	Високий	Високий	Високий	Високий	Високий

Додаток В

Чек-листа внутрішнього контролю якості готельного сервісу

Форма оцінювання: ✓ виконано / ◐ частково / ✕ не виконано + коментар.

Дані перевірки:

Дата: //_____ Зміна: ☐ ранкова ☐ денна ☐ вечірня

Перевіряв(ла): _____ Підрозділ: _____

1) Стандарти комунікації з гостем

Критерій	✓/◐/✕	Коментар
Привітання, представлення/контакт очима, доброзичливий тон		
Коректність мовлення, відсутність «конфліктних» формулювань		
Уточнення потреб гостя (питання, активне слухання)		
Чітке інформування про строки/умови виконання запиту		
Завершення контакту: подяка, запрошення звертатись		

2) Операційна якість та виконання стандартів

Критерій	✓/◐/✕	Коментар
Дотримання регламентів (чек-ін/чек-аут, запити, housekeeping)		
Точність виконання стандартних запитів (без повторних звернень)		
Охайність робочого місця/зони контакту з гостем		
Вчасність передачі інформації між службами		
Ведення записів/фіксація звернень у прийнятій формі		

3) Персоналізація сервісу

Критерій	✓/◐/✕	Коментар
Використання інформації про потреби гостя (тип поїздки, побажання)		
Пропозиція доречних варіантів/альтернатив (а не лише «неможливо»)		
Гнучкість у межах стандартів (узгодження з керівником за потреби)		
Проактивність: попередження проблем до скарги		

4) Реакція на скарги та сервісне відновлення

Критерій	✓/◐/✕	Коментар
Визнання проблеми без суперечок і «виправдань»		
Вибачення у коректній формі, емпатія		

Критерій	✓/◐/✗	Коментар
Оперативне усунення або організація альтернативи		
Інформування гостя про статус вирішення		
Фіксація інциденту та причин (для попередження повторення)		

5) Командність та внутрішні комунікації

Критерій	✓/◐/✗	Коментар
Взаємодопомога між підрозділами під час навантажень		
Коректна передача завдань/запитів (без «перекидання відповідальності»)		
Зворотний зв’язок керівнику/колегам щодо проблем сервісу		

Підсумок перевірки (коротко):

Сильні сторони:

_____

Зони покращення:

_____

Коригувальні дії/навчання:

_____

Термін виконання: _____ Відповідальний:

_____

Додаток Г

Карта типових сервісних ситуацій і рекомендованих дій персоналу (Service Scenarios)

№	Сервісна ситуація	Підрозділ(и) відповідальні	Рекомендований алгоритм дій	Очікуваний результат/ стандарт
1	Ранній заїзд гостя	Ресепшн, Housekeeping	Перевірити готовність номера → запропонувати зберігання багажу/зону очікування → узгодити пріоритет прибирання → за можливості підтвердити ранній заїзд	Мінімізація очікування, позитивний перший контакт
2	Пізній виїзд	Ресепшн, Housekeeping	Оцінити завантаженість → запропонувати варіанти (безкоштовно/платно) → зафіксувати в системі → повідомити housekeeping	Контроль номерного фонду без конфліктів
3	Скарга на чистоту номера	Housekeeping, Ресепшн	Вибачитися → оперативно перевірити → усунути недоліки/заміна номера за потреби → повідомити керівника зміни → зафіксувати інцидент	Швидке сервісне відновлення, зниження негативу
4	Надмірний шум/скарга на сусідів	Ресепшн, Охорона/Адміністрація	Вислухати → перевірити факти → попередити порушників → запропонувати альтернативний номер за потреби → зафіксувати	Захист комфорту гостя, стабільність сервісу
5	Алергія/дієтичні вимоги	Ресторан, Ресепшн	Уточнити обмеження → передати інформацію кухні/офіціанту → запропонувати безпечні опції → позначити в профілі гостя	Персоналізація та безпека харчування
6	Втрата речей гостем	Ресепшн, Housekeeping	Прийняти звернення → перевірити зони/журнал знахідок → координація з підрозділами → оформити акт/контакт	Прозорість, довіра, контроль інцидентів

Додаток Д

Реєстр (журнал) сервісних інцидентів та коригувальних дій

№	Дата/ зміна	Підрозділ	Тип інциденту	Опис ситуації	Дія “тут і зараз”	Коригу-вальна дія (попере-дження повтору)	Відпові-дальний	Статус виконання
1			Скарга					☐ виконано ☐ в роботі
2			Помилка процесу					☐ виконано ☐ в роботі
3			Комунікаційний збій					☐ виконано ☐ в роботі
4			Персоналізація					☐ виконано ☐ в роботі
5			Інше					☐ виконано ☐ в роботі