

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

_____ Іван ГРИЦЕНКО
(підпис)
« ____ » _____ 2025 р.

_____ Світлана
(підпис) МЕЛЬНИЧЕНКО
« ____ » _____ 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Формування та розвиток корпоративної культури в
підприємстві готельно-ресторанного господарства»**

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**
Освітня програма **«Готельно-ресторанний бізнес»**
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент

_____ Лариса ГОПКАЛО
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
д.е.н., професор

_____ Оксана МОРГУЛЕЦЬ
(підпис)

Виконала

_____ Вікторія ДОНЕЦЬ
(підпис)

КИЇВ – 2025 р

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття та сутність корпоративної культури	10
1.2. Функції та структура корпоративної культури	14
1.3. Особливості корпоративної культури в підприємстві готельно-ресторанного господарства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МЕРЕЖІ RIBAS HOTELS GROUP	25
2.1. Загальна характеристика Ribas Hotels Group	25
2.2. Діагностика корпоративної культури мережі Ribas Hotels Group.....	32
2.3. Аналіз впливу корпоративної культури на діяльність Ribas Hotels Group...	39
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МЕРЕЖІ RIBAS HOTELS GROUP	47
3.1. Розробка заходів для зміцнення корпоративних цінностей мережі.....	47
3.2. Впровадження програм розвитку персоналу та внутрішньої комунікації...	56
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному глобалізованому та конкурентному світі корпоративна культура відіграє вирішальну роль в управлінні готельно-ресторанним бізнесом. Вона є ключовим фактором, що визначає рівень залученості команди, якість обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність компанії. Створення високоякісної корпоративної культури сприяє згуртованості команди, лояльності співробітників та клієнтів, а також покращенню фінансових показників. Оскільки сервіс та гостинність відіграють дедалі важливішу роль, врахування корпоративної культури в готельно-ресторанній галузі стає все більш важливим.

Аналізуючи корпоративну культуру готельної мережі, важливо дослідити, як вона впливає на внутрішню комунікацію, мотивацію працівників, рівень обслуговування та загальну ефективність. Особливу увагу слід приділити викликам, з якими стикається індустрія гостинності, включаючи економічну нестабільність, зміну поведінки споживачів та зростання вимог до якості обслуговування.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури у підприємстві готельно-ресторанного господарства.

Предметом дослідження є методичні та практичні аспекти управління корпоративною культурою, її вплив на ефективність діяльності підприємства та методи її вдосконалення.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити процес формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві готельно-ресторанного господарства та розробити шляхи вдосконалення на прикладі мережі Ribas Hotels Group. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити поняття та сутність корпоративної культури;
- розглянути функції та структуру корпоративної культури;
- дослідити особливості корпоративної культури у сфері готельно-ресторанного бізнесу;
- ознайомитись із загальною характеристикою компанії Ribas Hotels Group;

- здійснити діагностику корпоративної культури на прикладі мережі Ribas Hotels Group;
- оцінити вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури у підприємствах готельно-ресторанного господарства;
- запропонувати впровадження програм розвитку персоналу та внутрішньої комунікації;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Мета дослідження – розробка та обґрунтування методичних і практичних засад формування та розвитку корпоративної культури у підприємствах готельно-ресторанного господарства на прикладі Ribas Hotels Group.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались такі методи: аналіз і синтез для вивчення теоретичних аспектів; методи спостереження та опитування для збору первинних даних; конкурентного аналізу, комплексного аудиту комунікацій для оцінки ефективності комунікаційної системи готелю; методи порівняння та узагальнення для формулювання рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження склали сучасні наукові джерела, навчальні посібники, публікації в фахових журналах, результати наукових конференцій, нормативно-правові документи, офіційні статистичні матеріали, а також внутрішні звіти, презентації, аналітичні матеріали та офіційний сайт мережі Ribas Hotels Group.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку з 50 використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 84 сторінка друкованого тексту. Основний зміст роботи викладено на 70 сторінках. Робота містить 6 таблиць, 3 рисунки та 4 додатки.

Апробація. Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній студентській конференції «Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України», 12 березня 2025 р., м. Київ, НУБіП України (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність корпоративної культури

Корпоративна культура виступає одним із визначальних чинників ефективності діяльності підприємства та організації управлінських процесів. Вона являє собою сукупність ціннісних орієнтирів, норм, переконань, традицій і моделей поведінки, які властиві конкретному колективу. Цей елемент формується поступово в ході функціонування організації та суттєво впливає як на внутрішні комунікації, так і на взаємодію з зовнішнім середовищем. У зв'язку з тим, що корпоративна культура безпосередньо впливає на здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним, її вивчення потребує комплексного підходу – з урахуванням теоретичних основ, практичної реалізації, історичних передумов та глобального контексту. Корпоративна культура повною мірою пояснює складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, відношення до споживачів, конкурентів і т. д. Першоджерелом корпоративної культури, її невід'ємною складовою є корпоративний дух. Зокрема, А. Файоль стверджував, що зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним із основних принципів управління підприємством [18].

Словосполучення «корпоративна культура» вперше використав у ХІХ сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке для визначення відносин в офіцерському середовищі. Під корпоративною культурою зазвичай розуміють систему спільних цінностей, норм, переконань і соціальних установок, що виникають та закріплюються в межах організації. Вона впливає на управлінський стиль, характер внутрішніх комунікацій між працівниками, а також визначає особливості взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими зовнішніми стейкхолдерами. Корпоративна культура охоплює не лише поведінкові аспекти, а й підходи до прийняття рішень, ставлення до змін, інновацій та рівень готовності до ризику. Корпоративна культура українських

готелів знаходиться в стадії становлення, як, втім, і сама готельна індустрія України. [6]

Корпоративна культура включає кілька ключових елементів:

– цінності та переконання – це основа корпоративної культури, що визначає, що важливо для компанії і яких принципів слід дотримуватися в процесі роботи. Це може бути, наприклад, пріоритетність якості обслуговування, увага до інновацій, соціальна відповідальність тощо;

– норми поведінки – це правила, за якими співробітники повинні діяти у повсякденному житті компанії. Вони можуть бути як офіційно зафіксовані (в статутах, політиках, положеннях), так і неформальні (засновані на звичаях і традиціях організації);

– мовні та комунікаційні практики – це особливості взаємодії співробітників, використання спеціальної термінології або стилю спілкування. Вони часто залежать від корпоративної культури і можуть включати як формальний, так і неформальний стиль комунікації;

– символи та ритуали – корпоративна культура може виражатися в символах, логотипах, слоганах, а також у певних ритуалах, таких як святкування успіхів компанії, традиції тимчасових заходів, корпоративні свята, нагороди та визнання [14].

Корпоративна культура відіграє ключову роль у процесі розвитку організації, впливаючи не лише на внутрішні взаємини між працівниками, а й на зовнішній імідж компанії, її ділову репутацію та ефективність взаємодії із зовнішніми контрагентами. Налагоджена система корпоративних цінностей і правил поведінки стимулює працівників до більшої залученості, зменшує кількість внутрішніх конфліктів, покращує співпрацю в колективі та сприяє зростанню загальної результативності організації.

Корпоративна культура формує фундаментальні засади, на яких ґрунтується діяльність підприємства. Вона відіграє важливу роль у консолідації цілей та стимулів працівників, створює загальний емоційний клімат і сприяє формуванню позитивного мікроклімату в колективі. Окрім внутрішнього впливу, корпоративна культура також впливає на зовнішнє позиціонування компанії,

виступаючи важливим чинником у залученні нових клієнтів та ділових партнерів. При розробці концепції та формуванні корпоративної культури у готелі важливо враховувати багатонаціональний склад гостей. Поняття «культура соціального діалога» характеризує здатність соціальних суб'єктів до саморегуляції конфліктних і конфліктогенних ситуацій, що виникають у процесі їх взаємодії [8, ст. 59]. Корпоративна культура формує свої норми та цінності, перетинаючись із національними та етнічними особливостями країни, в якій здійснює свою діяльність готель.

Ідея корпоративної культури здобула широку популярність у 1980-х роках, коли дослідники та управлінці почали визнавати її важливу роль у досягненні організаційного успіху. Її формування стало особливо актуальним на тлі зростаючого значення людського ресурсу в діяльності компаній. У період економічної глобалізації та загострення конкурентної боротьби на ринку, розвиток унікальної внутрішньої культури організації перетворився на важливий інструмент формування привабливого образу компанії та її бренду, що дозволяло успішніше залучати як клієнтів, так і кваліфікованих фахівців [4, ст. 20]. Комунікації є невід'ємним атрибутом процесу управління. Вони зв'язують окремі елементи організації у єдине ціле, даючи можливість координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання тощо; з'єднують її із зовнішнім середовищем – дозволяють отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти партнерів по бізнесу і споживачів про свої наміри та впливати на їх поведінку [3, ст. 75].

З початку 2000-х років корпоративна культура перетворилася з чогось, що просто відповідало загальним стандартам, на потужний стратегічний інструмент для великих компаній. Вона стала невід'ємною частиною корпоративного управління, оскільки її вплив позначався як на взаєминах з клієнтами та партнерами, так і на забезпеченні внутрішньої стабільності організації. Кілька компаній почали свідомо формувати корпоративну культуру, що підтримує їх стратегічні цілі, в той час як інші адаптували її до існуючих корпоративних практик і цінностей.

Існує кілька підходів до формулювання та розвитку корпоративної культури, які зазвичай класифікують на два основні напрями: традиційний та сучасний. Традиційний підхід передбачає розуміння корпоративної культури як системи правил, норм і цінностей, що визначаються керівництвом і реалізуються через офіційні канали. Така модель акцентує увагу на важливості авторитарного управління та встановлення чітких стандартів для співробітників. У свою чергу, сучасний підхід робить акцент на створенні культури співпраці, довіри та розвитку. Він підкреслює, що корпоративна культура не повинна нав'язуватися зовні, а повинна органічно формуватися в процесі взаємодії всіх учасників організації. Ключовим елементом цього підходу є залучення працівників до створення корпоративних цінностей і принципів [43, ст. 122].

У готельно-ресторанному бізнесі корпоративна культура має особливе значення через безпосередній контакт з клієнтами. Вона впливає на рівень обслуговування, взаємодію з гостями, ставлення до якості послуг і здатність швидко реагувати на зміни у вимогах споживачів.

Одним з основних аспектів корпоративної культури в готельно-ресторанному бізнесі є обслуговування клієнтів. Від того, якою є корпоративна культура в колективі, залежить, як співробітники ставляться до своїх обов'язків і наскільки вони готові працювати над поліпшенням сервісу. У готельному і ресторанному бізнесі важливе значення має не тільки професіоналізм працівників, а й їх ставлення до клієнтів, доброзичливість, бажання створити комфортну атмосферу. На сьогодні найбільший внесок у розробку проблематики як організаційної, так і корпоративної культур зробили наступні зарубіжні та вітчизняні дослідники: М. Бурке, О. Грішнова, М. Елвессон, К. Камерон, А. Колот, Р. Куїнн, А. Ліпенцев, Н. Могутнова, Г. Назарова, Р. Рюттінгер, П. Співак, Г. Хаєт, Г. Хофштеде, Е. Шейн та інші [28, ст. 33].

В умовах інтенсивної конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг одним з ключових аспектів корпоративної культури стає інноваційність і здатність до адаптації в умовах змін. Це охоплює як інтеграцію новітніх технологій в обслуговуванні, так і постійне вдосконалення кваліфікації персоналу. Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її

стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям [10, ст. 158]. Крім того, важливим є своєчасне реагування на нові тенденції в галузях харчування та готельного обслуговування, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

Тож, корпоративна культура є основою для створення ефективної організації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей. Вона включає в себе набір цінностей, норм та практик, які визначають внутрішні взаємини співробітників і взаємодію з зовнішнім середовищем. В особливості готельно-ресторанного бізнесу корпоративна культура відіграє важливу роль у забезпеченні високого рівня обслуговування, розвитку взаємодії з клієнтами та створенні конкурентоспроможної компанії на ринку.

1.2. Функції та структура корпоративної культури

Корпоративна культура має значний вплив на організаційну поведінку, ефективність управлінських процесів, взаємодію співробітників та атмосферу в компанії. Вона охоплює систему цінностей, переконань, норм поведінки, традицій і звичаїв, які формуються в межах організації та визначають, як її члени взаємодіють між собою та з зовнішніми партнерами [24, ст. 206]. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, правильне формування корпоративної культури стає основою для досягнення високих результатів, оскільки вона впливає на всі аспекти функціонування організації, включаючи продуктивність праці та рівень задоволеності як клієнтів, так і партнерів.

Корпоративна культура виконує кілька важливих функцій, які забезпечують стабільність та розвиток організації. Вони формують основу для взаємодії між співробітниками, орієнтують їх на досягнення стратегічних цілей і сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства. Основні функції корпоративної культури можна поділити на наступні:

– інтегруюча функція. Ця функція спрямована на об'єднання співробітників навколо спільних цілей та цінностей. Вона допомагає створити

атмосферу взаємодії і співпраці, що є важливим аспектом для успішного виконання завдань організації. Спільні цінності та переконання дозволяють не лише підвищити продуктивність праці, а й зберегти стабільність у процесах прийняття рішень, а також зменшити ймовірність конфліктів і непорозумінь між співробітниками;

– регулююча функція. Корпоративна культура встановлює норми та правила поведінки всередині організації. Вони можуть бути як формальними (регламентованими документами, політиками та процедурами), так і неформальними (традиціями, звичаями та поведінковими стандартами). Це дозволяє сформувати єдині критерії оцінки поведінки працівників, що сприяє створенню чіткої та зрозумілої організаційної структури. Для готельно-ресторанного бізнесу нормативна функція має особливе значення, оскільки вона визначає стандарти обслуговування, які впливають на взаємодію з клієнтами;

– мотиваційна функція. Корпоративна культура є потужним інструментом мотивації працівників. Мотивація може бути як зовнішньою (премії, бонуси, кар'єрне зростання), так і внутрішньою (гордість за компанію, відчуття причетності до досягнень організації). Вона допомагає співробітникам відчувати себе частиною єдиного механізму, що стимулює їх досягати високих результатів. У процесі формування корпоративної культури важливо не лише забезпечити економічні стимули, а й створити таку атмосферу, де працівники відчують власну важливість і цінність;

– комунікативна функція. Ефективна комунікація є однією з основних складових успішної корпоративної культури. Вона сприяє обміну інформацією як між працівниками, так і між підрозділами та керівництвом. Встановлення відкритих каналів комунікації дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оперативно вирішувати проблеми та забезпечувати високий рівень клієнтського обслуговування. Для досягнення цих цілей організації можуть використовувати різні комунікаційні платформи — від традиційних нарад до новітніх технологій, таких як корпоративні соціальні мережі та платформи для спільної роботи;

– іміджева функція. Корпоративна культура формує уявлення про готель не лише серед співробітників, а й серед клієнтів, партнерів та громадськості. Створення позитивного іміджу сприяє залученню нових клієнтів, підвищенню лояльності постійних відвідувачів і зміцненню позицій підприємства на ринку. Візуальні елементи, поведінка персоналу, атмосфера в закладі — усе це є відображенням іміджу, сформованого на основі корпоративної культури;

– координаційна функція. Корпоративна культура забезпечує узгодженість дій працівників, сприяючи ефективній взаємодії між підрозділами та співробітниками. Завдяки встановленим цінностям, правилам і традиціям працівники краще розуміють очікування один від одного, що мінімізує дублювання зусиль, покращує оперативність виконання завдань і знижує ризик конфліктів у командній роботі;

– контрольна функція. Корпоративна культура також здійснює контроль за виконанням стандартів та норм, встановлених в організації. Це дозволяє забезпечити високий рівень якості роботи, дотримання етичних стандартів і послідовність у виконанні завдань. Контроль може здійснюватися як через формальні методи (звіти, перевірки), так і через неформальні канали (спостереження, зворотний зв'язок). Важливою складовою є також підтримка керівництва і відповідальність на всіх рівнях організації [20].

Функції корпоративної культури готельного підприємства тісно пов'язані з основними управлінськими функціями та мають на меті забезпечення ефективної взаємодії між персоналом, підвищення якості обслуговування, зміцнення внутрішньої згуртованості та формування позитивного іміджу організації [36]. Добре розвинена корпоративна культура дозволяє не тільки оптимізувати внутрішні управлінські процеси, але й забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому стабільність і конкурентоспроможність готелю на ринку послуг. Таким чином, розуміння та ефективне впровадження всіх цих функцій є критично важливими для досягнення стратегічних цілей підприємства в сфері гостинності.

На рисунку 1.1 зображена схема функцій корпоративної культури, які застосовуються при формування якісної комунікації між співробітниками готелю.



Рис. 1.1. Функції корпоративної культури

Джерело: Стаття про формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств [28]

Структура корпоративної культури включає різноманітні елементи, які впливають на поведінку працівників, їхню взаємодію з клієнтами та загальний імідж організації. Цінності організації є основою її корпоративної культури, визначаючи, що є важливим для організації і як вона ставиться до важливих аспектів бізнесу, таких як інновації, якість послуг, етика та соціальна відповідальність. Цінності можуть бути виражені в корпоративних принципах, які лягатимуть в основу кожної дії співробітників. Вони формують стратегічні орієнтири для організації, що дозволяє їй ефективно взаємодіяти як із зовнішнім середовищем, так і всередині колективу. Всі організації мають певний набір норм і правил, які визначають, як співробітники повинні взаємодіяти один з одним і з клієнтами. Це можуть бути як формальні правила (регламенти, інструкції), так і неформальні (культура взаємодії, звички). Ці норми відображають основні

цінності і традиції організації, і тому їх дотримання забезпечує гармонійну атмосферу та високий рівень професіоналізму в роботі [50].

На рисунку 1.2 зображена загальна структура корпоративної культури, що включає основні компоненти: місію та цінності компанії, соціально-психологічну культуру, інформаційний дизайн, культуру внутрішніх комунікацій, а також особливості організації та умов праці. Ці елементи формують основні аспекти корпоративної культури та визначають її вплив на ефективність функціонування організації.

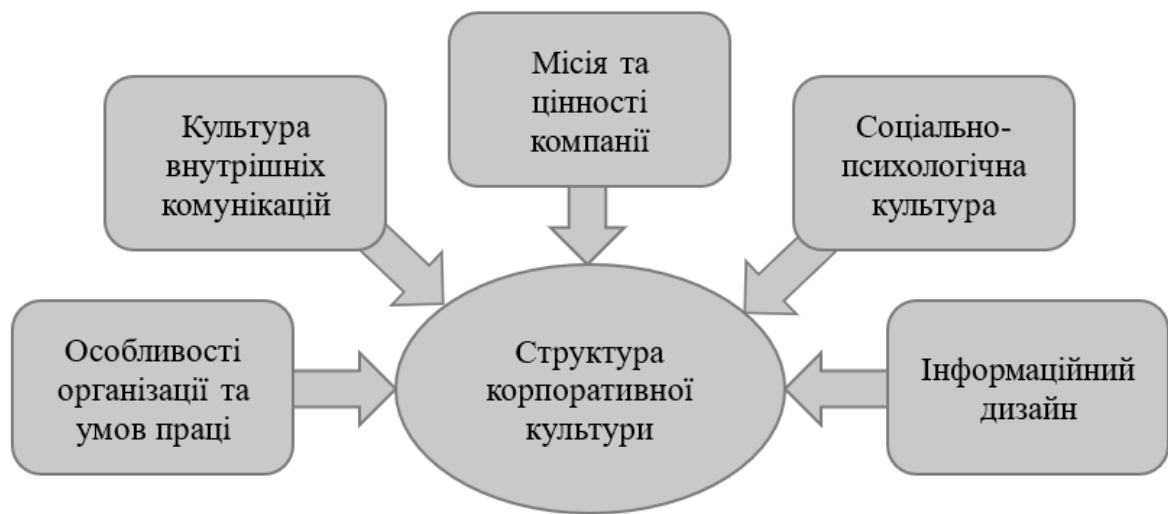


Рис. 1.2. Структура корпоративної культури

Джерело: Стаття про розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності [11]

Мова та комунікація є ключовими аспектами корпоративної культури. В організаціях часто розробляються спеціалізовані терміни, що відображають особливості бізнесу, а також визначають певні стилі комунікації, як-от офіційний, неформальний або діловий. Це створює атмосферу ідентичності для працівників і клієнтів, роблячи спілкування зрозумілим і професійним. У кожній організації також існують символи та атрибути, які додають візуальної та ідентифікаційної цінності корпоративній культурі. До таких атрибутів належать корпоративні кольори, логотипи, девізи або навіть архітектурні елементи приміщень. Вони не тільки підтримують корпоративний дух, але й сприяють залученню клієнтів, створюючи враження унікальності організації. Крім того, кожна компанія має свою історію, що відображає її розвиток, досягнення та виклики. Традиції, такі

як корпоративні святкування, ритуали та заходи, допомагають зміцнювати атмосферу єдності, дозволяючи працівникам відчувати свою належність до організації і підтримувати колективний дух [5, ст. 323].

Отже, корпоративна культура є основним фактором успіху підприємства, оскільки вона визначає внутрішні процеси, взаємодію з клієнтами та партнерами, а також загальний імідж компанії. Функції корпоративної культури, такі як інтеграція, нормативність, мотивація, комунікація та контроль, дозволяють створити стабільну і ефективну організацію. Структура корпоративної культури включає цінності, норми, правила, мовні практики, символи і традиції, що взаємодіють між собою, формуючи організаційну ідентичність. У сучасних умовах корпоративна культура стає важливим конкурентним фактором, який сприяє розвитку і стабільності компанії.

1.3. Особливості корпоративної культури в підприємстві готельно-ресторанного господарства

Корпоративна культура є важливою частиною управлінського процесу в будь-якому бізнесі, зокрема в галузі готельно-ресторанного господарства. Вона визначає стиль взаємодії між працівниками, ставлення до клієнтів та підходи до вирішення як внутрішніх, так і зовнішніх питань. Для підприємств готельно-ресторанного сектору корпоративна культура є основою для забезпечення ефективної роботи, створення комфортної атмосфери для гостей та належної координації між різними підрозділами.

Корпоративна культура в підприємствах готельно-ресторанного господарства формує основні принципи, на яких будуються всі процеси взаємодії як всередині організації, так і між організацією та її клієнтами. Вона визначає стандарти поведінки, цінності та норми, що повинні дотримуватися усі співробітники компанії. Корпоративна культура не тільки забезпечує злагоджену роботу організації, але й підвищує рівень задоволення гостей, що є критично важливим для бізнесу в сфері готельно-ресторанного господарства [2, ст. 46].

Гостинність, комфорт і високий рівень сервісу – саме ці принципи мають бути основою корпоративної культури підприємств у сфері гостинності. У готелі чи ресторані з добре сформованою корпоративною культурою кожен співробітник, незалежно від своєї посади, усвідомлює значущість не лише виконання прямих обов'язків, але й створення затишної атмосфери для гостей. Успіх готельно-ресторанних закладів, таких як готелі, ресторани, кафе, визначається не лише якістю послуг, а й тим, наскільки ефективно побудовані внутрішні комунікації та спільні цінності компанії. Коли персонал чітко розуміє місію підприємства та поділяє його основні цінності, це сприяє зростанню мотивації та відданості справі, що в результаті позитивно впливає на рівень обслуговування [42, ст. 1116].

Наукові дослідження підтверджують, що організації з ефективно сформованою корпоративною культурою зазвичай демонструють нижчий рівень плинності кадрів. Це має особливе значення для підприємств індустрії гостинності, де стабільність персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування. Часті зміни у складі працівників можуть призвести до зниження рівня професіоналізму, погіршення клієнтського досвіду та, як наслідок, негативно позначитися на репутації закладу в очах споживачів.

Також важливим аспектом є те, що в готельно-ресторанному господарстві обслуговування відбувається безпосередньо в процесі взаємодії з клієнтом. Ставлення працівників до гостей, їхня готовність надавати послуги з максимальною увагою та доброзичливістю — це ті характеристики, які визначають імідж підприємства. Хороша корпоративна культура сприяє тому, що кожен співробітник відчуває свою важливість в команді і розуміє, як його дія чи бездіяльність можуть вплинути на результат [7, ст. 249].

До ключових складових корпоративної культури у сфері готельно-ресторанного бізнесу належать стандарти обслуговування, професійна етика працівників, ставлення до клієнтів та загальний рівень кваліфікації персоналу. У закладах високого класу особливу увагу приділяють персоналізованому сервісу, який передбачає індивідуальний підхід до кожного гостя, чутливість до деталей та здатність оперативно вирішувати можливі проблеми під час перебування

клієнта. Усі ці аспекти є результатом послідовного формування відповідної корпоративної культури. Крім того, вона відіграє важливу роль у налагодженні внутрішньої комунікації між підрозділами підприємства – кухнею, сервісом, рецепцією, адміністрацією тощо. Завдяки єдиному розумінню цілей і норм взаємодії, персонал здатен ефективно координувати дії, швидко адаптуватися до змін і діяти злагоджено навіть у стресових чи непередбачуваних умовах. Це особливо актуально з огляду на динамічність індустрії гостинності, яка вимагає оперативного, якісного та водночас клієнтоорієнтованого обслуговування [47, ст. 79].

Ефективне формування корпоративної культури в підприємствах готельно-ресторанного господарства неможливе без постійної та конструктивної взаємодії між керівництвом і персоналом. Лідери організації мають виступати носіями ключових корпоративних цінностей, демонструючи високі стандарти сервісу, командну роботу та сприяти створенню позитивного психологічного клімату в колективі. Важливим елементом є систематичне проведення навчальних програм, тренінгів і майстер-класів, що дозволяє підтримувати кваліфікацію працівників на високому рівні та забезпечує їхню обізнаність з актуальними тенденціями у сфері гостинності. Культура безперервного професійного розвитку і самовдосконалення слугує основою стійкості підприємства у конкурентному середовищі. З одного боку, корпоративна культура має бути орієнтована на досягнення найвищої якості обслуговування і задоволення клієнтських очікувань; з іншого – на забезпечення внутрішньої гармонії у колективі. Створення комфортного та підтримувального робочого середовища сприяє підвищенню мотивації персоналу, покращенню міжособистісних відносин і зростанню загальної продуктивності. Співробітники, які відчують повагу, підтримку та можливості для професійного зростання, демонструють вищу залученість і результативність у виконанні своїх обов'язків.

Крім того, корпоративна культура в готельно-ресторанному бізнесі включає в себе особливості взаємодії з гостями. Гостинність — це основа будь-якого успішного підприємства в цій галузі. Важливо, щоб персонал не просто виконував свої обов'язки, а й уміло створював позитивний досвід для гостей,

уважно ставився до їхніх потреб і вмів вирішувати будь-які питання або непорозуміння, що виникають під час їхнього перебування в закладі. Завдяки формуванню сильної корпоративної культури готельно-ресторанне підприємство може не лише підвищити ефективність роботи своїх працівників, але й зміцнити свою репутацію на ринку. Відповідно, для кожного готелю чи ресторану важливо зрозуміти значення культурних аспектів своєї діяльності та вміти впроваджувати їх на всіх рівнях — від стратегії до конкретних операційних процедур.

Отже, корпоративна культура є основою діяльності будь-якої організації, і для підприємств готельно-ресторанного господарства її роль є ще більш значущою через безпосередній вплив на рівень обслуговування клієнтів і загальний успіх бізнесу. У розділі розглянуті теоретичні основи корпоративної культури підприємства, її сутність, функції, структура та особливості, що дозволяє глибше зрозуміти механізм її впливу на роботу компаній, особливо в готельно-ресторанному секторі.

Передусім слід зазначити, що корпоративна культура підприємства являє собою цілісну систему цінностей, норм, переконань і поведінкових моделей, які формуються в процесі діяльності організації та регламентують взаємодію її працівників. Зазначені елементи виникають під впливом низки чинників, зокрема історичного розвитку компанії, визначеної місії, стратегічних орієнтирів, а також соціокультурного середовища, економічної кон'юнктури та технологічного прогресу. Саме корпоративна культура визначає, як співробітники ідентифікують себе з організацією, які поведінкові стандарти вважаються прийнятними, яким чином відбувається комунікація як у межах трудового колективу, так і з зовнішніми контрагентами. У цьому контексті корпоративна культура виконує не лише внутрішньоорганізаційну, а й репутаційну функцію, впливаючи на загальне сприйняття підприємства в очах клієнтів, партнерів та громадськості.

Потім, корпоративна культура виконує низку ключових функцій, серед яких особливе значення мають функції соціалізації, інтеграції, мотивації, а також забезпечення організаційної стабільності. Вона виступає своєрідним інтеграційним механізмом — «клеєм», що поєднує структурні елементи підприємства в єдине ціле, формуючи узгоджену систему внутрішніх

взаємозв'язків [4, ст. 20]. Наявність ефективної корпоративної культури сприяє адаптації нових працівників до середовища організації, підвищенню рівня залученості персоналу, формуванню довіри та командної єдності. Водночас відсутність чітко визначених спільних цінностей, норм і стандартів поведінки може зумовити деорганізацію робочих процесів, конфліктність у колективі, зниження мотивації працівників і, як наслідок, негативно позначитися на загальній результативності діяльності підприємства [27].

Корпоративна культура також є важливим інструментом для підтримки стійкості підприємства в умовах змін. Вона дозволяє гнучко адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому основні принципи і цінності компанії. Зокрема, в умовах глобалізації, розвитку цифрових технологій та змін у споживацьких вподобаннях, організація повинна вміти швидко реагувати на виклики, не порушуючи основи своєї корпоративної культури. Впровадження інновацій у роботу підприємства та збереження високоморальних стандартів обслуговування клієнтів можливе лише за умови належної корпоративної культури. Особливості корпоративної культури в підприємствах готельно-ресторанного господарства полягають у тому, що ці організації орієнтовані на безпосередню взаємодію з клієнтами, і саме від того, яким чином організована культура, залежить успіх підприємства. Гостинність, увага до деталей, індивідуальний підхід — це те, що визначає рівень задоволення клієнтів. У сфері готельно-ресторанного бізнесу корпоративна культура виступає не лише як внутрішній інструмент управління, але й як важливий фактор зовнішнього впливу. Вона забезпечує якість сервісу, підвищує конкурентоспроможність підприємства, створюючи атмосферу довіри та лояльності серед клієнтів [41].

Таким чином, корпоративна культура є важливим інструментом для досягнення високих результатів у готельно-ресторанному бізнесі. Вона сприяє злагодженості внутрішніх процесів, забезпечує гармонійні взаємодії в команді і покращує взаємодію з клієнтами. Розуміння та ефективне застосування принципів корпоративної культури дозволяють підприємствам готельно-ресторанного господарства стати конкурентоспроможними, задовольняти потреби гостей на найвищому рівні та досягати сталого успіху на ринку.

Висновок до розділу 1

Корпоративна культура – важливий фактор ефективності підприємства, що включає систему цінностей, норм, переконань і моделей поведінки. Вона сприяє формуванню єдиного мікроклімату, визначає стиль управління, взаємодію з гостями та партнерами. В Україні корпоративна культура в готельному бізнесі розвивається, і її значення зростає в умовах глобалізації та підвищення конкуренції. Вона впливає на стабільність і адаптацію організації до змін, що сприяє її конкурентоспроможності

Основні функції, які виконує корпоративна культура: інтегруючу, що об'єднує працівників навколо спільних цілей; регулюючу, що визначає норми поведінки; а також мотиваційну, що підвищує залученість персоналу. Вона забезпечує стабільність, сприяє кращій співпраці, зменшує конфлікти та покращує взаємодію з партнерами. Через формування спільних цінностей та правил, корпоративна культура має прямий вплив на ефективність роботи підприємства та досягнення стратегічних цілей.

В готельно-ресторанному бізнесі корпоративна культура є основою для забезпечення високого рівня обслуговування. Вона впливає на ставлення співробітників до гостей, підвищує якість послуг та здатність до адаптації. Інноваційність і готовність до змін стають ключовими факторами успіху в умовах конкуренції. Корпоративна культура визначає імідж компанії, допомагає залучати нових гостей і кваліфікованих фахівців, що є важливими для сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МЕРЕЖІ RIBAS HOTELS GROUP

2.1. Загальна характеристика Ribas Hotels Group

Ribas Hotels Group є однією з провідних готельних мереж в Україні, яка пропонує високоякісний сервіс і різноманітні послуги для своїх гостей. Мережа складається з кількох готелів, розташованих у різних куточках України, включаючи популярні туристичні міста, такі як Київ, Львів, Одеса та інші. Готелі мережі відомі своєю вишуканістю, комфортом і сучасним підходом до обслуговування відвідувачів.

На рисунку 2.1 зображено офіційний логотип мережі Ribas Hotels Group, який відображає візуальну ідентичність компанії та є важливим елементом її корпоративної культури. Логотип використовується у всіх комунікаційних матеріалах, сприяючи впізнаваності бренду на ринку готельно-ресторанних послуг.



Рис. 2.1 Логотип мережі Ribas Hotels Group

Джерело: Офіційний сайт мережі Ribas Hotels Group [50]

Основною метою Ribas Hotels Group є створення унікальної атмосфери гостинності та комфорту для своїх гостей, що є важливою складовою корпоративної культури мережі. Усі готелі групи поділяють спільні цінності, орієнтуючись на досягнення високих стандартів обслуговування та надання гостям оптимальних умов для відпочинку та бізнесу. Це вимагає від співробітників високого рівня професіоналізму та відданості місії компанії.

Корпоративна культура Ribas Hotels Group орієнтована на розвиток команди, створення сприятливого робочого середовища та забезпечення стабільного й високоякісного сервісу для гостей. Однією з головних цінностей є взаємоповага, відкритість і підтримка як серед співробітників, так і у відношенні до гостей. Мережа активно впроваджує принципи гостинності та індивідуальний підхід до кожного відвідувача, що дозволяє забезпечити високий рівень задоволення від перебування в її готелях.

Особливості корпоративної культури Ribas Hotels Group включають безперервний процес навчання та вдосконалення персоналу. Керівництво компанії надає велике значення розвитку лідерських якостей у своїх співробітників, створенню умов для їх професійного зростання та підтримці атмосфери командної роботи. Важливою частиною корпоративної культури є також фокус на інноваціях і застосуванні сучасних технологій для покращення обслуговування гостей і оптимізації внутрішніх процесів [25].

Мережа Ribas Hotels Group надає значну увагу якості обслуговування, і саме корпоративна культура є основою для досягнення цієї мети. Вона сприяє не тільки забезпеченню високої ефективності роботи на кожному етапі, але й формує атмосферу, яка підтримує розвиток довгострокових взаємин з гостями та партнерськими організаціями.

Компанія була заснована у 2014 році, і за відносно короткий час змогла вирости до повноцінної готельної мережі, що об'єднує понад 50 готельних об'єктів по всій Україні і за кордоном. Основні послуги Ribas Hotels Group включають:

- управління готельними об'єктами;
- бізнес-консалтинг у сфері HoReCa;
- проєктування готельних концепцій та бренд-менеджмент;
- франчайзинг;
- управління інвестиційними проєктами;
- професійне навчання персоналу.

Компанія має головний офіс в Одесі та філії у регіональних центрах [20].

У таблиці 2.1 наведено приклади готельних об'єктів, що входять до складу мережі Ribas Hotels Group. Представлені заклади різняться за форматом, розташуванням, категорією та кількістю номерів, що свідчить про різнопрофільність діяльності компанії та її здатність охоплювати різні сегменти готельного ринку.

Таблиця 2.1

Приклади готельних об'єктів Ribas Hotels Group

№	Назва готелю	Локація	Категорія	Кількість номерів	Формат
1	WOL.07 BY RIBAS	Буковель	Бізнес	38	5*
2	Ribas Duke Boutique Hotel	Одеса	Бутик	41	5*
3	Ribas Karpaty	Буковель	Курортний	46	4*
4	Richard by Ribas	Грибівка	Курортний	49	4*
5	Helios by Ribas	Буковель	Курортний	35	2*
6	Mandra Morion	Микуличин	Котеджі	20	—

Джерело: Офіційний сайт мережі Ribas Hotels Group [49]

Ribas Hotels Group активно позиціонує себе як новатора в галузі сталого туризму. Компанія впроваджує екологічні ініціативи, такі як енергоефективні технології, сортування відходів і використання екологічно чистих матеріалів у дизайні готелів. Це дозволяє не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й створює позитивний імідж серед сучасних гостей, які цінують відповідальне ставлення до природи.

Крім того, Ribas Hotels Group демонструє активну соціальну позицію, підтримуючи благодійні проєкти та місцеві ініціативи. Компанія бере участь у програмах допомоги внутрішньо переміщеним особам, розвитку молодіжного підприємництва та створенні робочих місць у регіонах, де функціонують її готелі [50].

Управлінська модель Ribas Hotels Group ґрунтується на принципах гнучкого менеджменту та цифрової трансформації. В компанії активно застосовуються CRM-системи, автоматизовані платформи для управління бронюваннями та аналітичні інструменти для оцінки ефективності роботи персоналу і рівня задоволення гостей. Це дає можливість Ribas Hotels Group швидко адаптуватися до змін на ринку та постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси.

Мережа активно розвиває напрямок готельної франшизи, надаючи партнерам не тільки бренд і стандарти обслуговування, але й комплексну підтримку в таких аспектах, як маркетинг, кадрова політика, логістика та підключення до міжнародних систем онлайн-бронювання.

Особливістю бренду є чітка диференціація готелів для різних цільових аудиторій: деякі з них орієнтовані на бізнес-туристів, пропонуючи конференц-зали та бізнес-сервіси, в той час як інші націлені на молодіжну аудиторію або родини з дітьми. Такий підхід дозволяє гнучко налаштувати обслуговування відповідно до потреб гостей, що сприяє збереженню високої конкурентоспроможності на ринку.

Ribas Hotels Group вирізняється на ринку також завдяки своєму гнучкому підходу до форматів розміщення. Окрім традиційних готелів, мережа активно розвиває апарт-готелі, кемпінги, глемпінги та міні-готелі в туристичних регіонах, що привертає різноманітних гостей – від мандрівників з обмеженим бюджетом до тих, хто цінує екологічний та нестандартний відпочинок.

У структурі управління компанією реалізована система внутрішніх корпоративних стандартів якості, які регулярно оновлюються відповідно до новітніх тенденцій індустрії гостинності. Контроль за дотриманням цих стандартів забезпечує спеціалізований внутрішній аудиторський відділ, який проводить регулярні перевірки готельних об'єктів. Корпоративна культура – важливий фактор підвищення конкурентоспроможної адаптивності, ефективності виробництва та управління. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність підприємства [4, ст. 37].

Важливою складовою корпоративної стратегії Ribas Hotels Group є партнерські програми з міжнародними компаніями в сфері туризму, маркетингу та ІТ. Наприклад, компанія співпрацює з платформами Booking.com, Expedia, Airbnb, а також з локальними стартапами, які розробляють рішення для автоматизації гостинності.

Ribas Hotels Group акцентує увагу на створенні унікального клієнтського досвіду – в окремих готелях впроваджено авторські SPA-програми, заняття йогою, кулінарні майстер-класи з місцевими кухарями, дегустації вин і тематичні

екскурсії. Такий формат взаємодії з гостями підсилює їх емоційне залучення та сприяє зростанню лояльності до бренду.

У період кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19 та запровадження воєнного стану, Ribas Hotels Group продемонструвала здатність швидко адаптуватися, запровадивши антикризове управління, дистанційні консультації та гнучку політику скасування бронювань. Завдяки цьому компанії вдалося утримати довіру гостей і забезпечити фінансову стабільність.

Ribas Hotels Group має кілька основних конкурентів на ринку готельних послуг в Україні, серед яких виділяються Premier Hotels, Hilton Kyiv та Radisson Blu. Кожен з цих конкурентів має свої сильні сторони, але й водночас обмеження, які створюють можливості для Ribas Hotels Group.

Premier Hotels and Resorts – одна з найбільших готельних мереж в Україні, яка має сильну присутність у середньому сегменті ринку. Мережа забезпечує доступний сервіс із комфортними умовами для бізнес-туристів та мандрівників, що шукають розумне поєднання ціни і якості [31]. Однак, однією з проблем є те, що готелі цієї мережі іноді можуть бути застарілими або не відповідати останнім трендам у дизайні та інфраструктурі, що обмежує привабливість для молодшої аудиторії, котра шукає сучасний інтер'єр та інноваційні послуги. У Ribas Hotels Group є перевага, оскільки компанія активно працює над модернізацією своїх готелів та забезпечує інноваційний підхід у створенні комфортних умов, що підвищує привабливість для молодших гостей та тих, хто цінує сучасний стиль.

Hilton Kyiv – це представник міжнародної мережі, що пропонує високий рівень обслуговування для клієнтів, орієнтуючись на елітний сегмент ринку. Hilton славиться своїми розкішними номерами, першокласним сервісом та інфраструктурою для організації бізнес-заходів [30]. Однак високі ціни на послуги роблять готель доступним лише для обмеженого кола туристів та бізнесменів, що може бути бар'єром для більшої частини місцевих гостей. Ribas Hotels Group має сильну позицію на ринку завдяки більш доступним цінам, пропонуючи при цьому високу якість сервісу і комфорт, що дозволяє залучати ширший сегмент споживачів, включаючи середній клас, що не може собі дозволити дорогі готелі, як Hilton.

Radisson Blu – ще один сильний гравець на ринку, відомий своєю інтернаціональною репутацією та високими стандартами обслуговування. Radisson Blu має готелі в ключових містах України, що дозволяє йому залучати іноземних туристів та бізнес-класів [32]. Проте обмежена кількість готелів на території України є його слабким місцем, на відміну від Ribas Hotels Group, яка активно розвиває свою мережу на різних локаціях і має більший географічний охоп. Це дозволяє Ribas Hotels Group бути більш гнучкою у своїх пропозиціях і забезпечувати гостей доступними варіантами розміщення в різних регіонах.

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентів мережі Ribas Hotels Group

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони	Позиція Ribas Hotels Group
Premier Hotels	Широка мережа, баланс ціни та якості	Старіші готелі, менша орієнтація на молодь	Ribas має більш сучасні об'єкти та орієнтованість на нові тренди
Hilton Kyiv	Високий рівень обслуговування, розкішні умови	Дорогі послуги, обмежена доступність	Пропонує конкурентні ціни при високій якості
Radisson Blu	Міжнародна репутація, високі стандарти	Обмежена кількість готелів в Україні	Має більший географічний охоп

Джерело: розроблено автором

Таким чином, Ribas Hotels Group має певні переваги перед основними конкурентами, такими як більш доступні ціни, інноваційний підхід до створення готельних умов, та ширший географічний охоп. Однак для того, щоб зміцнити свої позиції на ринку, компанія повинна звернути увагу на деякі аспекти, зокрема модернізацію готелів вищого класу і покращення інфраструктури для бізнес-клієнтів, аби конкурувати з такими великими міжнародними мережами, як Hilton і Radisson Blu.

На сьогоднішній день Ribas Hotels Group утримує позиції однієї з найпрогресивніших та інноваційних готельних мереж України. Компанія не лише впевнено закріпилась на внутрішньому ринку, але й активно розширює свою присутність за межами країни. Станом на 2025 рік до складу мережі входить понад 55 об'єктів розміщення, серед яких є й готелі за кордоном – зокрема на

острові Балі. Такий розвиток свідчить про амбітну стратегію зростання та прагнення до глобальної експансії.

У рамках своєї стратегії Ribas Hotels Group реалізує інвестиційні проекти різного рівня складності, спрямовані на залучення коштів у готельну сферу. Протягом 2023 року компанія змогла залучити інвестиції на суму понад 125 мільйонів доларів США, що стало вагомим підтвердженням довіри з боку міжнародних партнерів та фінансових структур. Завдяки цим коштам було розпочато реалізацію нових масштабних проектів у таких містах, як Ужгород, Вінниця, Яблуниця та Поляна (Закарпатська область). Кожен із нових об'єктів вирізняється індивідуальним архітектурним рішенням, сучасним дизайном та високим рівнем комфортності.

Серед помітних нових проектів Ribas Hotels Group варто виокремити The Five Hotel в Ужгороді – преміум-готель на 154 номери, що включає сучасний SPA-комплексом і ресторан з панорамним видом на місто, створюючи новий стандарт розкоші для західного регіону України. Ще одним визначним проектом став апарт-готель WOL.Vinnitsia, реалізований у партнерстві з архітектурним бюро TEMO design bureau. У п'ятирівневій будівлі розміщено 78 номерів, які поєднують функціональність та мінімалістичний стиль. У Закарпатті активно розвивається готель Erwin Hall на 112 номерів, що гармонійно інтегрує історичні мотиви регіону з сучасною архітектурою. Водночас у Яблунці триває будівництво котеджного містечка Potaу, яке складатиметься з 63 номерів у форматі екологічних дерев'яних будинків, розташованих серед мальовничого карпатського лісу, що відповідає концепції сталого та емоційного відпочинку.

Географія діяльності Ribas Hotels Group є надзвичайно широкою — компанія активно присутня у ключових туристичних, ділових і рекреаційних центрах України, таких як Одеса, Київ, Львів, Буковель, Дніпро, Кobleво, Біла Церква та інші. Різноманіття локацій дозволяє мережі адаптувати готельні концепції до специфіки місцевого ринку та задовольняти запити найрізноманітніших сегментів гостей – від бізнес-туристів до поціновувачів гірського або морського відпочинку. Крім внутрішнього розвитку, Ribas Hotels Group поступово зміцнює свою присутність на міжнародному рівні, розпочавши

реалізацію проєктів за кордоном, зокрема на острові Балі. Така стратегія свідчить про глобальні амбіції компанії й спрямованість на формування міжнародного іміджу українського готельного бренду, здатного конкурувати з провідними гравцями світового ринку гостинності.

Концепція Ribas Hotels Group демонструє глибоке стратегічне бачення сучасної індустрії гостинності – замість універсальних рішень компанія створює унікальні продукти, що базуються на поєднанні дизайну, емоцій, інновацій та локального контексту. Такий підхід дозволяє формувати впізнаваний бренд із сильним емоційним зв'язком з гостями, сприяє диференціації на конкурентному ринку та стимулює сталість клієнтської лояльності. Завдяки цьому Ribas Hotels Group не лише утверджується як лідер вітчизняного готельного ринку, а й поступово вибудовує модель нового формату гостинності, актуальної для глобального середовища.

Цей завершальний акцент вдало підкреслює стратегічну глибину і маркетингову інтуїцію Ribas Hotels Group як сучасного готельного оператора. Завдяки інтеграції маркетингу на ранніх етапах розвитку проєктів і фокусуванню на гнучкості у форматах та дизайні, компанія формує не просто готельні продукти, а цілісні, продумані до деталей враження для своїх гостей. У цілому Ribas Hotels Group ілюструє сучасну модель ведення готельного бізнесу, поєднуючи традиційний сервіс із впровадженням інновацій, масштабуванням діяльності та гнучким управлінським підходом. Така стратегія дозволяє компанії зберігати високий рівень конкурентоспроможності, приваблювати як інвесторів, так і гостей, а також формувати сприятливі умови для професійного розвитку працівників у рамках ефективної корпоративної культури.

2.2. Діагностика корпоративної культури мережі Ribas Hotels Group

Діагностика корпоративної культури є ключовим етапом у визначенні поточного стану організації, аналізі її сильних і слабких аспектів, а також виявленні потенціалу для розвитку. Мережа Ribas Hotels Group, яка зарекомендувала себе як провідний гравець на українському ринку готельних

послуг, володіє добре розвиненою корпоративною культурою, спрямованою на забезпечення високих стандартів обслуговування та комфортного перебування гостей. Щоб оцінити ефективність цієї культури, потрібно провести її всебічний аналіз, зокрема вивчити цінності, норми, комунікації, мотиваційні механізми та управлінські підходи.

Першим етапом діагностики корпоративної культури є оцінка основних цінностей і переконань, які сповідує компанія. Для Ribas Hotels Group ключовими є принципи, як-от орієнтація на гостя, професіоналізм, інноваційність, відкритість і командна взаємодія. Ці цінності мають бути інтегровані в усі сфери діяльності організації, від стратегічного планування до щоденної взаємодії з гостями. Оцінка того, наскільки ефективно ці принципи втілюються на практиці, є важливою частиною діагностики. Це включає питання, чи є у всіх співробітників чітке розуміння і прийняття цих цінностей, чи вони реально відображаються в обслуговуванні гостей, а також чи існують ефективні механізми контролю за їх виконанням.

Система норм і правил, що регулює взаємодію як між працівниками, так і з гостями, є ключовим компонентом корпоративної культури. У Ribas Hotels Group, яка акцентує увагу на високому рівні сервісу, велике значення надається впровадженню чітко визначених стандартів діяльності. До них входять не лише правила професійної поведінки та обслуговування, а й етичні принципи, які гарантують комфорт і безпеку для гостей. Під час діагностики корпоративної культури важливо визначити, наскільки ці норми є зрозумілими співробітникам, чи дотримуються вони їх у щоденній роботі, а також чи існують в компанії ефективні механізми підтримки та періодичного оновлення цих правил [29].

Комунікаційна культура відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організації. У Ribas Hotels Group налагоджена система відкритої та продуктивної взаємодії між керівництвом і персоналом, а також між окремими структурними підрозділами, що сприяє своєчасному вирішенню внутрішніх питань і швидкому реагуванню на зміни ринкової ситуації. Під час оцінювання цього аспекту корпоративної культури важливо дослідити, як саме працівники отримують інформацію про нові проекти, корпоративні стандарти чи

управлінські рішення, а також чи існують ефективні інструменти зворотного зв'язку, які дозволяють виявляти потреби співробітників та оперативно реагувати на їхні запити.

Одним із ключових елементів, що підлягає аналізу під час оцінювання корпоративної культури, є система мотивації персоналу. У Ribas Hotels Group значну увагу приділяють створенню умов, які сприяють залученню співробітників до досягнення спільних цілей, зокрема через бонусні програми, винагороди, професійне навчання та кар'єрне просування. Комплексна оцінка ефективності цих інструментів дозволяє визначити їх відповідність очікуванням працівників і здатність стимулювати продуктивну роботу. Крім того, доцільно дослідити рівень командної згуртованості та взаємної підтримки, оскільки ці фактори формують позитивну атмосферу в колективі та прямо впливають на якість обслуговування гостей.

Не менш важливим є вивчення управлінських практик, які є основою корпоративної культури. В Ribas Hotels Group керівники компанії активно працюють над розвитком лідерських якостей серед своїх співробітників. Проте діагностика повинна включати оцінку того, наскільки ефективно ці практики сприяють розвитку організаційної культури, наскільки керівники є прикладом для своїх підлеглих у виконанні корпоративних стандартів та наскільки активно вони підтримують інноваційні ініціативи.

Для здійснення повноцінної діагностики корпоративної культури доцільно застосовувати різні методи збору інформації, серед яких особливо ефективними є анкетування персоналу, глибокі інтерв'ю, спостереження за повсякденною діяльністю працівників, а також аналіз внутрішньої та зовнішньої комунікації. Важливе значення має і вивчення ключових показників результативності роботи окремих готелів, що може свідчити про вплив корпоративної культури на загальну ефективність. Застосування комплексного підходу до діагностики дозволяє не лише отримати об'єктивну картину, а й своєчасно виявити проблемні зони, які потребують коригування [1, ст. 22].

З огляду на особливості готельно-ресторанної сфери, де якість обслуговування безпосередньо впливає на репутацію та прибутковість бізнесу,

корпоративна культура Ribas Hotels Group повинна бути орієнтована не лише на ефективність внутрішніх процесів, а й на формування виняткового клієнтського досвіду. Гармонійно впроваджена організаційна культура сприяє не лише згуртованості команди, а й формує емоційний зв'язок гостей із брендом. Саме це забезпечує стійке зростання, утримання персоналу та довіру гостей, що є фундаментом довгострокового успіху в компанії.

Додатковим напрямком діагностики корпоративної культури Ribas Hotels Group є оцінка ступеня ідентифікації персоналу з брендом компанії. Висока ідентифікація свідчить про те, що працівники не лише розуміють і приймають корпоративні цінності, а й відчують приналежність до спільної мети, активно підтримують репутацію бренду й прагнуть сприяти його розвитку. У контексті Ribas Hotels Group це простежується через активне залучення співробітників до внутрішніх проєктів, їхню участь у корпоративному житті, а також через позитивне позиціонування компанії у зовнішніх комунікаціях – зокрема, у соцмережах або безпосередньо у спілкуванні з гостями.

Ще одним важливим аспектом діагностики є аналіз процесу організаційної адаптації нових співробітників. У готельній сфері, де спостерігається висока плинність кадрів, особливо в періоди сезонного навантаження, здатність компанії швидко та ефективно залучати новачків до вже сформованого середовища має ключове значення. У Ribas Hotels Group для цього впроваджено систему наставництва, яка передбачає підтримку з боку досвідчених колег. Такий підхід сприяє швидкому засвоєнню новими працівниками корпоративних правил, етичних норм та стандартів обслуговування. Проведення діагностики цього напрямку дає змогу виявити труднощі адаптації, оцінити рівень залученості колективу до цього процесу та ефективність навчальних програм.

Також важливою складовою є оцінка неформальних комунікацій та міжособистісного клімату. Формальна структура може бути добре налагодженою, однак саме неформальні взаємини часто формують реальне уявлення про внутрішню атмосферу в компанії. Дослідження таких аспектів, як рівень довіри між працівниками, неформальна підтримка, наявність горизонтальних ініціатив та спільного вирішення проблем, допомагає глибше зрозуміти справжній стан

корпоративної культури [9]. У випадку Ribas Hotels Group, де організаційна культура базується на командності, така діагностика дозволяє оцінити, наскільки ці цінності дійсно реалізуються у повсякденній роботі, а не лише декларуються у внутрішніх документах.

Окрім того, доцільно звернути увагу на зворотний зв'язок, який працівники надають щодо ініціатив, рішень та змін у політиці компанії. У компаніях, що прагнуть сталого розвитку, сприйнятливість до думок персоналу виступає важливою складовою культури відкритості та взаємоповаги. У Ribas Hotels Group реалізовано як неформальні форми зворотного зв'язку (наприклад, індивідуальні бесіди, групові обговорення під час внутрішній зустрічей), так і формалізовані інструменти – анонімні опитування, корпоративні онлайн-платформи для комунікацій, регулярне оцінювання задоволеності персоналу. Аналіз зібраної інформації дає змогу оцінити, наскільки керівництво враховує думку колективу, реагує на внутрішні запити й у разі потреби коригує управлінські підходи.

У сфері готельного бізнесу суттєву роль відіграє зовнішнє сприйняття компанії як привабливого роботодавця, адже саме персонал формує сервісний рівень, від якого залежить задоволеність гостей і, відповідно, конкурентоспроможність підприємства. Позитивний імідж Ribas Hotels Group на ринку праці сприяє не лише підвищенню довіри з боку гостей, а й забезпечує стабільний приплив компетентних кадрів. Оцінювання цього чинника передбачає вивчення думок працівників, опублікованих на спеціалізованих кар'єрних ресурсах, участь компанії у рейтингах та професійних преміях, таких як «Найкращий роботодавець» чи «HR Brand», а також активність у сфері співпраці з освітніми установами з метою формування кадрового резерву. За допомогою цього можна не лише підтримувати високий рівень професіоналізму в колективі, а й формувати позитивний корпоративний клімат, що сприяє утриманню цінних співробітників і зниженню плинності кадрів.

Оцінка сформованості основних елементів корпоративної культури дає змогу не тільки зафіксувати поточний стан організаційного середовища, але й виявити можливості для подальшого удосконалення культури на стратегічному рівні. Таблиця 2.2 показує, що більшість аспектів корпоративної культури Ribas

Hotels Group знаходяться на високому рівні, що є позитивним показником зрілості організації. Однак аналіз за окремими критеріями вказує на потребу в подальшій гнучкій адаптації, зокрема, через більш точну настройку мотиваційних механізмів та удосконалення каналів внутрішньої комунікації. Це дозволить підвищити залученість співробітників і забезпечити більш ефективний обмін інформацією між різними рівнями управління. Внаслідок цього компанія зможе швидше реагувати на виклики ринку та зміцнювати свою конкурентоспроможність.

Таблиця 2.3

Оцінка елементів корпоративної культури

Аспект корпоративної культури	Оцінка ефективності (1-5)	Коментарі
Цінності та переконання	4	Позитивне сприйняття серед співробітників, але потребує уточнення деяких аспектів для нових працівників.
Система норм і правил	5	Стандарти чітко визначені, виконуються на всіх рівнях.
Комунікаційна культура	4	Відкрита комунікація, але можна покращити механізм зворотного зв'язку.
Мотивація працівників	4	Програми заохочень ефективні, але потребують індивідуалізації для різних груп персоналу.
Управлінські практики	5	Лідерство сприяє розвитку та підтримці корпоративної культури.

Джерело: розроблено автором

Загалом, ці результати свідчать про наявність збалансованої організаційної моделі, де поєднуються формалізовані процеси (норми, управлінські практики) з відкритістю до емоційних і поведінкових аспектів (цінності, комунікація, мотивація). Такий підхід створює умови для стабільної корпоративної ідентичності, що є важливим ресурсом у період нестабільності ринку та посиленої конкуренції в індустрії HoReCa. Крім того, така оцінка дозволяє будувати систему внутрішніх змін не на основі інтуїції, а на основі реальних діагностованих показників, що зміцнює управлінські рішення вищого менеджменту.

Важливим доповненням до комплексної діагностики корпоративної культури є аналіз того, як внутрішнє середовище компанії підтримує або,

навпаки, стримує процеси змін та інновацій [10, с. 160]. Для Ribas Hotels Group, яка активно розширює свою присутність на ринку та постійно впроваджує нові сервіси, питання адаптивності та інноваційної відкритості корпоративної культури набуває ключового значення.

Корпоративна культура, яка підтримує гнучкість, готовність до експериментів і толерантність до помилок, є ключовим фактором успішного впровадження інновацій [16]. В Ribas Hotels Group спостерігається активне заохочення інноваційного мислення серед персоналу — зокрема, через внутрішні конкурси ідей, підтримку ініціатив з покращення сервісу та залучення працівників до процесів цифрової трансформації (наприклад, запровадження CRM-систем, мобільних застосунків для гостей, автоматизація check-in/check-out).

Оцінка культури з цієї перспективи передбачає визначення рівня відкритості працівників до змін, їх готовності до постійного навчання та розвитку нових компетенцій. Важливо також діагностувати, наскільки співробітники не тільки формально сприймають нововведення, але й активно залучаються до процесу їх розробки та впровадження.

Додатково, оцінка впливу корпоративної культури на управління змінами включає вивчення ефективності внутрішніх комунікацій під час трансформаційних процесів, таких як відкриття нових готелів, зміна організаційної структури або впровадження нових стандартів. Коли комунікація здійснюється відкрито, з чітким поясненням причин та очікуваних результатів змін, це допомагає знизити рівень опору з боку працівників і сприяє успішній інтеграції нововведень. У Ribas Hotels Group впроваджено практику регулярних стратегічних сесій та тренінгів для керівників, що сприяють розвитку компетенцій з управління змінами, що позитивно впливає на загальну готовність організації до трансформацій. Оцінка корпоративної культури з точки зору її впливу на інноваційність та управління змінами дозволяє глибше зрозуміти потенціал компанії до розвитку. Для Ribas Hotels Group ця оцінка вказує на високий рівень організаційної зрілості та стратегічної гнучкості, що є важливою конкурентною перевагою на ринку гостинності.

Таким чином, повноцінна діагностика корпоративної культури в Ribas Hotels Group повинна включати комплексне дослідження як формальних, так і неформальних елементів організаційної взаємодії, рівня ідентифікації персоналу з компанією, якості адаптації нових співробітників, сприйняття управлінських рішень та загального положення в колективі. Лише систематичне дослідження цих чинників дозволяє не лише оцінити поточний стан корпоративної культури, а й визначити напрямки її стратегічного вдосконалення. Це дозволяє керівництву виявити сильні та слабкі сторони, підвищити ефективність управління, а також забезпечити стабільне і гармонійне середовище для подальшого розвитку компанії на конкурентному ринку.

2.3. Аналіз впливу корпоративної культури на діяльність Ribas Hotels Group

Корпоративна культура є ключовим фактором успішної роботи організації, особливо для готельних мереж, таких як Ribas Hotels Group, де її значення для бізнесу є критичним. Оцінка впливу корпоративної культури на різні аспекти функціонування компанії дає змогу визначити її роль у досягненні стратегічних цілей, зміцненні конкурентоспроможності та формуванні стабільних відносин з гостями і партнерами. Цей підрозділ присвячений аналізу того, як корпоративна культура впливає на основні напрями діяльності Ribas Hotels Group.

Висока якість обслуговування є ключовим фактором успіху в індустрії гостинності, і саме корпоративна культура визначає підходи Ribas Hotels Group до задоволення потреб своїх гостей. Компанія активно впроваджує принципи клієнтоорієнтованості, згідно з якими кожен гість сприймається не просто як відвідувач, а як індивідуальність, що потребує особливої уваги та персоналізованого сервісу. Завдяки цьому формується особлива атмосфера довіри та гостинності, що позитивно впливає на враження клієнтів від перебування в готелі.

Корпоративна культура Ribas Hotels Group встановлює високі вимоги до взаємодії з гостями на всіх етапах – починаючи з першого контакту через сайт

або телефонний дзвінок і до моменту виїзду з готелю. Внутрішні регламенти та інструкції щодо комунікації з гостями орієнтовані на забезпечення професіоналізму, доброзичливості та ефективності кожної дії персоналу. Наприклад, менеджери готелів проходять навчання не лише за стандартами обслуговування, а й з розвитку емоційного інтелекту, що дозволяє краще розуміти потреби гостей та оперативно реагувати на нестандартні ситуації.

Особливу роль у досягненні високого рівня обслуговування відіграють регулярні тренінги, що проводяться в межах компанії. Вони охоплюють аспекти поведінкової психології, етикету, міжкультурної комунікації та роботи зі скаргами. Такий підхід допомагає персоналу краще розуміти очікування гостей з різних культур та підвищувати якість обслуговування відповідно до міжнародних стандартів.

Особлива увага приділяється створенню неповторного досвіду для гостей, що включає не тільки обслуговування, а й формування емоційних вражень, які залишаються з гостями після їхнього перебування в готелі. Наприклад, в деяких об'єктах мережі реалізується персоналізація привітальних листівок, з урахуванням індивідуальних вподобань гостей, таких як улюблені напої, кімнати або навіть розміщення номера в залежності від особистих вподобань (тиха обстановка, вид з вікна, інтер'єр). Усе це стало можливим завдяки корпоративній культурі, яка акцентує увагу на деталях і ставить інтереси гостя на перший план.

Підприємницький підхід до обслуговування клієнтів, який активно розвивається в компанії, сприяє підвищенню лояльності гостей. Персонал не лише виконує свої функціональні обов'язки, а й прагне діяти на крок уперед — передбачати потреби гостей і проявляти ініціативу. Така стратегія дозволяє створити чітку диференціацію Ribas Hotels Group серед конкурентів, оскільки гості отримують більше, ніж очікують, що стає основою для повторних візитів і позитивних відгуків через «сарафанне радіо».

Корпоративна культура є не лише ідеологічною основою, а й конкретним інструментом, який трансформується у якісні практики обслуговування. Саме завдяки їй компанія формує високий рівень довіри серед клієнтів, зберігає

постійну клієнтську базу та забезпечує конкурентні переваги на ринку готельно-ресторанних послуг.

У Ribas Hotels Group корпоративна культура має визначальний вплив на формування внутрішньої мотивації персоналу та безпосередньо позначається на ефективності їхньої роботи. Компанія дотримується переконання, що основою успіху в готельному бізнесі є команда — згуртована, натхненна спільними цінностями та орієнтована на досягнення результатів. У межах корпоративного середовища Ribas Hotels Group активно розвиваються довіра, відкритість і практика зворотного зв'язку, що сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та мотивує співробітників до професійного розвитку.

Одним з основних елементів корпоративної культури є визнання досягнень. Компанія впроваджує систему внутрішніх нагород, преміювань і публічного відзначення персоналу за ефективну роботу, нестандартні рішення, позитивні відгуки клієнтів тощо. Це сприяє формуванню атмосфери конструктивної конкуренції та прагнення до професійної досконалості. Зокрема, в межах мережі готелів реалізуються програми «Співробітник місяця» та «Команда сезону», які підвищують рівень внутрішньої мотивації, залученості персоналу та формують відчуття гордості за власний внесок у спільний успіх.

У Ribas Hotels Group велика увага приділяється професійному зростанню працівників. Зокрема, в компанії запроваджено систему наставництва для нових співробітників, що сприяє їхній швидкій адаптації до внутрішніх стандартів і допомагає знизити рівень стресу на початкових етапах роботи. Для розвитку фахових компетанцій регулярно проводяться тренінги, курси підвищення кваліфікації, а також надаються можливості участі у зовнішніх галузевих заходах — форумах і семінарах. Завдяки цьому працівники відчують перспективу кар'єрного зростання, що, своєю чергою, посилює їхню мотивацію до довготривалої співпраці з компанією.

Важливим аспектом корпоративної культури Ribas Hotels Group є турбота про гармонійне поєднання професійного та особистого життя працівників. Компанія впроваджує гнучкі графіки роботи, надає підтримку в складних життєвих обставинах і регулярно організовує корпоративні заходи, спрямовані на

зміцнення командного духу – серед них виїзні тимблдинги, святкові події та спортивні активності. Такий підхід формує емоційно комфортне середовище, у якому кожен співробітник відчуває себе не лише частиною команди, а й членом згуртованої професійної спільноти.

У Ribas Hotels Group активно діє принцип рівноправності та взаємоповаги до кожного працівника, незалежно від його посадового рівня чи професійного стажу. Кожен співробітник має можливість висловлювати власні ідеї, долучатися до обговорення управлінських рішень і впливати на внутрішні процеси компанії. Така модель участі сприяє підвищенню мотивації персоналу, формує відчуття значущості та відповідальності за спільний успіх.

Усе це сприяє зростанню ефективності роботи: працівники демонструють вищий рівень ініціативності, дисципліни та прагнення до досягнення високих стандартів обслуговування. Завдяки злагодженій командній роботі зменшується кадрова плинність, скорочується час адаптації нових співробітників і підвищується їхня задоволеність умовами праці. Ribas Hotels Group забезпечує стабільно високий рівень сервісу, що позитивно впливає як на операційні показники компанії, так і на сприйняття бренду серед клієнтів.

Корпоративна культура Ribas Hotels Group відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу компанії як на національному, так і на міжнародному рівні. У сучасних умовах репутація бізнесу – це не лише його зовнішня привабливість, а й глибоке відображення внутрішніх цінностей, ставлення до гостей і працівників, якості сервісу, рівня соціальної відповідальності та етичних норм. Ribas Hotels Group реалізує цілісний підхід до створення сприятливого іміджу шляхом впровадження уніфікованих стандартів етики, корпоративної поведінки, стилю комунікації та взаємодії як усередині колективу, так і з зовнішніми партнерами.

В основі іміджу компанії – репутація як роботодавця. Завдяки прозорій системі управління співробітниками, відкритості до нових ідей, справедливому ставленню до кожного працівника та широким можливостям для професійного розвитку, Ribas Hotels Group сформувала образ привабливого місця праці. Це не тільки приваблює висококваліфікованих спеціалістів, але й сприяє збереженню

основного кадрового потенціалу, що в перспективі забезпечує сталий розвиток та результативність діяльності компанії.

У сфері взаємодії з гостями корпоративна культура знаходить своє відображення у дотриманні високих стандартів обслуговування, щирій гостинності персоналу, оперативному реагуванні на запити гостей та увазі до найменших деталей. Саме ці прояви, як елементи внутрішньої культури, зміцнюють їхню лояльність та спонукають до повторного вибору готелів мережі. У численних відгуках на платформах онлайн-бронювання, у соціальних мережах і туристичних блогах часто підкреслюється не лише комфорт проживання чи вигідне розташування, але й доброзичливе ставлення персоналу та особлива атмосфера в готелях Ribas Hotels Group – що є яскравим проявом впливу корпоративної культури.

Соціальна відповідальність займає важливе місце в діяльності Ribas Hotels Group. Компанія активно долучається до екологічних, благодійних, культурних і освітніх ініціатив, інтегруючи ці напрямки у свою загальну стратегію розвитку. Такий підхід відображає етичні принципи компанії, що отримують позитивну оцінку як з боку гостей, так і з боку ділових партнерів. Орієнтація на соціальну цінність підсилює репутацію Ribas Hotels Group як відповідального та далекоглядного бізнесу, який ставить за мету не лише фінансовий результат, а й внесок у добробут суспільства.

Імідж Ribas Hotels Group підтримується через використання візуальних елементів корпоративної айдентики: єдиний стиль оформлення готелів, форма персоналу, поліграфічна продукція, сайт, брендбук, соціальні мережі. Ці компоненти є природним продовженням внутрішньої культури компанії і допомагають передати її основні цінності. Важливою умовою формування довіри та лояльності серед громадськості є відповідність між заявленими принципами компанії і її фактичною діяльністю, що підкріплює репутацію бренду.

Корпоративна культура Ribas Hotels Group є не лише механізмом внутрішньої взаємодії, а й потужним інструментом формування позитивного іміджу компанії. Вона суттєво зміцнює конкурентні позиції на ринку гостинності та сприяє стабільності компанії в довгостроковій перспективі. Для будь-якої

організації, зокрема в готельно-ресторанній сфері, корпоративна культура є важливим фактором, що визначає рівень конкурентоспроможності. У випадку Ribas Hotels Group, корпоративна культура не тільки формує внутрішнє середовище, але й стає стратегічною перевагою, що дозволяє ефективно реагувати на ринкові виклики, адаптуватися до змін та випереджати конкурентів.

По-перше, згуртована команда та спільне розуміння корпоративних цінностей сприяють високому рівню мотивації та залученості працівників. У Ribas Hotels Group активно впроваджуються практики внутрішньої комунікації, тимбілдингу та залучення персоналу до прийняття рішень, що посилює довіру та ініціативність працівників. В таких умовах співробітники не тільки ефективно виконують свої обов'язки, а й активно пропонують інноваційні ідеї, швидко вирішують проблеми гостей, демонструючи гнучкість і проактивний підхід. Це дозволяє компанії залишатися більш клієнтоорієнтованою та адаптованою до змін [13, ст. 39].

По-друге, корпоративна культура безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів та прийняття рішень. В компаніях з сильною корпоративною культурою, як-от у Ribas Hotels Group, домінує стратегічне мислення, відкритість до зворотного зв'язку та довгострокове планування. Такі організації зазвичай мінімізують бюрократію, заохочують горизонтальну взаємодію між підрозділами, що збільшує гнучкість і швидкість реагування на ринкові запити. Це надзвичайно важливо в умовах високої конкуренції в туристичній галузі, де оперативність ухвалення рішень може стати вирішальним фактором для успіху проєкту або втрати гостей.

По-третє, завдяки сильній корпоративній культурі Ribas Hotels Group вдалося створити сталі конкурентні переваги, які складно відтворити іншим компаніям. Наприклад, відчуття гостинності, індивідуальний підхід до клієнта та стабільність якості сервісу – це не лише результат тренувань та навчальних програм для персоналу, а й глибокі внутрішні переконання, які передаються від покоління до покоління працівників компанії. Саме ці нематеріальні аспекти корпоративної культури забезпечують унікальність клієнтського досвіду, що вирізняє готелі мережі серед інших.

Розвиток корпоративної культури також має позитивний вплив на бренд-капітал компанії. У сучасному готельному бізнесі емоційна складова вибору споживачів стає важливим фактором, а цінності компанії, її соціальна відповідальність, екологічний підхід і ставлення до працівників відіграють ключову роль [34]. Ribas Hotels Group активно транслює свою культурну ідентичність, що дозволяє встановлювати емоційні зв'язки з гостями та забезпечує довіру до бренду. Прозорість, екологічні ініціативи та увага до соціальних аспектів допомагають компанії не лише вирізнятися серед конкурентів, а й створювати лояльність у своїх відвідувачів. Ци сприяє формуванню довгострокових відносин з гостями, зміцнює конкурентні позиції і знижує чутливість до цінової конкуренції, що є основою стабільного успіху бренду на ринку.

Останній, але не менш важливий аспект – це здатність залучати інвестиції та нових партнерів. Підприємства з розвиненою корпоративною культурою, як правило, демонструють високу ефективність управління, що є привабливим для потенційних інвесторів. Ribas Hotels Group, завдяки своїй репутації компанії з чітко визначеними цінностями, стабільним управлінським процесом та орієнтації на сталий розвиток, має високий рівень довіри з боку партнерів та інвесторів. Це дозволяє компанії розширюватися, відкривати нові об'єкти та зміцнювати позиції на ринку [18].

В результаті проведеного аналізу корпоративної культури мережі Ribas Hotels Group було виявлено низку проблем, що стримують її повноцінний позитивний вплив на ефективність діяльності компанії. Зокрема, спостерігається недостатній рівень проінформованості персоналу щодо місії, візії та ключових цінностей компанії, що формує формальне ставлення до них і знижує рівень залученості працівників. Окремою проблемою є слабка система зворотного зв'язку, що ускладнює ефективну внутрішню комунікацію і зменшує рівень довіри між керівництвом і працівниками.

Крім того, спостерігається обмежене залучення персоналу до процесів формування та підтримки корпоративної культури. Деякі культурні ініціативи сприймаються працівниками як нав'язані «згори», що знижує їхню дієвість.

Також виявлено нестачу регулярних внутрішніх заходів, спрямованих на підвищення командного духу, розвиток неформальних зв'язків і згуртованості колективу. Не менш важливою є проблема адаптації нових співробітників, яка потребує вдосконалення, зокрема через чіткий процес онбордингу, орієнтований не лише на професійні навички, а й на занурення в корпоративне середовище. Варто також відзначити недосконалу комунікацію між окремими підрозділами компанії, що може призводити до дублювання зусиль, втрати інформації та зниження ефективності взаємодії.

Усі ці проблеми стали основою для формування конкретних заходів і управлінських рішень, які запропоновано в наступному розділі дослідження. Розроблені рекомендації мають на меті посилення і практичну реалізацію корпоративних цінностей Ribas Hotels Group, а також сприяння створенню згуртованого, відкритого та результативного організаційного середовища.

Висновок до розділу 2

Ribas Hotels Group – це приклад успішної готельної мережі з чітко структурованою організаційною моделлю, активною експансією на внутрішньому та міжнародному ринках і орієнтацією на якість сервісу. Компанія поєднує інноваційний підхід до управління з гнучкістю адаптації до ринкових умов, що забезпечує їй конкурентні переваги.

Корпоративна культура Ribas Hotels Group сформована навколо ключових цінностей: командна робота, відкритість, відповідальність і професійний розвиток. Спостерігається чітка внутрішня комунікація, наявність корпоративних ритуалів, дотримання стандартів поведінки, що сприяє єдності персоналу та позитивному психологічному клімату.

Вплив корпоративних цінностей на ефективність діяльності компанії є беззаперечним: залученість співробітників і якість обслуговування гостей значно підвищуються. Однак є певні слабкі місця, зокрема фрагментарність у впровадженні корпоративних практик, потреба в систематизації заходів для формування єдиної ідентичності та нерівномірний рівень комунікації між підрозділами.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МЕРЕЖІ RIBAS HOTELS GROUP

3.1. Розробка заходів для зміцнення корпоративних цінностей мережі

Корпоративні цінності є фундаментальним елементом організаційної культури будь-якої компанії, і в Ribas Hotels Group вони відіграють ключову роль у досягненні високих показників ефективності. Посилення цих цінностей є важливим чинником для покращення внутрішньої комунікації між працівниками, підвищення рівня клієнтського сервісу та забезпечення сталого розвитку мережі готелів. Для досягнення цього необхідно впровадити цілісну систему заходів, спрямованих на інтеграцію цінностей компанії у щоденну роботу персоналу, аби зробити їх невіддільною частиною професійної поведінки та корпоративної практики.

Одним із ключових аспектів ефективного функціонування корпоративної культури в готельній мережі Ribas Hotels Group є належна організація процесу адаптації нових працівників. Саме перші робочі дні формують базу для майбутньої мотивації, відданості компанії та рівня залученості персоналу. З огляду на жорстку конкуренцію в індустрії гостинності та активне розширення мережі, важливість системного й продуманого онбордингу значно зростає. Нехтування цим етапом може спричинити труднощі в адаптації, виникнення непорозумінь та навіть звільнення співробітників, що у підсумку негативно позначається на загальній ефективності компанії.

Щоб покращити процес інтеграції нових працівників у колектив, доцільно модернізувати наявну систему адаптації. Вона повинна трансформуватися з формального ознайомлення з посадовими функціями у всебічний механізм залучення нового співробітника до корпоративного середовища Ribas Hotels Group. Адаптаційна програма має розпочинатися ще до офіційного старту роботи – з надання інформаційних матеріалів, які ознайомлять новачка з основами корпоративної культури компанії. У перший день працівника бажано супроводжувати куратором або спеціалістом із персоналу, який сприятиме не

лише розумінню функціональних обов'язків, а й допоможе адаптуватися до внутрішнього середовища, засвоїти цінності компанії та встановити ефективну комунікацію в команді.

Одним із ключових елементів ефективної адаптації нових працівників є розробка актуальних навчальних матеріалів – відеоінструкцій, інтерактивних курсів, а також практичних кейсів, заснованих на реальному досвіді Ribas Hotels Group. Такі ресурси не лише сприяють засвоєнню необхідних знань, але й допомагають глибше інтегрувати корпоративні принципи та поведінкові стандарти в повсякденну діяльність співробітників [14, ст. 123]. Водночас важливо забезпечити участь керівництва компанії в адаптаційному процесі. Навіть короткий вітальний виступ від генерального директора або менеджера конкретного закладу може мати сильний мотиваційний вплив, підкреслюючи значущість кожного працівника для організації.

Наставництво виступає важливим елементом у процесі адаптації нових співробітників, оскільки дає змогу швидше засвоїти як формальні процедури, так і неофіційні норми взаємодії всередині колективу. Безпосереднє спілкування з колегою, який є носієм корпоративної культури, допомагає новачкові краще орієнтуватися в робочому середовищі, сприяє зменшенню стресу на початковому етапі та формує довіру до компанії, водночас підсилюючи відчуття належності до команди.

Оцінювання результативності процесу введення нових працівників у компанію повинно здійснюватися на постійній основі. Необхідно систематично отримувати відгуки від новоприйнятих співробітників щодо доступності та практичності наданої інформації, рівня психологічного комфорту під час адаптації та швидкості включення в робочі процеси. Узагальнення таких відомостей дозволить оперативно коригувати адаптаційну програму, роблячи її більш індивідуалізованою та відповідною до особливостей конкретних посадових функцій [15].

Крім початкової адаптації, важливо забезпечити безперервне нагадування та укорінення корпоративних цінностей протягом усього періоду перебування працівника в компанії. Це можливо реалізувати за допомогою внутрішніх

комунікаційних платформ, регулярних коротких тренінгів, командних зборів або мотиваційних ініціатив, що сприяють поширенню основних принципів поведінки [26]. Такий підхід дозволяє зробити корпоративну культуру не формальністю, а реальною частиною щоденної роботи кожного співробітника.

Загалом, покращення процесу інтеграції нових співробітників у корпоративну культуру Ribas Hotels Group слід розглядати як довгострокову стратегію розвитку системи управління персоналом. Це не одноразова ініціатива, а важливий елемент, який безпосередньо впливає на продуктивність працівників, рівень клієнтського сервісу та забезпечення стабільного зростання компанії в цілому.

Результативна внутрішня комунікація є ключовим компонентом сформованої корпоративної культури та відіграє важливу роль у побудові згуртованої команди, яка поділяє спільні цінності. У межах діяльності Ribas Hotels Group ефективна взаємодія між різними рівнями управлінської структури – від топменеджменту до рядових співробітників – сприяє відкритості інформаційних потоків, кращому усвідомленню стратегічних завдань компанії та формуванню клімату довіри, поваги та партнерства.

Одним із пріоритетних аспектів вдосконалення системи внутрішньої комунікації є забезпечення регулярного інформування працівників щодо актуального стану справ у компанії, її стратегічних цілей, досягнень і поточних викликів. Це можна реалізувати через організацію щомісячних зустрічей з керівництвом, під час яких інформація подаватиметься у зрозумілій та доступній формі, а також надаватиметься можливість для зворотного зв'язку та відкритого обговорення [37]. Такі формати сприяють підвищенню інформованості колективу, формують відчуття залученості до управлінських процесів і зміцнюють довіру до управлінських рішень. Коли працівники бачать відкритість і прозорість дій керівництва, це стимулює їхню мотивацію та підвищує рівень корпоративної єдності.

Особливу увагу варто приділити розвитку двосторонньої комунікації, де важливим є не лише передавання інформації від керівництва до працівників, але й активне залучення зворотного зв'язку від співробітників. Система відкритого

зворотного зв'язку допомагає виявляти проблемні аспекти в організаційній структурі, швидко реагувати на запити персоналу та впроваджувати корисні ідеї, що надходять від працівників на всіх рівнях [35, ст. 53]. У Ribas Hotels Group доцільно впровадити регулярні анкети для співробітників, електронні форми для збору пропозицій та внутрішні опитування, які сприятимуть поліпшенню робочого середовища. Важливо також надавати відповіді на ініціативи співробітників, висловлюючи подяку за їх внесок, а також пояснюючи причини відмови від реалізації певних ідей, якщо це необхідно.

Підтримку внутрішньої комунікації можна реалізувати за допомогою сучасних цифрових платформ. Внутрішній корпоративний портал, інтернет чи мобільні додатки можуть стати ефективними каналами для поширення інформації про новини компанії, кадрові зміни, відкриті вакансії, а також для популяризації прикладів успішного втілення корпоративних цінностей. Запуск електронних бюлетенів, відеоновин і фотозвітів з корпоративних подій допоможе підвищити прозорість процесів і створить відчуття залученості серед працівників. Також важливо забезпечити можливість відкритої комунікації між відділами та співробітниками, щоб зменшити бар'єри між структурними підрозділами та сприяти обміну знаннями та досвідом.

Підвищення комунікації в організації має позитивний вплив не тільки на ефективність взаємодії серед працівників, але й на досвід гостей. Співробітники, які мають чітке розуміння місії, цілей і вимог компанії, краще справляються з нестандартними ситуаціями, проявляють вищу ініціативність та відповідальність, що напряду покращує якість обслуговування гостей [17]. Таким чином, удосконалення корпоративної комунікації повинно бути стратегічним завданням, яке сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню внутрішньої згуртованості та конкурентоспроможності мережі Ribas Hotels Group.

Для розвитку цінностей створення програми корпоративних заходів є важливим кроком у процесі вдосконалення корпоративної культури компанії Ribas Hotels Group. Подібні ініціативи не тільки допомагають зміцнити командний дух, а й створюють чітке розуміння корпоративних цінностей, які

повинні реалізовуватись у повсякденній роботі кожного співробітника. Завдяки ретельно розробленій програмі корпоративних заходів можна не лише підвищити рівень залученості працівників, але й забезпечити сталість ціннісної основи, яка об'єднує різні готелі мережі в одну організаційну культуру.

Основу програми повинні складати ініціативи, спрямовані на розвиток командної взаємодії, ефективної комунікації, лідерських здібностей та здатності працювати в умовах динамічного середовища готельного бізнесу. До таких заходів можна включити корпоративні тренінги та семінари, що висвітлюють ключові аспекти цінностей компанії, зокрема клієнтоорієнтованість, відкритість, взаємну повагу, інноваційність та відповідальність [46, ст. 139]. Наприклад, проведення регулярних тренінгів з емоційного інтелекту, майстер-класів із міжособистісного спілкування чи симуляцій типових ситуацій у сфері обслуговування допомагає працівникам не тільки набути необхідних навичок, але й зрозуміти, як ці цінності втілюються в повсякденній роботі з гостями.

Особливу увагу слід приділяти командним заходам, які сприяють згуртованості та довірі серед співробітників. Це можуть бути спільні подорожі, тимблдинги, участь у спортивних або соціальних проєктах, благодійних акціях тощо. Такі заходи допомагають створити неформальне середовище, де колеги мають можливість краще пізнати одне одного, зменшується ієрархічна дистанція та формується відчуття спільної мети [12].

Не менш важливим аспектом є система визнання та нагородження співробітників, які найкраще відображають корпоративні цінності у своїй діяльності. Це може включати щомісячні або щоквартальні нагороди, почесні грамоти, внутрішні відзнаки або навіть матеріальні винагороди. Публічне визнання досягнень працівників, які демонструють ініціативність, високий рівень обслуговування, здатність до командної роботи чи професійного розвитку, мотивує інших активно залучатися до корпоративного життя і слідувати стандартам поведінки, закладеним у корпоративній культурі.

Програма заходів повинна бути гнучкою та адаптованою до особливостей кожного готелю мережі та потреб його команд. Це дозволить зробити ініціативи актуальними, практичними та ефективними. Крім того, постійний моніторинг

результативності заходів, збір зворотного зв'язку від учасників і коригування програми в залежності від змін у середовищі компанії гарантують динамічний розвиток корпоративної культури [44].

Загалом, програма корпоративних заходів повинна стати важливим елементом стратегії розвитку Ribas Hotels Group, адже саме завдяки постійній роботі з персоналом через цінності та спільні активності формується єдиний командний дух і зміцнюється репутація компанії як відповідального роботодавця.

Розвиток системи мотивації, яка відповідає корпоративним цінностям, є важливим фактором для підтримання і зміцнення організаційної культури Ribas Hotels Group. Співробітники, які відчують, що їхні зусилля визнаються, а цінності, яким вони слідує, підтримуються керівництвом, з більшою ймовірністю демонструють високий рівень залученості, ініціативності та лояльності до компанії. Ефективна система мотивації повинна включати не лише матеріальні винагороди, але й моральні аспекти, бути інтегрованою в щоденну практику управління персоналом і відображати основні принципи корпоративної культури компанії.

На першому етапі важливо чітко визначити, які саме прояви корпоративних цінностей є бажаними від співробітників. Це можуть бути такі якості, як орієнтація на клієнта, високий рівень сервісу, здатність до ефективної командної взаємодії, ініціативність, інноваційне мислення чи дотримання етичних стандартів у роботі. Після визначення цих поведінкових моделей компанія повинна створити прозору та зрозумілу систему визнання таких проявів, щоб кожен співробітник міг чітко побачити зв'язок між своїми діями та оцінкою з боку керівництва [22].

Матеріальні інструменти мотивації можуть включати премії, бонуси, сертифікати на додатковий відпочинок, оплату курсів підвищення кваліфікації або можливість участі у внутрішніх проєктах. Важливо, щоб ці заохочення були доступні не лише для керівного складу, але й для лінійного персоналу, адже саме співробітники, які безпосередньо взаємодіють з гостями, найчастіше є основними носіями корпоративної культури в очах гостей. Особливо важливо, щоб мотиваційні інструменти не базувалися тільки на кількісних показниках

(наприклад, кількість виконаних завдань), але й враховували якісні характеристики – креативність, людяність, готовність допомогти, бажання вдосконалювати внутрішні процеси.

Окрім матеріальних стимулів, важливими є й нематеріальні інструменти мотивації. Це можуть бути публічні визнання досягнень співробітників на загальних зборах, особисті подяки від керівництва, вручення внутрішніх нагород або згадка про успіхи у корпоративних новинах. Подібні жести мають велику цінність, оскільки вони демонструють увагу та повагу до працівника, створюючи відчуття важливості його внеску в загальний успіх компанії.

Система мотивації має бути гнучкою та адаптованою до змін стратегічних пріоритетів Ribas Hotels Group, а також враховувати поточні виклики на ринку і індивідуальні потреби працівників. Важливо активно залучати співробітників до процесу розробки мотиваційних програм, збирати зворотний зв'язок і оцінювати ефективність вже впроваджених методів. Це дозволить коригувати підходи до стимулювання та забезпечити їх максимальну відповідність вимогам і очікуванням команди.

Система мотивації, що базується на корпоративних цінностях, повинна сприяти не тільки досягненню високих бізнес-результатів, але й створенню позитивного емоційного клімату, розвитку професійних навчюк працівників та підтримці стабільності організаційної культури. Це допоможе зміцнити унікальність Ribas Hotels Group на ринку гостинності, створюючи атмосферу, в якій працівники можуть розвиватися, а компанія – досягати стратегічних цілей.

Підтримка зворотного зв'язку та регулярна оцінка стану корпоративних цінностей є важливими інструментами управління організаційною культурою в Ribas Hotels Group. Цінності не повинні залишатися лише на рівні декларацій – вони повинні бути інтегровані у щоденну практику та поведінку співробітників. Для цього компанія має впровадити механізми, які дозволяють об'єктивно оцінювати, наскільки цінності стали частиною внутрішнього середовища, та оперативно реагувати на будь-які відхилення або проблеми, що виникають [21, с. 66].

Одним із ефективних методів є впровадження системи зворотного зв'язку, яка дозволяє співробітникам ділитися своїми враженнями, пропозиціями та оцінками щодо корпоративної культури як відкрито, так і анонімно. Це можуть бути регулярні опитування, анкети, фокус-групи чи інтерв'ю з менеджерами. Особливо корисними є інструменти, що гарантують конфіденційність, адже вони дозволяють працівникам висловлювати свої думки щодо якості комунікацій, атмосфери в команді, етичних стандартів, взаємин з керівництвом та реальної підтримки корпоративних цінностей [19].

Зворотний зв'язок можна також організувати через регулярні one-to-one зустрічі з керівниками, що дозволяє не лише обговорювати результати роботи, а й дізнатися суб'єктивні відчуття працівника щодо атмосфери в команді та взаємин у колективі. Важливо, щоб такі зустрічі не були формальними, а стали частиною системної роботи з підтримки здорової корпоративної культури [23].

Інформація, отримана в результаті опитувань та аналізу зворотного зв'язку, повинна слугувати основою для подальших кроків – коригування окремих аспектів управління персоналом, створення нових ініціатив чи вдосконалення комунікаційної стратегії. Наприклад, якщо велика частина працівників відзначає відсутність визнання за втілення корпоративних цінностей, необхідно переглянути методи оцінки та мотивації. Регулярний зворотний зв'язок і оцінка реалізації цінностей компанії дозволяють не лише визначати рівень їхнього засвоєння, але й ефективно впливати на культурні процеси всередині Ribas Hotels Group, формуючи культуру, яка постійно адаптується та підтримується зусиллями всіх членів команди.

Впровадження корпоративних цінностей у систему управління є одним із основних чинників створення стабільної організаційної культури, яка безпосередньо впливає на щоденну діяльність компанії. У Ribas Hotels Group цей підхід реалізується через розробку управлінських механізмів, що забезпечують закріплення ключових корпоративних принципів на всіх етапах функціонування організації.

Важливу роль у впровадженні корпоративних цінностей відіграє управлінський персонал – від топ-менеджменту до керівників підрозділів. Вони

не тільки задають загальний напрямок, а й стають прикладом для наслідування, демонструючи відповідність задекларованим принципам у своїй поведінці. Коли керівник дотримується етичних стандартів, орієнтується на командну взаємодію, клієнтоорієнтованість або інноваційність у своїх рішеннях, комунікації та діях, він створює модель поведінки, яку інші співробітники схильні переймати.

Ключовим інструментом є інтеграція корпоративних цінностей у формальні системи оцінки персоналу. Наприклад, під час атестацій або річних оглядів результатів роботи оцінюється не лише продуктивність співробітника, але й його здатність дотримуватись основних принципів компанії. Такий підхід забезпечує системність у формуванні потрібної поведінки та створює додаткову мотивацію для працівників.

Корпоративні цінності повинні бути інтегровані у всі аспекти діяльності компанії, зокрема в процеси прийняття рішень, управління проектами, стратегічне планування та кадрову політику. Успішне впровадження цих цінностей означає, що всі структурні одиниці компанії працюють відповідно до спільного культурного коду. Наприклад, при впровадженні нових послуг чи стандартів обслуговування в готелях Ribas Hotels Group, враховується, наскільки ці нововведення відповідають таким принципам, як якість, клієнтоорієнтованість та відповідальність.

Основні пропозиції щодо зміцнення корпоративних цінностей мережі Ribas Hotels Group та очікувані результати наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Узагальнені пропозиції щодо зміцнення корпоративних цінностей мережі Ribas Hotels Group та очікувані результати

	Критерій вдосконалення	Заходи	Очікувані результати
1.	Підвищення рівня проінформованості персоналу	Розробка регулярних комунікаційних кампаній щодо місії, візії та цінностей компанії	Підвищення рівня усвідомленості серед працівників, що сприятиме більшому залученню
2.	Система зворотного зв'язку	Впровадження ефективних каналів зворотного зв'язку: регулярні опитування, анонімні форми для працівників	Збільшення рівня довіри між працівниками та керівництвом, зниження невдоволення

3.	Залучення персоналу до формування корпоративної культури	Організація регулярних сесій з обговорення цінностей, включення працівників у розробку культурних ініціатив	Активніше залучення працівників до процесів формування корпоративної культури
4.	Командний дух і згуртованість	Проведення командних заходів, тренінгів для розвитку командної роботи та зміцнення зв'язків	Покращення атмосфери в колективі, підвищення ефективності командної роботи
5.	Адаптація нових співробітників	Розробка чіткої програми онбордингу, орієнтованої на занурення в корпоративну культуру	Швидка та ефективна адаптація нових співробітників до корпоративного середовища
6.	Комунікація між підрозділами	Впровадження системи регулярних міжпідрозділових зустрічей, покращення інформаційних каналів	Зниження дублювання зусиль, підвищення ефективності співпраці між підрозділами

Джерело: розроблено автором

Отже, ефективне управління корпоративними цінностями стає можливим лише при їхній глибокій інтеграції в систему управління компанією. Це дозволяє забезпечити єдність організаційної культури, зміцнити довіру до керівництва, поліпшити командну згуртованість та сприяти досягненню стратегічних цілей Ribas Hotels Group.

3.2. Впровадження програм розвитку персоналу та внутрішньої комунікації

Для досягнення стабільного розвитку та підтримки конкурентоспроможності компанії, особливо в готельному бізнесі, ключовим фактором є висококваліфікований і мотивований персонал. Саме працівники становлять основу успіху компанії, тому впровадження програм розвитку та ефективної внутрішньої комунікації є критично важливим для підтримки високих стандартів обслуговування гостей, підвищення ефективності бізнес-процесів та зміцнення корпоративної культури. Мережа готелів Ribas Hotels Group, з метою забезпечення високої якості послуг та ефективного управління, може реалізувати ці програми через різноманітні заходи, спрямовані на

підвищення кваліфікації співробітників, розвиток лідерських якостей та поліпшення внутрішніх комунікацій.

Розвиток персоналу є основою підтримки та зміцнення корпоративної культури, оскільки саме співробітники щодня втілюють ключові цінності компанії у своїй роботі. У Ribas Hotels Group формування кваліфікованої команди передбачає систематичну роботу з підвищення компетенцій персоналу через різноманітні методи, такі як навчання, наставництво, професійне вдосконалення та розвиток м'яких навичок.

Одним із перших етапів цієї роботи є введення нових працівників на посаду, що супроводжується спеціально розробленими адаптаційними тренінгами. Ці тренінги включають основну інформацію про місію, бачення, цінності компанії, стандарти обслуговування та очікувану модель поведінки. Такий підхід дозволяє новим співробітникам з перших днів відчувати себе частиною колективу і успішно адаптуватися до корпоративної культури.

Для досвідчених працівників Ribas Hotels Group передбачено участь у спеціалізованих програмах підвищення кваліфікації. Це можуть бути як внутрішні навчальні курси, організовані компанією або за участі зовнішніх експертів, так і участь у професійних конференціях, форумах, тренінгах, онлайн-курсах, орієнтованих на розвиток управлінських, комунікаційних, технологічних та інноваційних компетенцій. Особлива увага приділяється вивченню новітніх практик у сфері готельного бізнесу, включаючи аспекти гостинності, емоційного інтелекту, кризового менеджменту та екологічної відповідальності.

Навчання в компанії також стає частиною загальної стратегії розвитку людського капіталу, де основними цілями є підвищення рівня задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів, покращення ефективності командної роботи та створення кадрового резерву. Крім того, активно використовується система наставництва та коучингу, яка сприяє передачі знань між поколіннями працівників і розвитку внутрішнього лідерства, що відповідає культурі відкритості та постійного професійного зростання.

Ключовими напрямками навчання для Ribas Hotels Group можуть стати:

- обслуговування клієнтів: навчання персоналу основним принципам клієнтоорієнтованості, вміння справлятися з конфліктними ситуаціями, покращення навичок комунікації з гостями;

- інноваційні технології: впровадження новітніх технологій у процес обслуговування, таких як використання цифрових платформ для бронювання, автоматизація внутрішніх процесів;

- управлінські навички: розвиток лідерських та управлінських навичок серед менеджерів та керівників готелів, що дозволить підвищити ефективність управлінських процесів;

- екологічні ініціативи: програми для персоналу, що зосереджені на екологічних стандартах та сталій роботі готелю.

Для успішного впровадження цієї програми необхідно постійно актуалізувати навчальні матеріали, впроваджуючи новітні тренди та реагуючи на змінювані потреби ринку. Регулярні тренінги, семінари, курси та інші формати навчання допомагають співробітникам Ribas Hotels Group зберігати високий рівень професіоналізму та ефективно відповідати на виклики сучасного ринку.

Ключовим аспектом програми розвитку персоналу є забезпечення можливостей для кар'єрного зростання. Співробітники, які бачать реальні перспективи професійного розвитку в межах компанії, стають більш залученими та мотивованими до виконання своїх обов'язків. Мережа готелів Ribas Hotels Group повинна активно підтримувати внутрішнє просування працівників, заохочуючи їх до розвитку та виконання більш складних завдань.

Запровадження кар'єрних траєкторій для співробітників на всіх рівнях (від обслуговуючого персоналу до менеджерів і керівників) створить додатковий стимул для досягнення високих результатів і допоможе розвивати культуру внутрішнього лідерства. Це дозволить працівникам чітко бачити перспективи кар'єрного росту та заохотить їх до активного розвитку своїх професійних навичок. Такі програми можуть включати:

- створення чіткої системи просування в межах компанії;
- підвищення кваліфікації для роботи на більш відповідальних посадах;
- розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника.

Мотивація співробітників також може бути здійснена через додаткові бонуси, нагороди або премії за досягнення високих результатів у роботі, за виконання стандартів обслуговування, за прояви ініціативи чи впровадження інновацій.

Внутрішня комунікація є ключовим елементом корпоративної культури, адже вона забезпечує відкритість і прозорість у обміні ідеями, вирішенні проблем та досягненні спільних цілей [39]. В Ribas Hotels Group важливо створити ефективні комунікаційні канали, які дозволять забезпечити зв'язок між усіма рівнями персоналу. Це сприятиме налагодженню безперешкодної взаємодії між співробітниками та керівництвом, що в свою чергу допоможе досягти високої продуктивності то організаційної згуртованості.

Один із ключових аспектів ефективної комунікації є регулярні збори та наради. Проведення зустрічей на рівні кожного готелю та між підрозділами компанії дозволяє обговорювати поточні питання, досягнення та проблеми, які виникають у процесі роботи. Такі зустрічі дають можливість кожному співробітнику поділитися своєю думкою, відчутти свою важливість для компанії та зрозуміти, що їхній внесок має значення для загального розвитку організації.

Також важливо запровадити інтернет- та цифрові платформи, які дозволяють співробітникам отримувати актуальні новини компанії, бути в курсі змін у політиках чи правилах, а також обговорювати ідеї чи пропозиції щодо покращення робочих процесів. Такий доступ до внутрішньої інформації сприяє активній взаємодії між працівниками, підтримує прозорість корпоративної культури та підвищує ефективність обміну думками. Без використання комп'ютерних мереж, систем підтримки рішень, управлінських інформаційних систем, інших формальних комунікацій неможливо забезпечити ефективного прийняття та реалізації управлінських рішень [38].

Системи зворотного зв'язку є важливим інструментом для покращення комунікації. Регулярні опитування співробітників щодо їхнього задоволення робочими умовами, рівнем комунікації з колегами та керівництвом дозволяють оперативно виявляти проблеми, коригувати атмосферу в колективі та оптимізувати внутрішні комунікаційні процеси.

Особлива увага має бути приділена розвитку командної роботи серед співробітників. Для цього компанія може організовувати різноманітні тренінги та заходи, які сприяють формуванню командного духу, включаючи рольові ігри та ситуаційні завдання. Такі активності допомагають покращити взаємодію між працівниками, зміцнити корпоративні цінності, такі як взаємопідтримка, відповідальність і лояльність до компанії, що позитивно позначиться на робочих процесах та атмосфері в колективі.

Сучасні технології можуть значно покращити як процеси розвитку персоналу, так і внутрішні комунікації компанії. Для забезпечення ефективності цих процесів необхідно впроваджувати інтегровані платформи для управління навчанням та професійним розвитком співробітників. Такі платформи автоматизують багато аспектів навчання, дозволяючи стежити за результатами, розробляти індивідуальні плани розвитку для кожного працівника та надаючи постійний доступ до необхідних матеріалів. Вони також забезпечують можливість організувати навчання через онлайн-курси, тренінги та семінари, що дає співробітникам гнучкість у розвитку своїх навичок у зручний час [40].

Інтеграція інструментів для внутрішньої комунікації є важливим кроком для підвищення ефективності обміну інформацією в компанії. Використання месенджерів для команд, платформ для обміну документами та ідеями, а також відеоконференцій дозволяє зменшити відстань між підрозділами та покращити взаємодію серед співробітників. Це є особливо важливим для великих компаній, де працівники можуть працювати в різних офісах або навіть містах. Подібні інструменти забезпечують безперервний потік інформації та сприяють кращому взаєморозумінню між командами, що в свою чергу, покращує процеси прийняття рішень і співпраці на всіх рівнях організації.

Для забезпечення реального впливу програм розвитку персоналу та внутрішньої комунікації на компанію, необхідно запровадити систему оцінки їх ефективності. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегії та підходи, а також оцінювати, наскільки ці програми досягають поставлених цілей. Одним із важливих інструментів є регулярні опитування серед співробітників, які надають можливість отримати зворотний зв'язок щодо їхнього задоволення навчальними

процесами, рівнем комунікації в компанії та іншими аспектами робочого процесу. Це дає можливість оперативно виявляти проблеми, коригувати курси навчання, вдосконалювати комунікаційні канали та підвищувати загальну ефективність програм.

Крім того, оцінка ефективності програм розвитку персоналу та внутрішньої комунікації може здійснюватися через аналіз кількох ключових показників. Серед них важливими є рівень задоволення персоналу, який можна виміряти за допомогою спеціалізованих анкет чи інтерв'ю; продуктивність роботи, яка відображає, наскільки ефективно співробітники застосовують отримані знання на практиці; рівень плинності кадрів, що дає уявлення про стабільність команди та ефективність внутрішніх комунікацій. Інші показники, такі як участь у навчальних програмах або рівень взаємодії між підрозділами, також допомагають оцінити наскільки успішно працюють програми розвитку персоналу та комунікацій. Такий підхід дозволить зробити процеси більш гнучкими та зосередженими на потребах компанії та її співробітників, а також забезпечить сталий розвиток компанії на основі отриманих даних.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінювання результативності впроваджених заходів, спрямованих на посилення корпоративних цінностей, розвиток працівників і удосконалення внутрішньої комунікації, є ключовим етапом у процесі трансформації Ribas Hotels Group. Такий підхід дає змогу не лише виявити переваги реалізованих ініціатив, а й визначити аспекти, які потребують подальшого вдосконалення. Для досягнення об'єктивних результатів доцільно застосовувати всебічну систему оцінювання, яка охоплює як кількісні, так і якісні критерії, що забезпечують глибоке розуміння впливу впроваджених змін на функціонування компанії.

Ефективність програм розвитку персоналу можна оцінювати за кількома ключовими показниками:

– підвищення рівня кваліфікації та продуктивності працівників: Одним із ключових індикаторів результативності навчальних програм є

підвищення професійних навичок і компетентностей персоналу, що прямо впливає на ефективність їхньої роботи. Для вимірювання цього аспекту доцільно застосовувати результати підсумкових тестів або сертифікацій, які проводяться після завершення навчальних заходів. При цьому важливо здійснювати порівняльний аналіз рівня знань і умінь працівників до початку навчання та після його завершення, що дозволяє об'єктивно оцінити динаміку розвитку;

- показники задоволеності співробітників: Періодичне проведення опитувань серед працівників після завершення тренінгів або навчальних курсів дає змогу оцінити рівень їхнього задоволення від участі в освітньому процесі. Такий підхід дозволяє виявити, наскільки програма відповідає очікуванням співробітників і чи сприяє вона покращенню їх професійної діяльності;

- рівень утримання співробітників: Програми професійного навчання та розвитку відіграють ключову роль у підвищенні рівня утримання персоналу. Коли працівники бачать, що організація зацікавлена в їхньому кар'єрному зростанні та інвестує в їхній розвиток, це підвищує їхню лояльність і мотивацію залишатися в компанії. Позитивною ознакою результативності таких програм є зменшення показників кадрової плинності;

- реалізація внутрішнього просування: Оцінювання результативності програм розвитку також передбачає аналіз кількості працівників, які досягли кар'єрного зростання завдяки участі в таких ініціативах. Один із способів вимірювання цього показника – відстеження внутрішніх підвищень у компанії за певний часовий проміжок.

Аналіз результативності внутрішніх комунікацій є необхідною складовою для розуміння того, як удосконалення каналів зв'язку та форм взаємодії між працівниками впливає на загальну ефективність роботи. З цією метою доцільно дослідити низку основних показників.

Першим з них є рівень взаєморозуміння між відділами. Його можна оцінити за допомогою спеціалізованих опитувань, що охоплюють питання щодо наявних бар'єрів у спілкуванні, часу реагування на запити, а також частоти виникнення непорозумінь у робочих процесах. Отримані дані дадуть змогу визначити, наскільки оперативно та якісно працівники отримують необхідну

інформацію й відповіді, що безпосередньо впливає на продуктивність командної роботи.

Другим критерієм є частота використання цифрових платформ для комунікації. Аналіз частоти використання внутрішніх цифрових платформ працівниками для ознайомлення з корпоративними новинами, обговорення ідей чи вирішення робочих питань є важливим індикатором ефективності внутрішньої комунікації. Високий рівень активності на цих ресурсах свідчить про налагоджений обмін інформацією, відкритість комунікаційного середовища та зацікавленість персоналу у спільній роботі.

Третій аспект — це рівень задоволеності працівників від комунікації з керівництвом. Для його визначення доцільно проводити систематичні опитування, що дають змогу співробітникам поділитися враженнями про відкритість керівництва, готовність до діалогу та ефективність у вирішенні робочих питань. Високі результати таких оцінок свідчать про налагоджені управлінські комунікації та сприятливий клімат у колективі.

Зазначені індикатори дозволяють ідентифікувати слабкі місця у внутрішній комунікації, які потребують удосконалення задля покращення взаємодії між працівниками та підвищення загального рівня ефективності функціонування компанії. Комунікація є необхідною і всезагальною умовою життєдіяльності людини та однією з фундаментальних засад існування суспільства. Обмінюючись інформацією, партнери по спілкуванню комунікують один з одним, не тільки передаючи та приймаючи знання, думки, ідеї, почуття і настрої, але і впливаючи на поведінку один одного, здійснюючи взаємне маніпулювання.

Аналіз результативності заходів зі зміцнення корпоративних цінностей потребує всебічного вивчення різних складових, що дозволяють оцінити ступінь впровадження цих цінностей у внутрішнє середовище компанії та повсякденну поведінку її персоналу.

Одним із ключових індикаторів є ступінь командної єдності. Його можна виміряти за допомогою анкетувань, особистих інтерв'ю та аналізу взаємодії під час виконання завдань. Ознаками ефективного впровадження корпоративних цінностей є атмосфера взаємної поваги, готовність до співпраці та колективне

прагнення до досягнення спільної мети. Помітне поліпшення в цих напрямках свідчить про результативність заходів із формування сильної корпоративної культури [11, ст. 286].

Ще одним істотним показником є рівень зацікавленості працівників у діяльності компанії. Його можна визначити за допомогою опитувань, фокус-груп або особистих бесід. Висока ступінь залученості свідчить про те, що цінності компанії відповідають внутрішнім переконанням персоналу. Коли співробітники поділяють місію організації та відчувають себе частиною спільної справи, це підвищує їхню внутрішню мотивацію і, як наслідок, сприяє зростанню ефективності бізнесу.

Наступний значущий критерій результативності є ступінь залучення працівників до реалізації корпоративних ініціатив – зокрема участь у благодійних заходах, екологічних програмах або проєктах з розвитку лідерських якостей. Кількість залучених осіб може слугувати показником того, наскільки цінності компанії стали частиною повсякденного життя колективу. Активна участь у таких заходах свідчить про те, що співробітники не лише підтримують корпоративні принципи, а й прагнуть реалізовувати їх на практиці.

Для всебічної оцінки результативності впроваджених ініціатив необхідно враховувати їхній вплив на фінансові та операційні показники компанії. Усі заходи, спрямовані на розвиток професійних компетенцій працівників, удосконалення внутрішніх комунікацій і посилення корпоративної культури, мають демонструвати позитивну динаміку в економічних результатах діяльності підприємства.

Підвищення якості обслуговування, яке досягається завдяки розвитку персоналу, безпосередньо впливає на зростання кількості постійних клієнтів і середнього чека. Кваліфіковані, мотивовані співробітники забезпечують високий рівень сервісу, що зменшує кількість скарг та посилює лояльність гостей. У результаті компанія отримує стабільне зростання прибутків і поліпшення основних фінансових показників.

Для поліпшення комунікації в організації необхідно регулювати інформаційні потоки, застосовувати ряд управлінських дій по взаємодії з

персоналом, а також стежити за тим, щоб система зворотного зв'язку працювала активно і без обмежень, а також була можливість вільно (при бажанні анонімно) висловлювати пропозиції або відгуки [40].

Фінансування програм професійного розвитку співробітників може суттєво скоротити витрати компанії на зовнішнє навчання та підбір персоналу. Завдяки внутрішньому зростанню кваліфікації працівників зменшується необхідність у частих зовнішніх наймах, адже компанія формує власний резерв підготовлених і мотивованих кадрів. Працівники, які відчують підтримку та можливість кар'єрного зростання всередині організації, рідше змінюють місце роботи, що, своєю чергою, зменшує витрати на адаптацію та підготовку нових спеціалістів.

У таблиці 3.2 наведені витрати, пов'язані з впровадженням заходів для посилення корпоративних цінностей та розвитку персоналу. Це включає витрати на навчання співробітників, вдосконалення внутрішніх комунікаційних платформ, створення програм мотивації та оцінки результатів. Загальна сума витрат на ці ініціативи становить 2 200 тис. грн.

Таблиця 3.2

Витрати майбутнього періоду, пов'язані з впровадженням запропонованих заходів

Найменування витрат	Орієнтовна вартість робіт, тис. грн.
Розробка та впровадження програм для розвитку персоналу (тренінги, сертифікація, внутрішнє навчання)	350
Витрати на вдосконалення внутрішніх комунікацій (інтерактивні платформи, соціальні мережі для співробітників)	600
Створення програм мотивації та заохочення працівників (включаючи бонуси та премії)	500
Розробка та впровадження внутрішніх і зовнішніх оцінок ефективності персоналу	250
Оновлення системи зворотного зв'язку для співробітників (анкетування, фокус-групи)	200
Загальні витрати на удосконалення корпоративної культури та комунікацій	300
Разом	2 200

Джерело: розроблено автором

Загальні витрати на удосконалення корпоративної культури та комунікацій у Rİbas Hotels Group становлять 2 200 тис. Грн. Найбільшу частку складають

витрати на вдосконалення внутрішніх комунікацій, що включають інтерактивні платформи та соціальні мережі для співробітників. Витрати також включають розробку програм для розвитку персоналу, зокрема тренінги, сертифікацію та внутрішнє навчання, а також створення системи мотивації та заохочення працівників. Завдяки цим інвестиціям буде покращено взаємодію серед співробітників, що сприятиме підвищенню їх ефективності та задоволеності роботою.

Очікуваний економічний ефект від цих заходів полягає в підвищенні продуктивності праці, що вплине на покращення якості обслуговування гостей, зростання їх задоволеності та лояльності. Розвиток корпоративної культури та поліпшення внутрішніх комунікацій сприятиме зниженню плинності кадрів та покращенню загальної атмосфери в команді, що також позитивно позначиться на досягненні стратегічних цілей компанії.

У таблиці 3.3 представлені очікувані прибутки, які з'являться завдяки впровадженню запропонованих заходів. Основними джерелами додаткових доходів є зростання продуктивності персоналу, зниження витрат на підбір нового персоналу завдяки поліпшенню лояльності співробітників та підвищення ефективності внутрішніх комунікацій. Загальний очікуваний приріст прибутку за перший рік після реалізації заходів становить 2 900 тис.грн.

Таблиця 3.3

Очікувані щорічні прибутки (перший рік після впровадження)

Джерело доходу	Очікуване зростання прибутку, тис. грн
Зростання кваліфікації та продуктивності персоналу, що веде до покращення якості обслуговування	1 000
Підвищення лояльності та утримання співробітників, зменшення витрат на набір нового персоналу	400
Поліпшення внутрішніх комунікацій та зниження помилок у роботі, що веде до підвищення ефективності	500
Зростання залученості працівників у корпоративні ініціативи та покращення іміджу компанії	700
Додаткові доходи від зменшення плинності кадрів та оптимізації витрат на адаптацію персоналу	300
Разом	2 900

Джерело: розроблено автором

Отже рентабельність запропонованих заходів складе 31,8% ($2900/2200*100=31,8$), що підтверджує економічну ефективність впровадження програм розвитку персоналу та внутрішньої комунікації у Ribas Hotels Group.

Запропоновані заходи націлені на розвиток персоналу, удосконалення корпоративних комунікацій та зменшення плинності кадрів, що дозволить не лише покращити внутрішню культуру компанії, а й принести суттєві економічні результати. Очікуване зростання прибутку значно перевищує витрати на впровадження ініціатив, що підтверджує доцільність та економічну вигоду від реалізації запропонованих змін.

Висновок до розділу 3

Важливість створення та впровадження комплексних заходів для зміцнення корпоративних цінностей у Ribas Hotels Group полягає в тому, що це сприяє не лише покращенню внутрішньої культури, але й підвищенню лояльності співробітників. Запропоновані ініціативи допоможуть закріпити цінності організації на всіх рівнях і забезпечать стабільність та ефективність роботи компанії. Регулярні тренінги та вдосконалення внутрішніх комунікацій будуть важливими кроками в цьому напрямку.

Формування чітких корпоративних стандартів і норм є ключовим для підтримки єдності та високої ефективності в Ribas Hotels Group. Єдиний підхід до роботи на всіх етапах забезпечить стабільну якість послуг, що стане конкурентною перевагою мережі. Впровадження запропонованих стандартів допоможе покращити корпоративну культуру та створити сприятливе середовище для розвитку працівників, що в свою чергу, позитивно впливатиме на загальний результат діяльності компанії.

Розвиток ефективних внутрішніх комунікацій є важливим для підвищення згуртованості колективу та покращення командної роботи в Ribas Hotels Group. Поліпшення комунікаційних процесів, через використання цифрових платформ та регулярні збори, знизить ризики непорозумінь та сприятиме своєчасному обміну інформацією. Це не лише підвищить загальну продуктивність, а й зміцнить відчуття єдності серед працівників, що є необхідним для ефективної роботи команди.

ВИСНОВКИ

1. Корпоративна культура є ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємства, особливо у сфері готельно-ресторанного господарства, де якість сервісу залежить не лише від технологій, а й від людського фактору. Вона охоплює систему цінностей, норм і правил поведінки, що впливають на мотивацію працівників, стиль управління та рівень внутрішньої згуртованості. В умовах високої конкуренції та змін у ринковому середовищі корпоративна культура виконує стабілізуючу функцію, сприяє підвищенню адаптивності колективу та забезпечує сталий розвиток підприємства. Її роль зростає також у контексті зростаючих очікувань гостей, які орієнтуються не лише на продукт, а й на загальну атмосферу та цінності бренду.

2. Теоретичні засади корпоративної культури, які розглядалися у першому розділі, дозволили визначити її як багаторівневу соціальну систему, що охоплює ідеологічні орієнтири, моделі поведінки та систему внутрішніх взаємин. Виявлено, що корпоративна культура виконує інтегруючу функцію, об'єднуючи працівників навколо спільної мети, регулюючи – визначаючи норми поведінки, та мотиваційну – сприяючи професійному зростанню персоналу. Теоретичне осмислення поняття дозволило сформулювати підхід до аналізу реального підприємства, в якому корпоративна культура не лише відображає внутрішні цінності, а й виступає інструментом управління поведінкою працівників і підвищення їх ефективності.

3. Аналіз особливостей корпоративної культури в готельно-ресторанному секторі України показав, що більшість компаній усвідомлюють її значення, але не завжди мають системний підхід до її формування та розвитку. Визначено, що формування ефективної корпоративної культури є відповіддю на сучасні виклики, серед яких – необхідність утримання професійних кадрів, підвищення якості сервісу, гнучкість у кризових ситуаціях. Зростає роль внутрішніх цінностей, неформальних практик та взаємин у формуванні сприятливого клімату, що дозволяє створити унікальний бренд і виділитися серед конкурентів.

Таким чином, культура стає базою для стратегічного управління людськими ресурсами.

4. Проаналізовано діяльність мережі Ribas Hotels Group, яка є прикладом динамічної та інноваційної компанії в сфері гостинності. Підприємство демонструє ефективну організаційну структуру, чітку візію розвитку, гнучкість до змін і послідовну експансію на українському та міжнародному ринках. Одним із джерел її успіху є впровадження сучасних управлінських підходів, цифровізація процесів та увага до якості сервісу. Також важливо відзначити наявність стратегічної орієнтації на командну роботу, розвиток персоналу та формування сильної корпоративної ідентичності, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною навіть в умовах турбулентного середовища.

5. У процесі дослідження корпоративної культури Ribas Hotels Group було виявлено, що основні цінності компанії – це відкритість, взаємоповага, професійність і командність. Ці орієнтири пронизують усі управлінські практики та щоденну діяльність співробітників. Завдяки активній внутрішній комунікації, чітко прописаним корпоративним стандартам, регулярному зворотному зв'язку та залученню працівників до прийняття рішень досягається високий рівень залученості персоналу. Водночас спостерігається бажання зберігати баланс між жорстким дотриманням правил і свободою творчого самовираження, що створює продуктивне і комфортне середовище для праці та розвитку.

6. Під час діагностики корпоративної культури мережі були виявлені як сильні сторони – ефективність комунікацій, мотивація працівників, єдність цілей, – так і слабкі ланки. До останніх належить фрагментарність реалізації окремих елементів культури в різних підрозділах, недостатня систематизація корпоративних практик та потреба у стандартизації внутрішніх процесів. Виявлена нерівномірність рівня обізнаності співробітників щодо корпоративних цінностей вказує на необхідність посилення внутрішньої комунікації та формування єдиного підходу до впровадження культури у всіх підрозділах мережі. Це дозволить уникнути непорозумінь і зміцнити корпоративну єдність.

7. Зміцнення корпоративних цінностей у Ribas Hotels Group є стратегічним завданням, що визначає довгострокову ефективність компанії. Запропоновані

заходи – модернізація системи адаптації, впровадження наставництва, розробка навчальних матеріалів і розвиток внутрішньої комунікації – спрямовані на те, щоб цінності компанії не лише декларувалися, а й реально втілювалися в щоденну поведінку персоналу. Забезпечення зворотного зв'язку, участь керівництва та послідовне інформування працівників формують атмосферу довіри, мотивації й залученості, що є основою стійкого зростання організації.

8. Впровадження програм розвитку персоналу та внутрішньої комунікації в Ribas Hotels Group є важливим кроком для підвищення якості обслуговування, зміцнення корпоративної культури та зниження плинності кадрів. Систематичне навчання, кар'єрне зростання, наставництво й відкриті канали комунікації сприяють формуванню залученої та професійної команди. Це дозволяє ефективно реалізовувати цінності компанії, підтримувати інноваційність і конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

9. Оцінка ефективності запропонованих заходів у Ribas Hotels Group демонструє важливість комплексного підходу до трансформації корпоративної культури. Впроваджені ініціативи з розвитку персоналу, удосконалення комунікацій та зміцнення цінностей дозволяють не лише підвищити професійний рівень співробітників, а й покращити командну взаємодію, мотивацію та лояльність. Використання кількісних і якісних індикаторів забезпечує об'єктивність оцінювання, виявлення проблемних зон і подальше вдосконалення корпоративних практик для стійкого зростання компанії.

Загалом, проведене дослідження підтвердило важливість системного підходу до формування й удосконалення корпоративної культури в Ribas Hotels Group. Запропоновані теоретичні й практичні підходи можуть бути адаптовані іншими підприємствами галузі для підвищення ефективності роботи персоналу, зміцнення командного духу та поліпшення якості сервісу. В умовах сучасного конкурентного середовища корпоративна культура є не лише внутрішнім інструментом менеджменту, а й джерелом репутаційного капіталу, що забезпечує довгострокову стійкість та успіх компанії. Тому її розвиток має стати пріоритетним напрямом стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баволяк Л., Попик М. Використання сучасних мотиваційних інструментів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / VII International Scientific and Theoretical Conference «Science of XXI century: development, main theories and achievements». Хельсінкі, Фінляндія, 2024. С. 21-24.
2. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 68 с.
3. Гораш І.А., Щербіна О.С. Методика оцінювання ефективності процесу здійснення комунікації відділу кадрів підприємства: Збірник матеріалів VI Всеукраїнської наукової конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» / ред. кол. Г. П. Лукаш, О. М. Анісімова та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 74-76.
4. Городянська Л.В. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємстві «Holiday Inn Kyiv» / Всеукраїнська науково-практична конференція «Туризм і рекреація в Україні у воєнний та повоєнний час». Полтава. ПДАУ, 2024. С. 18-21.
5. Гузар У. Формування етичних цінностей корпоративної культури в системі управління підприємствами сфери гостинності. Львів. ЛДУФК ім. Івана Боберського. *Тенденції розвитку фізичної культури, спорту та туризму*, 2022. С. 323-325.
6. Гузар. У. Є., Завидівська О. І., Кулик О. М.. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/29.pdf (дата звернення 09.04.2025)
7. Гущина М., Гузар У. Сучасні особливості формування корпоративної культури на підприємствах індустрії гостинності / II Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених, аспірантів і студентів «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика». Львів. ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С. 248-250.

8. Даніленко М.П., Капліна Т.В. Підвищення системи управління якістю в готелі / IX Міжнародна молодіжна науково-практична інтернет-конференція «Наука і молодь у XXI сторіччі». Полтава. ПУЕТ, 2023. С. 58-61.
9. Заремба Л.Я., Залуцька О.Р., Гузар У.Є. Сучасні аспекти формування корпоративної культури у закладах індустрії гостинності / XI Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку». Тернопіль. 2023. С. 47-48.
10. Калініченко С.М., Грібіник А.В., Аврята А.В. Формування корпоративної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. С. 158-163.
11. Капліна Т., Капліна А., Куш Л., Дудник С. Роль корпоративної культури у формуванні нової стратегії й моделі бізнесу підприємств сфери гостинності. Хмельницький. Вісник ХНУ, 2022. С. 282-288.
12. Качанова А.О. Вплив корпоративної культури на міжнародний готельний бізнес / Всеукраїнська науково-практична конференція «Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного процесу». Херсон. ХНТУ, 2019. С. 45-48.
13. Ковальчук В.А. Роль чиннику гостинності у сучасному готелі / III Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності». Київ. КНТЕУ, 2020. С. 38-40.
14. Козяр І., Косінова Я. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. «Актуальні проблеми економіки та менеджменту в сучасних умовах». *Збірник наукових праць молодих учених*, 2021. С. 122-125.
15. Колянко О.В., Миронов Ю.Б. Особливості корпоративної культури в індустрії гостинності / Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі». Харків. ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. С. 51-52.

16. Комунікації всередині компанії: що це і як поліпшити комунікації в організації. URL: <https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyi-vseredyni-kompaniyi> (дата звернення 11.04.2025)
17. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК» №2*, 2021.
18. Корпоративна культура та її роль у стійкості підприємницьких структур. URL: <http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Nebava.php> (дата звернення 10.04.2025)
19. Коршманюк А. Корпоративна культура в закладах сфери гостинності / VII Міжнародна студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». Тернопіль, 2024. С. 186-187.
20. Крикавський Є. В., Калинець К. С.. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство. № 50*. 2023. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>
21. Курянов В.М. Проблеми формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2023. С. 62-71.
22. Лешко Х. Корпоративна культура як складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств готельного бізнесу / II Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених, аспірантів і студентів «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика». Львів. ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С. 283-285.
23. Мельник А.О., Давиденко Н.В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics. №24*. 2020. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/melnyk.pdf>
24. Моргулець О.Б. Реляційні переваги в готельно-ресторанному бізнесі / Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій: збірник праць наук.-практ. конф., КНУТД. 2022. С. 205-207.

25. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Шевченко О.О. (2023). Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*, (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-60>
26. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Шевченко О.О. (2024). Роль соціальної взаємодії та міжкультурних комунікацій в туризмі / Міжнародна наукова конференція «Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів», 02 лютого 2024 р., Університет Клайпеди, м. Клайпеда, Литовська Республіка. С.90-93.
27. Моргулець, О. Б., & Нищенко, О. В. (2023). Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (8), 88-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>
28. Настенко О.Д. Формування виробничої культури на підприємствах сфери гостинності / III Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності». Київ. КНТЕУ, 2020. С. 33-34.
29. Особливості корпоративної культури Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/osobennosti-korporativnoy-kulyturi-ribas-hotels-group/?utm-source> (дата звернення 01.04.2025)
30. Офіційний сайт готелю Hilton Київ. URL: <https://emea.hilton.com/uk/hilton-kyiv> (дата звернення 13.04.2025)
31. Офіційний сайт готелю Premier Hotels and Resort. URL: <https://www.phnr.com/ua> (дата звернення 13.04.2025)
32. Офіційний сайт готелю Radisson Blu. URL: <https://www.radissonhotels.com/uk-ua/hotels/radisson-blu-kyiv> (дата звернення 13.04.2025)
33. Офіційний сайт НУБіП України. URL: <https://nubip.edu.ua/node/161786> (дата звернення 24.04.2025)
34. Перевозова І. В. 1, Вітовський О. І. 2, Хомик А. В. 3, Ривак О.І. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств. *Академічні візії*. №23. 2023. URL: <https://surl.li/shrqaj>

35. Писаревський І.М., Плаксієв Д.В. Позитивний імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства. Харків. ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. С. 50-54.
36. Поляруш О. В., Самофалова М. О. Роль комунікацій в управлінні персоналом. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2105/1612> (дата звернення 17.04.2025)
37. Соціологічний словник. URL: <http://goo.gl/oe7014> (дата звернення 19.04.2025)
38. Сфера послуг. Готельна справа : словник / Укладачі: Л.М. Гопкало, С.В. Мельниченко, О.Б. Моргулець, С.І. Мосіюк, І.П. Кудінова. Київ : НУБіП України, Том 2, 2025. 425 с.
39. Сфера послуг. Туризм і рекреація : словник / Укладачі С.В. Мельниченко, І.В. Ковальчук, І.П. Кудінова, С.І. Мосіюк, О.Б. Моргулець, В.В. Самсонова, О.А. Стретович, С.Г. Качмарчик. Київ : НУБіП України, Том 1, 2025. 545 с.
40. Ткачук І.І., Ковальчук С.С., Стахурська Л.В. Значення корпоративної культури на підприємствах готельної індустрії / 88 International scientific conference of young scientist and students «Youth scientific achievements to the 21st century nutrition problem solution». Київ. НУХТ, 2021. С. 169.
41. Ткачук І.І., Ковальчук С.С., Стахурська Л.В. Система корпоративних цінностей та корпоративна культура на підприємствах готельної індустрії / ІХ Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі». Київ. НУХТ, 2021. С. 185-186.
42. Химич І.Г., Химич О.І. Корпоративна культура: необхідний елемент бізнес-середовища в умовах COVID-19 / ІІІ Міжнародна науково-практична онлайн-конференція «Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України». Київ, 2021. С 1115-1118.
43. Якименко-Терещенко Н.В. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. Харків. НТУ «ХПІ». *Вісник Національного технічного*

університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки), 2023. С. 120-126.

44. Danylyshyn, B., Kovalova, O., Oleshko, A., Morhulets, O. & others (2022). The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favored Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region. *Economic Affairs*, 67(04), 661-671. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.32>

45. Find and update company information. Ribas Hotels Group Ltd. URL: <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/14120064/filing-history> (дата звернення 27.04.2025)

46. Kharkhalis, T., Bohatyryova, G., Morhulets, O., Ovdiiuk, O. and Tebenko, V. (2025). Evaluating the impact of innovative technologies on the management of tour services. *African Journal of Applied Research*. Vol. 11, No. 1, pp. 134-145. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v11i1>

47. Morhulets O., Hryhorchuk D., Nyshenko O. Hotel business in the context of global trends. *Economics and Business Management*. Vol. 15. №3. 2024. С. 72-86. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.72>

48. Ribas Hotels Group Ltd. Endole. URL: <https://open.endole.co.uk/insight/company/14120064-ribas-hotels-group-ltd> (дата звернення 27.04.2025)

49. Ribas Hotels Group, Про нас. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/about> (дата звернення 07.04.2025)

50. Ribas Hotels Group. Офіційний сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua> (дата звернення 07.04.2025)