

УДК [005.941:005.334]:640.43"364"  
DOI: 10.15673/ie.v15i2.2645

**Курянов В.М**

аспірант

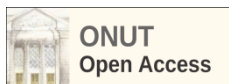
кафедра менеджменту та логістики  
Одеський національний технологічний університет  
вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039  
E-mail: kvm7255@gmail.com  
ORCID ID: 0009-0006-9707- 3119

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Актуальність корпоративної культури набуває все більшого значення в системі управління інноваційним розвитком підприємства в сучасному економічному середовищі, яке відзначається нестабільністю, турбулентністю, динамічністю та кризами, з одного боку, і зростаючим рівнем інформатизації суспільства, рівнем комунікацій у всіх сферах економіки з іншого. Фундаментальну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, де домінує інформаційний ресурс, інтелектуальний капітал та нематеріальні активи. Розробка та створення міцної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології досягнення успіху.

У статті розглядаються деякі зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на формування корпоративної культури, та ризики для підприємств, які з цим пов'язані. На базі цього, було розроблено перелік рекомендацій для керівників підприємств готельно-ресторанної сфери, які зможуть покращити рівень корпоративної культури, продуктивність, психологічний клімат в колективі, зменшити рівень стресу та стурбованості, надати відчуття безпеки працівникам та підвищити довіру до керівництва.

**Ключові слова:** корпоративна культура, цінності, мотивація, команда, воєнний стан, постпандемія, криза, ризики розвитку підприємства.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Проблема формування корпоративної культури на підприємствах готельно-ресторанного сфери досить чутлива, оскільки успішність підприємства залежить саме від поведінки співробітника. Тому, що саме культура поведінки персоналу в індустрії гостинності є тією складовою, яка визначає ефективність і, отже, подальші економічні вигоди організації. Це пов'язане з тим що цей бізнес дуже «емоційний» та взагалі кінцевий результат залежить від «людського фактору». Незалежно від розміру підприємства, його успішності та репутації, багато готелів і ресторанів стикаються з труднощами у встановленні та збереженні цілісної та ефективної корпоративної культури. Це може мати негативний вплив на якість обслуговування, репутацію підприємства та задоволення клієнтів.

Об'єктом дослідження є проблеми формування корпоративної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу. У фокусі дослідження знаходяться проблеми, які виникають під час формування корпоративної культури на цих підприємствах, а також їх вплив на діяльність підприємства і задоволення потреб клієнтів. Дослідження охоплює різні аспекти формування корпоративної культури, вклю-

чаючи визначення цінностей, місії та візії, комунікацію зі співробітниками, вплив зовнішніх факторів та шляхи вирішення проблем.

Для досягнення мети дослідження були використані різні методи дослідження, такі як літературний пошук статистичних даних, інтерв'ю з фахівцями готельно-ресторанного бізнесу та аналіз кейсів успішних підприємств. Ці методи дозволять отримати широкий огляд проблем формування корпоративної культури в готельно-ресторанному бізнесі та запропонувати практичні рекомендації для їх вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню процесів формування корпоративної культури в організації присвячено праці М. Армстронга, Ф. Харріса, Ч. Хенді, Е. Шейна, Г. Хофстеде, Дж. Моргана, К. Шольца, К. Голда та ін. Вагомий внесок у дослідження процесів стимулювання і мотивації персоналу, значення змісту праці спостерігаємо у дослідженнях Е.Мейо, Д. Мак-Грегора, Л.А. Бурганова, А.К. Гастева, Ю.Д. Красовського, Козак К.Б., Седікова І.О. В.А. Ядова. Процес становлення корпоративної культури в індустрії гостинності досліджують Є.В. Агамірова, Л.Є. Басовський, Н.І. Кабушкін, А.А. Коршунов, Г.А. Папірян та ін. [11].

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є дослідження проблем формування корпоративної культури в готельно-ресторанному бізнесі.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Як паттерн (або схему) визначає культуру групи (організації) Е.Шейн. Це комплекс базових колективних уявлень, що виявляються нею при вирішенні завдань зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, ефективність якого є достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам як правильну систему сприйняття та розгляду названих проблем [6]. С.Шапіро вважає, що корпоративна культура сприймаються менеджерами й інші членами команди організації в міру того, як вони стикаються з внутрішніми і зовнішніми проблемами. При цьому розуміння культурних традицій дає змогу новим членам колективу правильно мислити, відчувати та розуміти оточуючих [7]. Як зазначив Д. Задихайла, корпоративна культура – це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо [8].

Однак представлені дослідження недостатньо розглядають питання вирішення проблем формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанної сфери та ризику, які з цим пов'язані, що багато в чому уповільнює не тільки теоретичний розвиток управлінської науки в даній сфері, але є однією з причин зниження ефективності організацій.

Внутрішні та зовнішні фактори впливають на процес формування корпоративної культури на підприємстві. Внутрішні чинники пов'язані з довгостроковою практикою керівництва організації генерувати та знаходити найкращі норми, правила і стандарти, які будуть прийнятні всіма членам колективу. На зовнішні фактори впливають сформовані в суспільстві система цінностей, цілей і шляхів їх досягнення. Хоча така взаємодія не може бути єдиним критерієм для визначення рівня корпоративної культури, її досягнення вимагає вдосконалення менш розвинутих елементів. Ще однією проблемою є суб'єктивізм у сприйнятті та оцінках рівня і стану корпоративної культури [9].

Проблеми, пов'язані із формуванням корпоративної культури, в першу чергу виникають внаслідок

недостатньої потреби в забезпеченні гармонійної взаємодії окремих її компонентів. Треба зазначити, що в будь-якій організації ми можемо спостерігати нерівномірний вплив цих компонентів, що створює основу для подальшого розвитку та вдосконалення. Сама по собі така взаємодія не може служити єдиним критерієм для визначення рівня корпоративної культури, але для її досягнення потрібне вдосконалення менш розвинутих елементів. Іншою проблемою є суб'єктивність у сприйнятті та оцінках рівня та стану корпоративної культури [9].

Всебічне задоволення матеріальних і духовних запитів клієнтів є важливим фактором для перспективи розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери

Розвиток індустрії гостинності, на сучасному етапі, вимагає нових алгоритмів во взаємодії з партнерами, клієнтами та співробітниками. Успіх підприємства в значній мірі залежить від його ціннісних настанов і стратегій поведінки, які відрізняють його від інших гравців на ринку. Він також залежить від збільшення мотивації працівників до досягнення найбільш значимих результатів у своїй роботі. Саме тому необхідно створити систему цінностей, норм, правил і переконань, тобто корпоративну культуру, яка б дозволила досягти високої ефективності праці та зосередитися на досягненні цілей компанії.

Корпоративна культура не тільки визначає ідентичність підприємства, але й є потужним інструментом управління поведінкою персоналу. Вона може сприяти підвищенню або зниженню ефективності діяльності підприємства.

В готельно-ресторанному бізнесі корпоративна культура відіграє надзвичайно важливу роль і має значний вплив на успіх підприємства, сприяє вирішенню важливих завдань (рис.1).

Для зрозуміння поняття корпоративної культури в індустрії гостинності важливо врахувати, що це складна система взаємовідносин між керівництвом підприємства та його персоналом, яка ґрунтується на усвідомленому виконанні працівниками цінностей, норм, правил та обов'язків, що відповідають місії, цілям та завданням підприємства. Корпоративна культура в індустрії гостинності залежить від ряду матеріальних та моральних факторів і формується під впливом численних зовнішніх і внутрішніх чинників.

Консистентність обслуговування – залежність готельно-ресторанного бізнесу від якості надання послуг і задоволення клієнтів. Корпоративна культура допомагає створити єдину систему цінностей, стандартів та процедур, які використовуються всіма співробітниками підприємства. Це дозволяє забезпечити консистентність обслуговування та надати клієнтам однаково високу якість послуг у всіх службах готелів та ресторанів.

Зміцнити репутацію та конкурентоспроможність, так як готельно-ресторанний бізнес є дуже конкурентним. Корпоративна культура, що підтримується всіма співробітниками, допомагає підприємству відрізнитися від конкурентів та створювати сильну репутацію. Якщо співробітники прагнуть досягти спільних цілей та слідуєть однаковим цінностям, це впливає на якість обслуговування, створює позитивний імідж та залучає більше клієнтів.

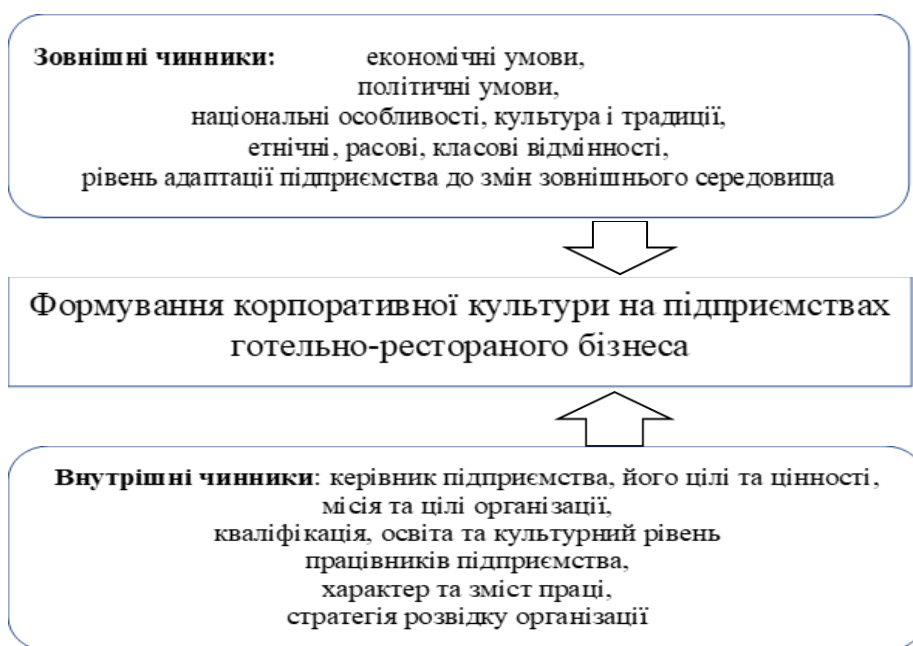
Зберегти та залучити талановитих співробітників: готельно-ресторанний бізнес залежить від кваліфікованого персоналу. Корпоративна культура може стати сильним мотиватором для персоналу, який розділяє цінності підприємства.

**Рис.1. Вплив корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу для вирішення завдань стимулювання економічного розвитку\***

\* систематизовано автором

Важливою науково-практичною проблемою є розвиток теоретичних підходів дослідження корпоративної культури на підприємствах індустрії гостин-

ності, та виявлення чинників, мають вплив на формування корпоративної культури та на поведінку персоналу.



**Рис.2. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на механізм формування корпоративної культури\***

\*розроблено автором на підставі [12]

Необхідно зазначити, що динаміка розвитку корпоративної культури – це безперервний процес і може піддаватися зміні під впливом різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Корпоративна культура визначає способи вирішення проблем та організацію взаємодії в процесі діяльності підприємства. Тому будь-які зміни на підприємстві, незалежно від їхнього масштабу, будуть неефективними, якщо не супроводжуватимуться відповідними змінами в корпоративній культурі. Зовнішнє середовище також впливає на корпоративну культуру та організацію загалом. Зворотний зв'язок, який здійснюється через корпоративну культуру, важливий для запровадження якісних змін. Адаптація корпоративної культури до змін у зовнішньому середовищі дозволяє підприємству адекватно реагувати на нові умови та вимоги. Якщо зовнішнє середовище суттєво змінюється, то організація повинна адаптувати свою культуру до цих змін, щоб уникнути конфлікту між цінностями зовнішнього та внутрішнього середо-

вищ. При виході на міжнародний рівень або при об'єднанні декількох організацій з різними корпоративними культурами виникає необхідність у зусиллях для поєднання різних цінностей і формування нової культури. Також, відповідні проблеми у формування корпоративної культури можуть виникнути при співпраці людей різних національностей або віросповідань, оскільки притаманні ним культурні цінності відрізняються. Тому розвиток та зміна корпоративної культури є важливими аспектами для успішної діяльності підприємства в змінному середовищі.

При необхідності зміни корпоративної культури, треба враховувати наступні правила: поетапність змін, морально-психологічна підготовка всієї організації до змін, поступовість але системність нововведення, узгодження нововведень із базовими елементами корпоративної культури, всезагальна згода на переоцінку корпоративних цінностей і зміну корпоративної культури.

Таблиця 1

**Деякі фактори що впливають на стан корпоративної культури та створюють ризики для підприємств готельно-ресторанної сфери\***

Внутрішні фактори		Зовнішні фактори	
Відсутність чіткої визначеності цінностей	Відсутність ефективної комунікації	Наслідки пандемія коронавірусу	Дії військового стану під час російської агресії проти України
Ризики для підприємств готельно-ресторанної сфери			
⇓	⇓	⇓	⇓
Незрозумілість співробітниками цілей та завдань підприємства	Розбіжності у розумінні цілей	Зміна режиму роботи	Негативний емоційний вплив на співробітників
Втрата ідентичності та унікальності підприємства	Недостатня згуртованість команди	Проблеми поширення дистанційної роботи	Зміна пріоритетів та стратегій
Неспроможність привернути та зберегти талановитих співробітників:	Втрата цінностей та місії	Зміни вимог безпеки та санітарних норм	Трансформація соціальної відповідальності
Погіршення взаємодії з клієнтами та втрата їх довіри	Втрата потенціалу співробітників	Зміна споживчих звичок	Зміна стилю та потреб комунікації
Втрата цілісності команди	Недостатня взаємодія між службами та відділами	Розвиток стресових ситуацій та проблеми емоційного благополуччя	Зміна цінностей та підходів
Втрата орієнтації в прийнятті рішень	Незадовільна адаптація нових співробітників	Зміна комунікаційних засобів	Потреба в адаптації
Втрата конкурентної переваги	Втрата співробітників	Зміна пріоритетів	Негативний вплив на ринок праці

\*сформовано автором

Надалі розглянемо фактор впливу підприємств готельно-ресторанного бізнесу через недосконалу корпоративну культуру. Серед внутрішніх факторів слід виділити відсутність чіткої визначеності цінностей та місії підприємства, які мають негативний вплив на формування корпоративної культури в готельно-ресторанному бізнесі. Слід відмітити деякі аспекти, які можуть виникнути у разі відсутності чіткої визначеності цінностей та місії:

1. Незрозумілість співробітниками цілей та завдань призводить до нерозуміння ними того, що саме є першорядним для підприємства. Особливо це важливо на підприємствах, які мають чітко виражену клієнтоорієнтованість, до яких належать підприємства готельно-ресторанної сфери. Така дезорієнтація усвідомлення працівників значно ускладнює формування єдиної корпоративної культури.

2. Втрата ідентичності: відсутність чіткого вектору діяльності закладу та ідентичності з ним приводить до втрати унікальності підприємства. Компанія має ризики стати схожою на конкурентів або втратити свою відмінність, що негативно впливає на її конкурентоспроможність.

3. Неспроможність привернути та зберегти талановитих співробітників. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу клієнтоорієнтовані, ініціативні, креативні, різностороннє розвинути працівники виконують не тільки посадові обов'язки за професійним призначенням, але являються прикладом та взірцем прояви щирої гостинності, вносять позитивний вплив на формування корпоративної культури підприємства. Таки працівники талановиті, вони завжди попереду інших, тому робота по їх особистої мотивації – це окремий напрямок діяльності керівного складу. Втрата таких висококваліфікованих фахівців через відсутність чіткого визначення цінностей та місії погіршує морально-психологічний стан у колективі, вносить елементи розладу системи управління персоналом та впливають на кінцевий результат бізнес-процесів підприємства.

4. Погіршення взаємодії з клієнтами ресторану та гостями готелю: якщо в компанії готельно-ресторанної сфери не визначені зрозумілі цінності та місія підприємства, не визначені підходи та стилі обслуговування, це приводить до дисбалансу між заявленою якістю сервісу та здатністю персоналу його досягти.

5. Втрата цілісності команди. Характерною особливістю підприємств готельно-ресторанної сфери є командна робота, яка направлена на досягнення загального результату - задоволення потреб клієнтів. Втрата чіткої визначеності цінностей та місії приводить до розпаду командної єдності та зниження співпраці та взаєморозуміння, як між службами підприємства в цілому так і між окремими співробітниками зокрема.

6. Втрата орієнтації в прийнятті рішень: відсутність чіткої визначеності цінностей та місії може ускладнити процес отримання достовірної інформації, аналізування оцінки ситуації та, взагалі, прийняття рішень. Відсутність об'єктивного критерію призводить до появи розбіжностей та непослідовності у прийнятті рішень. Особливо це стосується середньої керівної ланки - менеджерів, які безпосередньо працюють як з клієнтами закладу, так і підлеглим персоналом.

7. Втрата конкурентної переваги: Підприємство, де корпоративна культура, має суттєві недоліки у визначенні загальних понять «цінностей та місія», буде негативно впливати на прийняття клієнтами та гостями рішення у виборі закладу в якості джерела надання послуг. Ці проблеми в формуванні корпоративної культури підприємства дають перевагу іншим об'єктам розміщення та харчування, які є конкурентами.

В процесі дослідження виявлені негативні фактори відсутності ефективної комунікації та залучення співробітників до процесу формування культури

ри. Для закладів індустрії гостинності це може нести загрозу розвідку підприємства. Серед цих факторів:

1. Розбіжності у розумінні цілей: якщо співробітники не беруть активної участі в процесі формування корпоративної культури, можуть виникати розбіжності у розумінні цілей і цінностей організації. В свою чергу, це може призвести до конфліктів та неефективності у роботі. Зокрема, це стосується взаємодії різних служб готелів та ресторанів, для яких спілшна праця є необхідною умовою успішної справи.

2. Недостатня згуртованість команди. Ефективна комунікація та залучення співробітників до процесу формування культури допомагає створити команду однодумців, для яких досягнення спільної мети є ключовим фактором створення неперевершеного сервісу. В закладах конфліктність персоналу, слабкий горизонтальний зв'язок співробітників різних служб, непорозуміння серед керівників структурних підрозділів, може призвести до недостатньої співпраці, а також нестабільності в процесі надання послуг.

3. Втрата цінностей та місії: якщо співробітники не відчують причетності до формування корпоративної культури, цінності та місія організації можуть втратити свою актуальність та важливість. Це може призвести до зміни спрямованості та втрати вектору гостинності закладу. Таки зміни породжує безвідповідальність, безініціативність та втрату щирої зацікавленості персоналу проявляти турботу гостям закладів.

4. Втрата потенціалу співробітників: якщо співробітники не відчують, що їх думки та ідеї є важливими в процесі формування корпоративної культури, вони можуть стримувати свій творчий потенціал, не надавати свій внесок у розвиток організації, що призведе до втрати цінних інноваційних ідей та пропозицій, які завжди сприяють покращенню морального-психологічного стану команди та ефективності підприємства.

5. Недостатня взаємодія між службами та відділами: відсутність ефективної комунікації та залучення співробітників може призвести до недостатньої взаємодії між різними відділами та службами підприємства. Це створює бар'єри для обміну інформацією, спільного вирішення проблем та співпраці між працівниками різних структур.

6. Незадовільна адаптація нових співробітників: комунікація та залучення співробітників до процесу формування корпоративної культури є важливим аспектом адаптації нових працівників. Якщо нові співробітники не отримують достатньої інформації та не відчують себе частиною команди, це може призвести до занепокоєння та незадоволення умовами праці, невпевненості та сумніву в правильності вибору місця роботи.

7. Втрата співробітників. Недостатня комунікація та не залученість співробітників до процесу формування корпоративної культури можуть призвести до втрати талановитих і досвідчених працівників. Це в свою чергу, негативно позначається на рівні сер-

вісу, гостинності персоналу та створює ризики для подальшого розвіду підприємства.

Наслідки пандемії коронавірусу, як зовнішній фактор, має значний вплив на сучасний стан корпоративної культури. Прикладом такого впливу є суттєві зміни в кількості колективних місць розміщення та зменшення обсягів роботи працівниками даної галузі. Так по даним Головного управління статисти-

ки в Одеській області тільки за період з 2017 по 2020 роки кількість колективних засобів розміщення (готелі, хостели, апартаменти та інші), зменшилось з 529 до 147, тобто майже в 3,5 рази (рис 2). Внаслідок значного скорочення кількості колективних засобів розміщення, сталося певна трансформація готельно-ресторанних послуг [2].



**Рис.3. Скорочення кількості колективних засобів розміщення\***

\*побудовано автором за даним Головного управління статистики в Одеській області

Серед інших факторів, які вплинули на стан корпоративної культури, а значить і на діяльність підприємств готельно-ресторанної сфери, є:

1. Зміна режиму роботи: багато готелів і ресторанів змушені були тимчасово припинити свою діяльність або зменшити обсяги наданих послуг. Це призвело до зміни робочого графіка, звільнення персоналу та перегляду режиму роботи. Такі зміни негативно впливають на комунікацію, співпрацю та взаємодію між співробітниками, а також на загальну атмосферу в колективі, та є вагомим ризиком для розвитку підприємства.

2. Проблеми поширення дистанційної роботи: багато підприємств готельно-ресторанного бізнесу змушені перевести деякі категорії працівників на дистанційну роботу. Це зажадало змін у комунікації персоналу, створення віртуальних комунікаційних каналів та нових способів спілкування між співробітниками. Віддалена робота може привести до втрати єдності команди, спільних цінностей та цілей, та взагалі, негативно вплинути на взаємовідносини у колективі.

3. Зміни вимог безпеки та санітарних норм: пандемія вимагає дотримання нових санітарних норм та протоколів безпеки. Такий вплив на бізнес-процеси та процедури в готельно-ресторанному бізнесі, включаючи обслуговування гостей, підготовку їжі, розміщення клієнтів тощо, є додатковою перешкодою на шляху надання високоякісного сервісу. Постійна комунікація персоналу з клієнтами в період пандемії коронавірусу створює психологічний тиск

на працівників, впливає на їх психологічний стан.

4. Зміна споживчих звичок: пандемія змусила споживачів змінити свої звички, в тому числі і в споживчій сфері: збільшення он-лайн покупок, зростання кількості заказів через служби доставки, зростання популярності безконтактного обслуговування, та інші. Це призводить до переформатування роботи колективів підприємств, і як наслідок, впливає на працездатність команди створювати конкурентоспроможний продукт.

5. Розвиток стресових ситуацій та проблеми емоційного благополуччя: пандемія призвела до збільшення стресу та тривоги серед співробітників. Компанії звернули більше уваги на підтримку емоційного благополуччя та добробуту працівників. Якщо санітарні норми стали жорсткіше, то норми та правила поведінки персоналу зазнали більш лояльних форм. Там, де корпоративна культура не встигла адаптуватись, підприємства сфери гостинності отримали ризик втрати лояльності персоналу до своєї компанії.

6. Зміна комунікаційних засобів: застосування відео-конференційних платформ та інших онлайн-інструментів стало нормою для багатьох організацій. Це вплинуло на способи спілкування, зв'язок між співробітниками та культуру колективу. Такій засіб комунікації може призвести до нерозуміння між членами команди загальної мети праці, мати негативний вплив на згуртованість колективу.

7. Зміна пріоритетів: пандемія показала важливість здоров'я та безпеки працівників. Багато компаній змінили свої пріоритети, забезпечуючи додат-

кові заходи безпеки та здоров'я на робочому місці. Керівництво підприємств, де базовим основам безпеки персоналу було приділено недостатню увагу, зіткнулись з втратою найбільш досвідченого персоналу.

Після 24 лютого 2022 року, коли розпочалась агресія РФ проти України, з'явився зовнішній фактор, який дуже суттєво вплинув на процес формування корпоративної культури підприємств всіх сфер економіки, зокрема індустрії гостинності. Військові дії та введений після цього режим воєнного стану [1], змінили привичні умови ведення бізнесу та склали додаткові ризики подальшого розвідку підприємств. Багато підприємств були змушені тимчасово або остаточно припинити свою діяльність, деякі, суттєво зменшили обсяг наданих послуг, деякі змінили сферу діяльності. Однак, всі працюючі підприємства готельно-ресторанної сфери були вимушені адаптувати цінності корпоративної культури під негативний вплив факторів роботи в умовах воєнного стану.

Розглянемо деякі з цих проблеми, які виникають при формуванні корпоративної культури під час дії воєнного стану.

1. Негативний емоційний вплив на співробітників: Військові дії та загроза безпеці призводить до збудження, тривоги та стресу серед співробітників. «Під час війни в Україні – культура, як і люди, відчуває сильний стрес. Компанії живуть та мислять конкретними людьми. Отже, культура – це люди та їхні різні прояви. Люди в команді переживають стрес – і культура теж стресує» [13].

2. Зміна пріоритетів та стратегій: воєнна ситуація вимагає перегляду пріоритетів та стратегій діяльності організацій. Підприємства повинні будуть змінювати свої плани розвитку, інвестиційні призначення та стратегічні цілі, звертаючи більше уваги на безпеку, виживання та підтримку місцевого співтовариства. Все це слід розраховувати під час проведення адаптаційних заходів в колективі, які направлені на створення безпечних умов праці.

3. Трансформація соціальної відповідальності: робота підприємств в період дії воєнного стану призводить до зміни способу, яким підприємства сприймають свою соціальну відповідальність. Вони зосереджуються на допомозі постраждалим, підтримці військових та їхніх родин, постачанні гуманітарної допомоги тощо. Це може відобразитися в корпоративних цінностях, програмах спонсорства та благодійних ініціативах. Виключення уваги з цих напрямків роботи, призводить до створення перешкод на шляху вдосконалення корпоративної культури, недовіри до дійсних цінностей підприємства.

4. Зміна стилю та потреб комунікації. Під час пандемії коронавірусу, а особливо під час бойових дій на території України, переважна кількість українських компаній налаштовується на максимально дистанційне спілкування. Так, ми пройшли іспит онлайн під час випробувань локдаунами, проте під час війни культурне питання ізоляваності та небезпеки посилюється. [13].

5. Зміна цінностей та підходів: дії воєнного стану змінюють сприйняття та значення різних цін-

ностей в організації. Прикладом можуть бути зміна пріоритетів від економічного зростання до безпеки та виживання, залучення до благодійних та гуманітарних ініціатив. Згуртування команди навколо адаптованих та всім зрозумілих нових цінностей компанії є запорука продуктивної роботи кожного працівника підприємств готельно-ресторанної сфери на досягнення загального результату найбільш ефективним шляхом.

6. Потреба в адаптації: дії в період воєнного стану вимагає швидкої адаптації організацій до нових умов і зміни планів діяльності. Підприємства готельно-ресторанної сфери будуть змушені шукати нові групи клієнтів, які будуть споживачами послуг, компаній - постачальників продукції та, навіть відкриття нових видів послуг. Незрозумілість персоналом потреб адаптації в екстремальних умовах, несе ризик дезорганізації у роботі підприємством, погіршенню фінансових показників.

7. Негативний вплив на ринок праці. Активні бойові дії, які виникли внаслідок російського вторгнення на територію України викликали глобальні зміни на ринку праці. За даними Міжнародної організації праці (МОП), яка є агентством ООН, близько 4,8 мільйони людей в Україні втратили роботу. Багато спеціалістів емігрувало: після початку війни виїхало більш ніж 5,23 мільйона біженців (Польща, Румунія, Молдова, Угорщина та Словаччина та ін.). Водночас, приблизно 7,7 мільйона осіб стали внутрішньо переміщеними [3]. Всі ці явища призвели до значних скорочень робочих місць та глобального дефіциту на підприємствах готельно-ресторанної сфери [14]

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На основі виявлених проблем формування корпоративної культури, а також для її адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах, реагування на конкурентні виклики в рамках формування корпоративної культури в готельно-ресторанному бізнесі можна запропонувати наступні рекомендації:

1. Визначення чітких цінностей та місії: компанії повинні активно працювати над визначенням своїх цінностей та місії, а також включати співробітників у цей процес. Це може бути досягнуто шляхом проведення спільних сесій брейнштормінгу та консультацій зі співробітниками.

2. Посилення комунікації: компанії повинні створювати ефективні системи комунікації, які сприяють відкритому обміну інформацією та залученню співробітників до процесу формування корпоративної культури. Це може включати проведення регулярних нарад, внутрішніх презентацій та використання цифрових інструментів комунікації

3. Залучення співробітників: компанії повинні активно залучати співробітників до процесу формування корпоративної культури. Це можна зробити через проведення тренінгів, семінарів та програм розвитку, що сприяють покращенню знань, навичок та усвідомлення цінностей компанії.

4. Створення позитивного та безпечного робочого середовища: компанії повинні забезпечити

певний рівень безпеки на робочому місці, позитивне та сприятливе робоче середовище для своїх співробітників. Це включає створення комфортних робочих місць, розвиток програми корпоративного благополуччя, сприяння розвитку командної роботи та створення можливостей для професійного зростання.

5. Моніторинг аналізу ринку: керівники компаній повинні регулярно проводити аналіз ринку готельних та ресторанних послуг, виявляти нові тенденції, потреби та очікування споживачів. Це дозволить вчасно реагувати на зміни та адаптувати стратегії корпоративної культури підприємства.

6. Компанії повинні розвивати культуру гнучкості та інновацій, щоб бути готовими до змін і впроваджувати нові ідеї та підходи. Це може включати стимулювання співробітників до креативності, підтримку експериментів та розвиток інноваційних проектів

7. Розвиток співпраці та партнерства: компанії можуть побудувати партнерські відносини з іншими гравцями в галузі готельно-ресторанного бізнесу для обміну досвідом, ресурсами та ідеями. Це допоможе створити сприятливу атмосферу конкурентного співробітництва, яке спонукає до постійного розвитку та вдосконалення.

8. Орієнтація на якість: Компанії повинні надавати пріоритет якості продукту та послуг, постійно вдосконалювати їх та застосовувати інноваційні підходи. Це допоможе зберегти конкурентоспроможність на ринку та забезпечити задоволення потреб споживачів.

Таким чином, питання щодо проблем формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу та необхідності і можливостей її удосконалення є актуальним, навіть за умов кризових явищ та потребують подальшого дослідження.

### Література

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України №766-VIII від 10.11.2015 за станом на 10.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text1> (дата звернення: 15.04.2023).
2. Туризм – Колективні засоби розміщення: статистичні дані - розділ Статінформація. *Головне управління статистики в Одеській області*: веб-сайт. Одеса, 2023. URL: <http://www.od.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.06.2023).
3. ReliefWeb, Ukraine Humanitarian Crisis: Topics. *OCHA*: web-site. URL: <https://reliefweb.int/topics/ukraine-humanitarian-crisis> (viewed on: 20.03.23)
4. Седікова І. О. Методика вибору інноваційної стратегії підприємств ресторанного бізнесу // *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 13. С. 210-219. doi: 10.52058/2786-6025-2022-13(13)-210-219
5. Козак К.Б. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі // *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7, вип. 4. С. 45-51. doi: 10.15673/2312-847x.4/2015.56856
6. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство: монографія / за ред. Переклад з англ. мови В.А.Спивака. С.Петербург: Пітер, 2002. 336 с.
7. Шапіро С. О. Управління персоналом як вид підприємницької діяльності: монографія. М.: Альфа-Прес, 2006. 256 с.
8. Задахайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління: навчальний посібник. Харків: Еспада, 2003. 688 с.
9. Новак І. М. Формування корпоративної культури та її місце системі соціального діалогу // *Демографія та соціальна економіка*. 2010. Т. 2, вип. 14. С. 104-112
10. Носков В., Кальянов А., Євросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // *Політичний менеджмент*. 2006. Т. 3, вип. 17. С. 76-88
11. Гакова М. В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. № 3. С. 61-65.
12. Малтиз В. В. Особливості формування та значення корпоративної культури // *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Т. 6, вип. 23. С. 232-237.
13. Медіаплатформа про роботу та життя. *Rabota.ua*: веб-сайт. Київ, 2023. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni> (дата звернення: 20.06.2023).
14. Amazon, Hilton and Pepsi to hire thousands of refugees in Europe <https://www.bbc.com/news/business-65954249> // *BBC.com*: веб-сайт. London, 2023. URL: <https://www.bbc.com/news/business-65954249> (дата звернення: 20.03.2023).

Стаття надійшла 25.04.2023  
Стаття прийнята до друку 9.05.2023  
Доступно в мережі Internet 30.06.2023



Kurianov V.

Postgraduate

Department of Management and Logistics

Odesa National University of Technology

Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039

E-mail: kvm7255@gmail.com

ORCID ID: 0009-0006-9707- 3119

## PROBLEMS IN DEVELOPING CORPORATE CULTURE IN HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY ENTERPRISES

The hotel and restaurant industry is a sector characterized by high competition and focused on satisfying various consumer needs, providing a high level of comfort, and considering the diverse household, economic, and cultural requirements of guests. In this field, corporate culture plays an extremely important role and has a significant impact on the success of the enterprise. During the crisis, an effective corporate culture can help save businesses and create conditions for sustainable growth. This article presents the results of the research on the challenges of forming corporate culture in hotel and restaurant businesses and their impact on customer satisfaction. The authors have analyzed some external and internal factors that influence the formation of corporate culture, especially in the post-pandemic and wartime periods, as well as the associated risks for businesses. The article also identifies the impact of corporate culture in hotel and restaurant businesses concerning the tasks of stimulating economic development. It has been argued that a positive dynamic in the development of corporate culture ensures the success of the enterprise, making it more competitive, customer-oriented, and effective in the service market. Additionally, management needs to define the values and mission of the company, continually improve training methods for personnel, search for and retain talented employees, create conditions for team cohesion, effectively adapt new workers to challenging working conditions, and much more. Based on this, a list of recommendations has been developed for managers of hotel and restaurant businesses to improve the level of corporate culture, productivity, psychological climate in the team, reduce stress levels and concern, provide a sense of security for employees, and increase trust in leadership.

**Key words:** corporate culture, values, motivation, team, challenging periods, post-pandemic, crisis, business development risks.

### References

1. *Pro pravovyi rezhyv voiennoho stanu: Zakon Ukrainy №766-VIII vid 10.11.2015 za stanom na 10.04.2023.* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text1> (data zvernennia: 15.04.2023). (Retrieved April 15, 2023).
2. *Turyzm – Kolektyvni zasoby rozmishchennia: statystychni dani - rozdil Statinformatsiia.* Holovne upravlinnia statystyky v Odeskyi oblasti. (2023). <http://www.od.ukrstat.gov.ua>
3. *Ukraine Humanitarian Crisis. ReliefWeb. Topics. OCHA.* <https://reliefweb.int/topics/ukraine-humanitarian-crisis> (Retrieved March 20, 2023).
4. Sedikova, I. O. (2022). *Metodyka vyboru innovatsiinoi stratehii pidpriemstv restorannoho biznesu. Nauka i tekhnika sohodni*, (13), 210-219. doi: 10.52058/2786-6025-2022-13(13)-210-219
5. Kozak, K. B. (2015). *Doslidzhennia problem upravlinnia personalom v hotelno-restorannii haluzi. Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 7(4), 45-51. doi: 10.15673/2312-847x.4/2015.56856
6. Shein, E. (2002). *Orhanizatsiina kultura i liderstvo* (V. A. Spivak, Ed.).
7. Shapiro, S. O. (2006). *Upravlinnia personalom yak vyd pidpriemnytskoi diialnosti*. Alfa-Pres.
8. Zadykhailo, D. V., Kibenko, O. R., & Nazarova, H. V. (2003). *Korporatyvne upravlinnia*. Espada.
9. Novak, I. M. (2010). *Formuvannia korporatyvnoi kultury ta ii mistse systemi sotsialnoho dialohu. Demografia ta sotsialna ekonomika*, 2(14), 104-112.
10. Noskov, V., Kalianov, A., & Yevrosynina, O. (2006). *Psykhologichni determinanty korporatyvnoi kultury. Politychnyi menedzhment*, 3(17), 76-88.
11. Hakova, M. V. (2015). *Korporatyvna kultura yak instrument upravlinnia povedinkoiu personalu pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva. Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, (3), 61-65.

12 Malyz, V. V. (2019). Osoblyvosti formuvannia ta znachennia korporatyvnoi kultury. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 6(23), 232-237.

13. *Mediaplatnorma pro robotu ta zhyttia*. Rabota.ua. (2023). <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni> (Retrieved June 20, 2023).

Received 25 April 2023

Approved 9 May 2023

Available in Internet 30.06.2023

Цитування згідно ДСТУ 8302:2015

Курянов В.М. Проблеми формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу // *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т.15, вип. 2. С. 62-71. doi: 10.15673/ie.v15i2.2645

Cite as APA style citation

Kurianov, V. (2023). Problems in developing corporate culture in hotel and restaurant industry enterprises. *Food Industry Economics*, 15(2), 62-71. doi: 10.15673/ie.v15i2.2645