

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету


(підпис)

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА

(ім'я і прізвище)

«13» червня 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри


(підпис)

Лариса ШАРАН

(ім'я і прізвище)

«13» червня 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Впровадження корпоративної культури нового покоління в готельному підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ГС-4-8

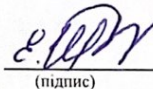
Огієнко Анна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

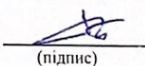
Керівник Шидловська Олена Броніславівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

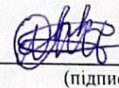
Рецензент Ірина МЕЛЬНИК

(ім'я і прізвище)


(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач


(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН

“08” травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Огіснюк Анни Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Впровадження корпоративної культури нового покоління в готельному підприємстві»

керівник роботи Шидловська Олена Броніславівна, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “08” травня 2025 року № 265-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 2 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи впровадження корпоративної культури нового покоління в готелі «Прем'єр Палац», м. Київ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Готельний бізнес України у період рецесії економіки; Розділ 2 Аналіз діяльності готелю «Прем'єр Палац»; Розділ 3 Впровадження корпоративної культури нового покоління в готелі «Прем'єр Палац»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів; Додатки

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Шидловська О. Б., доцент	 08.05.25 р.	 13.05.25 р.
Розділ 2	Шидловська О. Б., доцент	 14.05.25 р.	 20.05.25 р.
Розділ 3	Шидловська О. Б., доцент	 21.05.25 р.	 27.05.25 р.

7. Дата видачі завдання 8 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ У ПЕРІОД РЕЦЕСІЇ ЕКОНОМІКИ	8.05-13.05.2025 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	14.05-20.05.2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ В ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	21.05-27.05.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТКИ	28.05-31.05.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06.2025 р.	Виконано

Здобувач


(підпис)Анна ОГІЄНКО

Керівник роботи


(підпис)Олена ШИДЛОВСЬКА

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Огієнко Анни Олександрівни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

денна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа, освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: *«Впровадження корпоративної культури нового покоління в готельному підприємстві»*

Керівник роботи: Шидловська Олена Броніславівна, к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” червня 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню сучасних викликів управління персоналом і розробці рекомендацій змін корпоративної культури під потреби покоління Z на основі чинної культури готелю «Прем'єр Палац». В даній роботі було проведено оцінку стану готельного господарства України за останні 5 років, визначено основні виклики, з якими стикнулися підприємства, та роль корпоративної культури у стабільності засобу розміщення. Було охарактеризовано досліджуваний готель, покоління Z як майбутнє робочого середовища. За допомогою аналізів були визначені проблеми діючої корпоративної культури і розроблені рекомендації щодо впровадження культури нового покоління з подальшим його контролем. Запропоновані впровадження дозволяють підприємству ефективно взаємодіяти з працівниками покоління Z.

Ключові слова: Корпоративна культура, покоління Z, готельне підприємство, впровадження, залученість, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

The qualification work is dedicated to research current challenges of personnel management and developing recommendations for adapting corporate culture to the needs of Generation Z, based on the culture of the Premier Palace Hotel. The work includes an assessment of the state of the hotel industry in Ukraine over the past five years, identification of key challenges, and role of corporate culture in ensuring the hotel stability. The researched hotel and Generation Z as the future workforce were characterized. Through analyses, problems in the current corporate culture were identified, and recommendations for implementing a new-generation culture with further monitoring were developed. The proposed implementations enable the enterprise to interact effectively with Generation Z employees.

Keywords: Corporate culture, Generation Z, hotel enterprise, implementation, engagement, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ У ПЕРІОД РЕЦЕСІЇ ЕКОНОМІКИ	8
1.1 Стан готельного господарства та України та Києва у 2020-2025 роках.....	8
1.2 Особливості функціонування готелів ділового призначення та кадрові виклики.....	13
1.3 Роль корпоративної культури в забезпеченні стабільності готельного підприємства в сучасних умовах.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	24
2.1 Характеристика готелю «Прем'єр Палац».....	24
2.2 Характеристика послуг «Прем'єр Палац».....	25
2.3 Організаційна структура управління та характеристика служб готелю «Прем'єр Палац».....	27
2.4 Склад і призначення приміщень готелю «Прем'єр Палац».....	32
2.5 Характеристика процесу обслуговування споживачів готелю «Прем'єр Палац».....	35
2.6 Управлінські рішення в менеджменті у готелі «Прем'єр Палац».....	38
2.7 Аналіз цінової політики готелю «Прем'єр Палац».....	40
2.8 Аналіз корпоративної культури «Premier Hotels and Resorts».....	42
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ В ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	46
3.1 Важливість адаптації корпоративної культури під потреби нового покоління.....	46
3.2 Аналіз проблем чинної корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац» у взаємодії з поколінням Z.....	50
3.3 Впровадження рекомендацій щодо змін корпоративної культури нового покоління у готелі «Прем'єр Палац».....	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	73
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Світ і події в ньому ніколи не стоять на одному місці. Щодня усі галузі економіки, зокрема готельна індустрія, стикаються з купою викликів, пов'язаних зі швидкими змінами, які підкидає цей постійний рух. Глобальні кризи, як от нещодавня пандемія COVID-19, початок повномасштабної війни росії проти України, її тривалість понад 3 роки, кардинально вплинули на трансформацію ринку. Окрім, в першу чергу, фінансових проблем, проблем з ефективністю підприємств, на сьогодні кожен бізнес стикається з проблемами у сфері працівників, оскільки на перший план серед робочих ресурсів поступово виходить нове покоління робітників – покоління Z. Покоління, народжене після 1995 року, що також носить назву «зумери», має зовсім інші цінності, світогляд, підхід до роботи на відміну від їхніх попередників. Для даного покоління важливі можливості самовираження, наслідування концепції балансу приватного життя з роботою, гнучкість графіку, кар'єрне зростання і прозорість комунікації. Також спостерігається поступове відторгнення класичної ієрархічної структури управління, оскільки молодий персонал не сприймає жорсткого стилю керівництва, віддаючи перевагу партнерству між усіма учасниками робочого процесу, як між працівниками одного відділу, так і між нижчої ланки з середньої і вищою. Такі цінності перетворюють традиційну корпоративну культуру, яка базується на стабільності, лідерстві, місцями покірності, на неефективну, тобто таку, що не може втримати молоді кадри. Саме через це виникає потреба у впровадженні корпоративної культури адаптованої до нового покоління. Реформована внутрішня культура – це не лише спосіб залучити і утримати молодь, а й потужний інструмент, що може підвищити ефективність підприємства, зробити підприємство конкурентоспроможним на ринку праці, створити здорову комфортну атмосферу в колективі, яка буде відображатися і на обслуговуванні гостей в позитивному напрямі [1, 2].

Отже, адаптація до потреб нового покоління працівників у засобах розміщення – це необхідність, для створення сильного конкурентоспроможного

підприємства, мережі, які планують і надалі показувати оптимістичні результати на ринку і боротися з викликами, що приносить мінливий світ.

Об'єкт і предмет дослідження: об'єктом даної кваліфікаційної роботи є дослідження корпоративної культури в готельному підприємстві, а предметом є впровадження корпоративної культури нового покоління в засобі розміщення.

Мета дослідження подолати кадровий виклик спричинений зміною поколінь і покращити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці за допомогою впровадження адаптованої корпоративної культури під потреби покоління Z.

Завданням роботи є

- дослідити стан готельного бізнесу у період кризи 2020-2025;
- проаналізувати основні виклики, що принесла криза;
- охарактеризувати готельне підприємство «Прем'єр Палац»;
- проаналізувати його цінову політику;
- проаналізувати його корпоративну культуру;
- розкрити важливість адаптації під сучасне покоління;
- визначити методом аналізу основні проблеми у діючій корпоративній культурі;
- розробити рекомендації для впровадження і контролю корпоративної культури нового покоління у готелі «Прем'єр Палац».

Методи досліджень: огляд літературних джерел, інтернет-джерел, офіційних сайтів мережі і самого готелю, застосування різних видів аналізу, як SWOT-аналіз, анкетування, порівняльні характеристики.

РОЗДІЛ 1

ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ У ПЕРІОД РЕЦЕСІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Стан готельного господарства та України та Києва у 2020-2025 роках

За останні 5 років (2020-2025) готельний бізнес України стикнувся з низкою кризових періодів. Пандемія COVID-19 у 2020-2021 роках призвела до значного скорочення туристичних потоків, зниження попиту на готельні послуги та масових закриттів закладів. У 2022-2023 роках значним ударом стала повномасштабна війна, яка змінила структуру попиту та географію готельного ринку, а у 2024-2025 роках можна спостерігати поступове відновлення галузі, особливо у Києві та відносно безпечних регіонах, як на заході України.

Період 2020-2021 років став першим викликом для готельно-ресторанного бізнесу України за останній час. Як зазначають Турчиняк М. та Примакевич А. у своїй статті, пандемія COVID-19 призвела до скорочення попиту на готельні послуги, спричинивши важку кризу, яка торкнулася кожного підприємства сфери гостинності. Через запровадження карантинних обмежень, закриття кордонів та зниження ділової активності відбулося значне падіння завантаженості номерного фонду готелів до рекордно низьких показників. Особливо серйозного удару вірус завдав готелям орієнтованим на вищий і люксовий сегмент споживачів, особливо на іноземних туристів. Станом на 2020 рік показник складав 4,1%, а в першому півріччі 2021-го року – 7,3%, що було критичним для забезпечення їхньої роботи. Така завантаженість призвела до наступних дій не лише даних підприємств, а й інших: деякі готельні підприємства або їхня частина були законсервовані, відбулося масове скорочення персоналу та заробітних плат, зниження цін на проживання доходило до 40% у таких регіонах, як Київ, Харків, Дніпро. Також важливо зазначити, що пандемія стала поштовхом для цифровізації бізнесу, оскільки під час неї почали поширюватися практики безконтактного заселення, оплати [3].

Початок пандемії допоміг сфері гостинності України виявити низку таких проблем, як слабка стійкість до кризових ситуацій, відсутність довгострокових

антикризових програм, – що в свою чергу призвело до позитивних змін в найближчому майбутньому. Основними можна назвати активізацію розвитку внутрішнього туризму, перший поштовх до цифровізації та автоматизації процесів обслуговування, і звичайно достатньо швидку адаптацію до криз.

Повномасштабне вторгнення росії на територію України у лютому 2022 року стало найбільш складним викликом для всієї країни. Що стосується готельної сфери, то значні втрати фіксуються через зупинку міжнародного туризму, скорочення внутрішнього, пошкодження інфраструктури, а також загальну економічну і соціальну нестабільність. Одним з перших наслідків війни стало різке зменшення кількості діючих готелів та географічної зміни ринку. Через бойові дії у прифронтових та окупованих територіях діяльність багатьох готелів була припинена, що змусило підприємців переміщати бізнес у більш безпечні регіони, найбільше до заходу України. Окрім цього, готелі зазнали фізичного руйнування, особливо у прифронтових та тимчасово окупованих регіонах. За даними дослідження станом на 2023 рік, публічно було відомо про 12 готелів, що зазнали серйозних пошкоджень або були повністю знищені через бойові дії, а саме «Alfavito Hotel Kyiv» (Київ), «Grand Admiral Resort and Spa» (Ірпінь), «Бабусин Сад» (Київська область), «Харків» (Харків), «SV Park» (Харків), «Reikartz River» (Миколаїв), «Інгул» (Миколаїв), «Миколаїв» (Миколаїв), «Україна» (Чернігів), «Grande Pettine» (Одеса), «Play Hotel by Ribas» (Херсон), «Sunrise Park» (Запоріжжя). Отже, серед найбільш постраждалих регіонів – Київська, Харківська та Миколаївська області, а також міста Чернігів і Херсон. Туристичний потік, як зазначалося, кардинально змінився, якщо до війни активно розвивався як внутрішній, так і міжнародний туризм, то з початком бойових дій був різкий спад іноземних туристів, а внутрішні перемістилися переважно на захід України. Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області стали тимчасовими центрами внутрішньо переміщених осіб та туристів, забезпечуючи готелям у лютому-квітні 2022 року завантаженість до 100%, що суттєво підвищило туристичний збір. За статистикою Державного агентства розвитку туризму, за перші шість місяців 2022 року туристичний збір сягнув 89,4 млн грн, що є на 28,8% більше у порівнянні з аналогічним періодом у 2021 році. У Києві готелі поступово почали відновлювати

роботу з травня 2022 року, а показники завантаженості залишилися на низькому рівні, приблизно 15-25%, що значно нище довоєнних. За даними Київської міської ради, потоки туристів також змінилися в гіршу сторону, наприклад, у 2021 році потік внутрішніх туристів складав 2,1 мільйона осіб, то у 2022 цей потік вже складав 172 тисячі осіб. Ознайомитися з динамікою туристів у 2020-2023 роках на рис. 1. [4, 5, 6, 7]



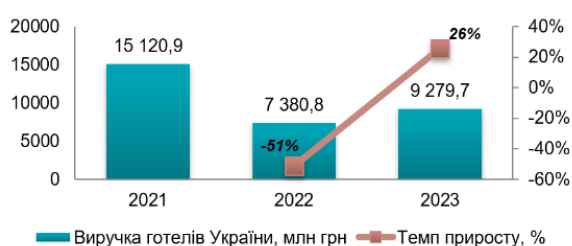
Рис. 1 – Динаміка потоків туристів у 2020-2023 роках
Джерело: розроблено автором за даними [7]

За словами Ірини Зеленіної, президентки ГС «Українська ХоРеКа Кластер», можна підсумувати, що з початку повномасштабної війни заповнюваність українських готелів суттєво коливалася – це було зумовлено безпековою ситуацією та переміщенням великої кількості людей. У перші місяці вторгнення, лютому та березні 2022 року, західні регіони країни стали домом для багатьох українців, що призвело до різкого зростання попиту на готелі. У Львові завантаженість зросла вдвічі, перевищивши 70%, а в Буковелі сягнула 80-85%. В той же час у Києві готельний бізнес практично зупинився, а в Дніпрі, Одесі, Запоріжжі, Харкові завантаженість трималася на рівні 30-40%. До кінця 2022 року ситуація з відвідуваністю готелів на підконтрольній Україні території дещо вирівнялася, проте в Одесі та Дніпрі показники залишилися низькими через постійні обстріли. У Харкові та запоріжжі спостерігалось зростання завдяки звільненню окупованих територій та збільшенню потреби у розміщенні журналістів, міжнародних експертів, військових та інших категорій осіб. Фінансові показники у 2022 році були від'ємно вражаючими: рентабельність

операційної та всієї діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери отримала від'ємне значення (-10% і -19% відповідно) [8, 9].

У 2023 році готельна індустрія України поступово почала адаптуватися до умов війни – про це свідчать дані рис. 1, наведені вище, наприклад, у Києві внутрішній туристичний потік склав 1,8 мільйона осіб, що у 10,5 разів більше ніж у попередньому до нього році, а також за даними аналітики «Pro-Consulting, у 2023 році до 2022-го було помітне зростання відвідуваності на 44,2%, у той час як у 2022 році відповідно до 2021-го відвідуваність готелів зменшилася на 62,9%. З цього випливає, що навіть з урахуванням того, що безпекова ситуація покращилася у північних та центральних регіонах, від показників відвідуваності 2021 року було присутнє відставання у 18,7%. Додатково можна зазначити, що виручка українських готелів у 2023 році збільшилася на 25,7%. Загалом середня завантаженість у містах-мільйонниках показує позитивний результат відносно попереднього року, наприклад, у 2023 році завантаженість готелів у Києві та Львові залишилася фактично стабільною завдяки зменшенню обстрілів та відновленню відряджень, а у Дніпрі галузь функціонувала за рахунок бізнес-подорожей. Ознайомитися з інфографіками щодо покращень 2023 року відносно 2022 року на рис. 2.1 та 2.2 [9, 10].

Динаміка зміни виручки готелів України в 2021-2023 рр, млн грн



Динаміка середнього рівня заповнюваності на готельному ринку в містах-мільйонниках України у 2022-2023 рр., %

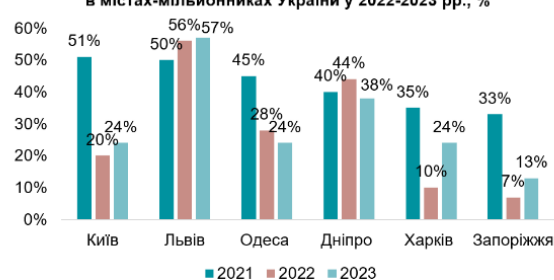


Рис. 2.1 – Темп приросту і динаміка зміни виручки готелів у порівнянні періодів **Рис. 2.2 – Середній рівень завантаження в містах-мільйонниках у порівнянні періодів**

Рис. 2 – Інфографіки щодо покращень 2023 року відносно 2022 року
Джерело: [9]

Після важких перших двох років повномасштабної війни у 2024-2025 роках спостерігається фактично повне пристосування готельного бізнесу до сучасних умов. Не зважаючи на великий вплив повномасштабного вторгнення в Україні станом на 2024 рік, за даними Державної служби статистики, продовжували

функціонувати 1947 одиниць засобів розміщення. Ознайомитися з розподілом готелів України станом на 2024 рік на рис. 3. [11]

Розподіл готелів України станом на 2024 рік

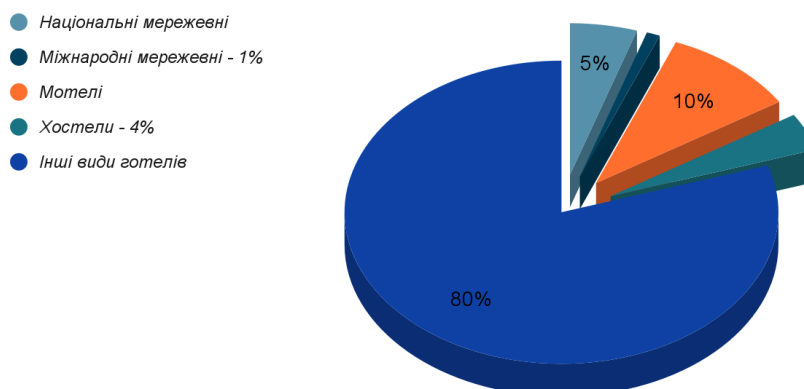


Рис. 3 – Розподіл готелів України станом на 2024 рік

Джерело: розроблено автором за даними [11]

Окрім цього, прослідкувати покращення у даній сфері можна за даними «YouControl.Market», в яких вказано, що, наприклад, за перше півріччя 2024 року на Київ припало понад 3,1 млрд. грн туристичних доходів, що становить майже 54% від загальної суми, заробленої індустрією по всій Україні. Цей результат на 21% перевищує аналогічний показник довоєнного періоду (першого півріччя 2021 року), що свідчить про стійкість та адаптивність столичного ринку. Серед лідерів у Києві за обсягами доходів у першому півріччі виділяють «Hilton Kyiv» із доходом 302,5 млн грн, «Optima Hotel Group» – 217,3 млн грн, «Прем'єр Палац» – 205,1 млн грн. Ключову ж роль у відновленні туристичного бізнесу продовжує відігравати внутрішній туризм – через обмеження на виїзд за кордон для чоловіків та ускладнення міжнародних поїздок більшість українців обирали подорожі країною. Серед інших регіонів України значне зростання туристичної активності помічено у Львівській та Івано-Франківській областях: за перше півріччя 2024 року Львівщина заробила 1,1 млрд грн доходу (19,1% від загальної суми по країні), а Івано-Франківська область – понад 852 млн грн (майже 15%). Курорт «Буковель» у Івано-Франківській області став одним із головних туристичних магнітів, забезпечивши найбільші доходи серед туристичних об'єктів України. Також, за даними дослідження «Ribas Hotels Group», у середині 2024 року середня завантаженість номерного фонду стабілізувалася в діапазоні 34-38%, а в окремих

популярних регіонах – західних, перевищувала 60-70%, що зіставляється з показниками провідних центрів туризму у світі [12].

Отже, у 2024-2025 роках спостерігається, що, незважаючи на усі виклики, які принесли пандемія COVID-19, початок повномасштабного вторгнення росії в Україну, а також його тривалість протягом 3 років, готельна індустрія України показує високу здатність до пристосування, вона активізує і розвиває можливості внутрішнього туризму, та сформує передумови для подальшого відновлення галузі.

1.2 Особливості функціонування готелів ділового призначення та кадрові виклики

Як зазначалося вище, початок війни в Україні призвів до багатьох викликів у готельній індустрії, одним з найбільших стала втрата ділового туризму, який до війни був основним джерелом доходів для багатьох готелів у Києві та інших великих містах, як Одеса, Львів. Ділові подорожі та конференції майже повністю припинилися, що призвело до різкого падіння завантаженості готелів націлених на бізнес-гостей. Другою, не менш важливою проблемою, стала нестача персоналу, оскільки значна частина працівників змінила місце проживання в межах країни або виїхала за кордон, чи була мобілізована до лав збройних Сил України, а відсутність кваліфікованого персоналу ускладнює надання якісного сервісу.

У 2022 році лише наприкінці, за словами Олександра Чорного, експерта зі сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу, стало помітним часткове пожвавлення ділового туризму, наприклад, станом на вересень 2022 року Київ прийняв близько 100 тисяч іноземців, хоч ці показники значно нижчі за аналогічний період 2021 року. Слід врахувати, що значну частину іноземних гостей складали волонтери, журналісти, дипломати та представники влади, але кількість саме ділових туристів залишилася невеликою. Внутрішній бізнес-туризм відновлювався повільно, оскільки проводити масові заходи небезпечно, а лише деякі готелі мали умови для організації ділових подій в укриттях, наприклад, «Незламний хол», «Конференц-зал Андріївський», «Конференц-зал Печерський» у «Прем'єр Палац» розташованому у Києві. Ще однією причиною є значне

зниження прибутковості багатьох українських бізнесів, що призвело до скорочення витрат на відрядження та участь у ділових заходах. Додатковою перешкодою стала організація ділових заходів у дистанційному форматі, що є відголоском карантину 2020-2021 років. Експерт зазначає, що все одно існує відкладений попит на офлайн-зустрічі, який з часом зростає. Так, за даними онлайн-видання «Місто Кия», у 2024 році зріс попит на бізнес-послуги: за перше півріччя року рівень завантаженості готелів досяг 38%, що порівняно з аналогічним періодом 2023 року у майже 2 рази вище (21%). Це проявилось також через збільшення кількості бізнес-заходів, конференцій та корпоративних подій. Київ став ключовим центром для такої активності, приймаючи численні міжнародні та національні форуми, наприклад, «Міжнародний Форум BIT&BIS-2024», який пройшов у «Mercure Congress Centre», або «XI Міжнародний форум просування юридичних послуг», який пройшов у «Прем'єр Палац». Це не лише підкреслює важливість столиці як бізнес-меки, але й позитивно впливає на інтерес до ділових готелів міста. Якщо говорити цифрами, то за даними проєкту «Hotel Matrix» (готельна аналітика), на кінець 2024 року завантаженість ділових готелів Києва склала 42%, в той час коли у 2023 році – 30%. Це продовжує свідчити про те, що бізнес-сектор готельної індустрії фактично повністю адаптувався до умов воєнного стану. Ознайомитися з інфографікою по-місячній завантаженості, середнього тарифу (ADR), і виручки на доступний номер (RevPAR) на рис. 4 [13, 14, 15, 16].

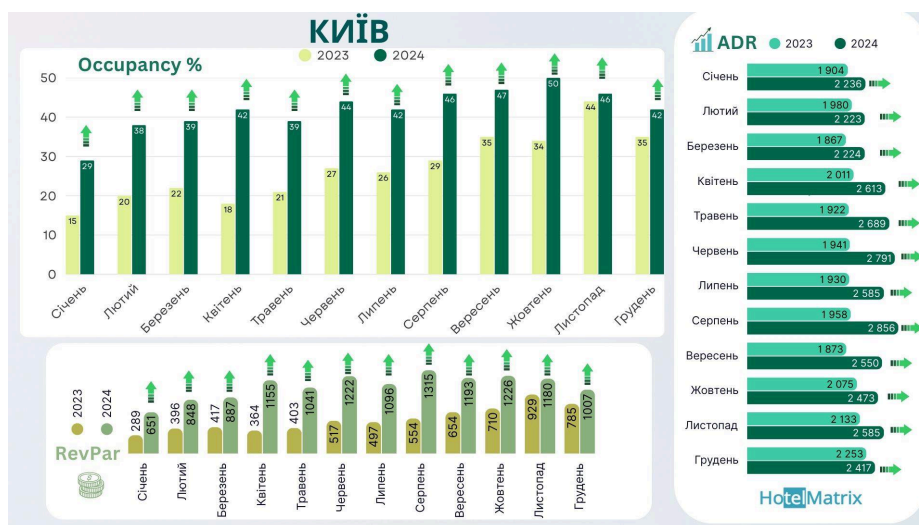


Рис. 4 – Інфографіка завантаженості, ADR, RevPAR Києва

Джерело: [16]

Станом на сьогодні (2025 рік) в Україні загальна кількість засобів розміщення складає 2175 одиниць, з яких 388 одиниць – це бізнес-готелі, з яких 70 розташовані у Києві, при цьому загальна кількість конференц-залів у столиці складає 299 одиниць. Популярними засобами розміщення є «Premier Hotel Rus» «Radisson Blu Hotel Kyiv Podil City Centre», «Hotel Bakara», «Прем'єр Палац», «Mercure Kyiv Congress». Такі дані свідчать про те, що, не дивлячись на складні умови війни, діловий туризм в Україні продовжує розвиватися. Висока концентрація бізнес-готелів і інфраструктури для ділових гостей в Києві зберігає його центром ділової діяльності. Також наявність великої кількості конференц-залів може задовольнити потреби бізнес-гостей навіть у найбільш кризових умовах. Отже, можна визначити, ділові засоби розміщення не тільки вистояли, а й поступово адаптувалися до нових реалій, що також є важливим для відновлення після закінчення війни [17, 18].

Якщо до першого виклику засоби розміщення змогли оговтатися, то щодо другого ситуація досі складна. Згідно з опитуванням Pro-Consulting серед представників готельно-ресторанного бізнесу, воєнні дії на території країни призвели до значного погіршення кадрової ситуації. Герман І.В. у своїй статті зазначив, що на початку 2022 року фіксувалося, що 8 мільйонів українців були змушені стати внутрішньо переміщеними особами або 7,5 мільйонів виїхати за кордон, що призвело до гострого дефіциту кадрів у сфері гостинності, особливо у прифронтових і найбільш постраждалих регіонах. Навіть у відносно безпечних містах таких, як Київ чи Львів, готелі стикаються з труднощами з персоналом. Відтік кваліфікованих кадрів, мобілізація чоловіків (оскільки готельний бізнес не входить до переліку критично важливої інфраструктури, співробітники готелів не підлягають бронюванню) та загальна економічна нестабільність стали причинами високої плинності працівників. Олександр Чорний зазначає, що станом на 2024 рік дефіцит кадрів у готельному секторі оцінюється на рівні 20-25%, а прогнози свідчать про можливе подальше погіршення проблеми, яка може перерости у критичну нестачу кваліфікованих працівників для забезпечення роботи підприємств. Особливо гостро проблема постала у таких професіях, як електрики, сантехніки, логісти та охоронці. Крім цього, масова міграція жінок закордон

викликала кадрові проблеми у традиційно «жіночих» професіях готельної сфери, тобто наразі бракує покоївок, адміністраторів, працівників відділів бронювання і продажу. Експерт підкреслює, якщо до війни закриття вакансій у готелі високої категорійності проходило без особливих труднощів, то на сьогодні пошук персоналу з обслуговування триває кілька тижнів, а для позицій середньої ланки – місяці [19, 20].

Ще одним аспектом можна виділити сезонність роботи готельного бізнесу, яка в умовах війни стала більш вираженою. Якщо раніше сезонні коливання в основному впливали на курортні регіони, як Буковель, чи південні області, то тепер ця проблема торкнулася і ділових центрів, згаданих вище, де традиційно готелі були орієнтовані на бізнес-туризм. Зменшення попиту на послуги розміщення в окремі періоди року спричинило необхідність скорочувати персонал або переводити працівників на неповний робочий день. Окрім цього, нестача державної підтримки галузі так само ускладнює кадрову ситуацію. Через зосередження бюджетних ресурсів на потребах оборони, готельний бізнес не отримав необхідних податкових пільг або субсидій для підтримки зайнятості – це обмежило можливості і так страждаючих від війни підприємств утримувати персонал. Іншим важливим фактором, про який згадував Герман І. В. у своїй статті, стало зростання конкуренції за кваліфіковану робочу силу. За даними досліджень, середньомісячна заробітна платня у готельній сфері у 2024 році була на 13,3% нижчою за бажану кандидатами, що поглибило проблему втримання персоналу. Консалтингова фірма Pro-Consulting провела дослідження і виявила, що до квітня 2024 року за 6 місяців 71% опитаних респондентів зі сфери готельно-ресторанного бізнесу мали зміни у штаті, найбільше у Києві (75,6%), Львові (75,6%) і Дніпрі (71,4%), що свідчить про великі проблеми в індустрії. Саме в готелях персонал змінився в середньому на 9%. Додатковим викликом стала адаптація внутрішньо переміщених осіб до ринку праці у сфері гостинності. Значна кількість ВПО, які перемістилися до безпечніших регіонів, мали труднощі з працевлаштуванням за спеціальністю, що позначилося на якості обслуговування у готелях. Також варто зазначити, що відсутність кваліфікованих кадрів даного бізнесу тісно пов'язана з навчальними закладами, які готують майбутніх

працівників. У період 2020-2023 років освітній процес у навчальних закладах переважно відбувався дистанційно через пандемію COVID-19 та початок повномасштабної війни, через що деякі ВНЗ скасували обов'язкове проходження практики для отримання дипломів бакалавра та магістра, що практично унеможливило набуття студентами необхідних практичних навичок. Для зручнішого ознайомлення з основними проблемами, через війну в Україні, які сформували кадрові виклики, див. рис. 5 [10, 19, 21].

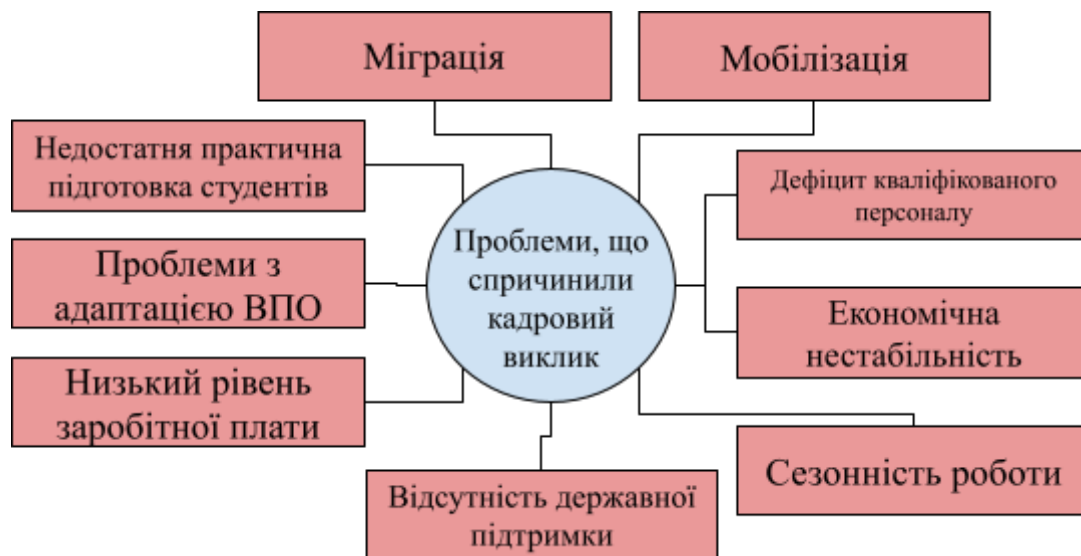


Рис. 5 – Проблеми, що спричинили кадровий виклик

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши поточну ситуацію в готельному бізнесі України можна виявити глибоку кризу у сфері рекрутингу, спричинену війною. Масова міграція, мобілізація, складнощі з працевлаштуванням внутрішньо переміщених осіб та економічна нестабільність призвели до значного дефіциту кваліфікованих кадрів усіх ланок. Сезонність роботи, посилена воєнним станом, недостатня державна підтримка, низька заробітна плата ще більше ускладнюють проблему плинності кадрів. Крім цього, пандемія та війна внесли правки в систему підготовки молодих фахівців. Отже, для забезпечення відновлення і розвитку власного бізнесу менеджмент готельних підприємств повинен розробляти довгострокові рішення, спрямовані на утримання кадрів, підвищення привабливості професій сфери і конкурентоспроможності.

1.3 Роль корпоративної культури в забезпеченні стабільності готельного підприємства в сучасних умовах

В умовах нестабільного ринку праці та значних кадрових викликів, спричинених війною, згаданих автором вище, корпоративна культура набула ледь не найважливішого значення серед інструментів, що допомагають стабільності готельної індустрії. Сильна корпоративна культура здатна залучити персонал, який поділяє спільні цінності та прагне працювати в позитивному середовищі. Залучений до гуртового середовища та добре вмотивований персонал відрізняється вищою продуктивністю та відданістю компанії, що допомагає сповільнити плинність кадрів. Корпоративна культура формує привабливий імідж роботодавця, забезпечуючи конкурентоспроможність у боротьбі за працівників, а чітко виділені цінності та норми поведінки допомагають ефективній роботі в команді та підвищенню рівня обслуговування. Розвиток корпоративної культури є стратегічно важливим кроком для забезпечення стійкості готельного підприємства на ринку у непростих умовах сьогодення.

Загалом, корпоративна культура являє собою набір певних поведінкових моделей, цінностей, які формуються в організації в процесі її пристосування до зовнішнього та внутрішнього середовища готельного підприємства. Вона визначає, як поведуться співробітники, як вони взаємодіють з гостями, керівництвом, навколишнім середовищем, партнерами та постачальниками, тобто вона є важливим елементом ідентичності компанії та ключовим інструментом управління персоналом, що може як сприяти зростанню ефективності засобу розміщення, так і її зниженню. Цінності корпоративної культури визначаються керівництвом підприємства на основі її функцій. Глива С. Р. та Передало Х. С. у своїй статті визначають 3 групи функцій внутрішньої культури, як основні, доповнюючі і специфічні. Функції в даних групах і пояснення до них наведено у табл. 1.1. [22, 23]

Таблиця 1.1 – Функції корпоративної культури

<i>Групи функцій</i>	<i>Функції</i>	<i>Пояснення до функцій</i>
Основна	Мотиваційна	створює орієнтири для розвитку, розширення діяльності, підвищує залученість персоналу та їх лояльність до компанії

	Об'єднувальна	формує відчуття єдності, сприяє командній роботі та взаємопідтримці
	Регулююча	визначає правила поведінки та взаємодії між працівниками
	Екологічна	забезпечує безпечне середовище, орієнтоване на повагу, відсутність дискримінації та булінгу
Доповнююча	Адаптивна	полегшує розуміння сутності роботи, сприяє креативному мисленню та залученості працівників
	Іміджева	формує зовнішній образ компанії через поведінку працівників і ставлення до гостей
	Інформаційна	доносить до працівників місію, бачення та цінності компанії
	Результативна	сприяє зростанню продуктивності, інновацій та клієнтоорієнтованості
Специфічна	Стабілізаційна	об'єднує колектив у кризових умовах, мобілізує зусилля на збереження компанії
	Альтруїстична	заохочує безкорисливу допомогу як всередині колективу, так і зовні
	Підтримуюча	створює відчуття безпеки, забезпечує індивідуальний підхід до працівників у складних умовах

Джерело: розроблено автором за даними [22]

Для того стану, в якому знаходиться Україна сьогодні, коли людські цінності в умовах війни дещо трансформуються, специфічні функції є одними з головних – завдяки ним корпоративна культура сприяє забезпеченню стабільності готельного підприємства в умовах кризи. За спостереженнями засновника сервісу психологічного консультування «Hold You», можна виділити зміщення пріоритетів як внутрішньої культури, так і самих працівників підприємств. Перше – це визначення людини як головної цінності, тобто головною метою культури бізнесу стає підтримка людини, а не контроль чи управління. Другим є посилення ролі базових потреб персоналу, як своєчасна виплата заробітної платні, доступність до необхідної інформації, відкрита комунікація, підтримка довіри до самої компанії, а найголовніше створення атмосфери безпеки, оскільки її відсутність, за природою, знижує продуктивність. Через це підприємства активно надають психоемоційну підтримку у вигляді створення безпечних комунікативних просторів (чатів, зустрічей), неформальне спілкування для зняття напруги, що в свою чергу також допомагає зменшити кількість обговорення особистих проблем працівників між собою в робочий час. Третім, що впливає з перших двох є згуртування колективу навколо спільних викликів, де роль лідерів змінилася, оскільки вони

перетворюються на учасників процесу виживання, адаптації і взаємопідтримки, а не формальних керівників, як було до початку повномасштабної війни. З цього випливає, що фокус на важливі аспекти корпоративної культури, яка до цього зосереджувалася переважно продуктивності, мотивації та розвитку лідерських якостей, змістилася на базові людські потреби, емоційну підтримку та адаптацію до нової реальності [24].

Водночас із викликами повномасштабного вторгнення, на корпоративну культуру українських готельних підприємств все більше впливає ще один важливий фактор, а саме зміна поколінь у робочій силі. На передній план виходить покоління Z (люди, які народилися приблизно в період з 1995 року до 2012 року), яке вже зараз формує кістяк молодого персоналу і буде обличчям третинного сектору економіки (сфери послуг) в найближчому майбутньому. Дане покоління сильно відрізняється від міленіалів – їхніх попередників, вони мають інші очікування від роботодавця, інше ставлення до роботи, робочого місця, інші цінності. За дослідженням «ResumeBuilder» станом на квітень 2023 року, було виявлено, що з 1344 опитаних респондентів 74% зазначають, що їм набагато важче працювати із «зумерами», ніж з іншими поколіннями. Ознайомитися із результатами сприйняття менеджерами покоління Z у робочому середовищі на діаграмах рис. 6.1-6.2 [25, 26].

Не дивлячись на ці проблеми у роботі із «зумерами», менеджмент підприємств повинен приймати рішення щодо адаптації корпоративної культури до їхніх потреб, як наприклад це роблять провідні світові готельні мережі. Ознайомитися із впровадженими програмами готельних підприємств для нового покоління у табл. 1.2. під рис. 6.

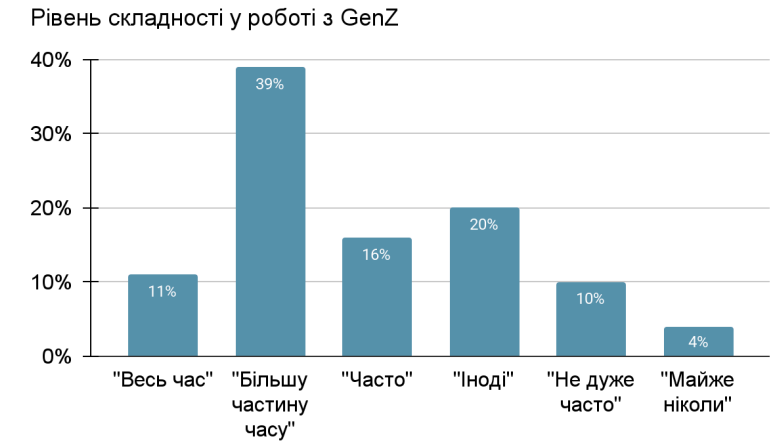


Рис. 6.1 – Діаграма рівня складності у роботі із GenZ

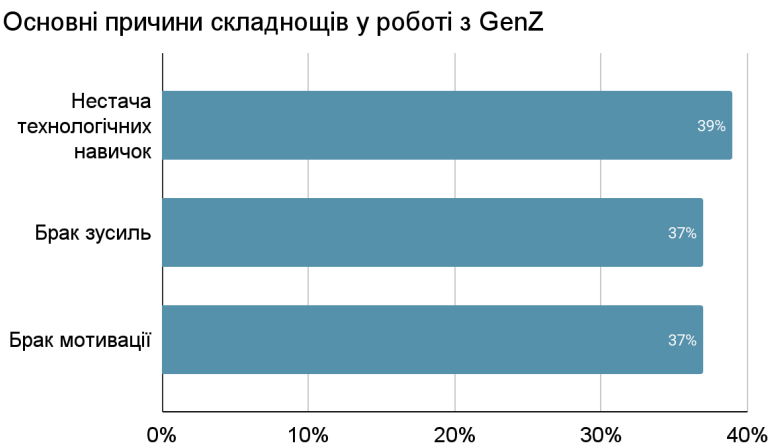


Рис. 6.2 – Діаграма основних причин складнощів у роботі із GenZ

Рис. 6 – Рівень складнощів покоління Z у робочому середовищі і причини

Джерело: розроблено автором за даними [26]

Таблиця 1.2 – Програми для покоління Z від міжнародних мереж

Готельна мережа	Приклад готелю в Україні	Програми адаптації до покоління Z
Hyatt Hotels Corporation	Hyatt Regency, Київ	Стратегія талантів з акцентом на інклюзивність, навчання та розвиток Програми менторства та платформа для навчання Програми визнання та винагородження Підтримка різноманітності та інклюзії
Hilton Hotels & Resorts	Hilton, Київ	Програма наставництва для подолання розриву між поколіннями (з обох сторін) Впровадження культури інклюзивності та поваги Програми навчання та розвитку на цифрових платформах Програми психологічної підтримки

Accor Hotels	Mercure Kyiv Congress Hotel, Київ	Програма гнучкого графіку роботи для всіх Партнерство з Year13 для залучення молоді Програма персоналізованих пільг для співробітників Розвиток кар'єри і навчання за допомогою онлайн-платформ Підтримка різноманітності та інклюзії
Radisson Hotel Group	Radisson Blu Resort, Буковель	Впровадження курсів і програм навчання в академії Radisson Підтримка різноманітності та інклюзії Орієнтація на програму гнучкого графіку роботи

Джерело: створено автором на основі даних [27, 28, 29, 30]

З даної таблиці можна зробити висновки, що основними векторами провідних готельних мереж є створення онлайн-платформи для дистанційного навчання, підтримка LGBTQ+, гендерної рівності та інклюзії, а також програми гнучкого графіку для працівників. Такі підходи відповідають очікуванням покоління Z, для якого важливою є не лише заробітна плата, а й цінності компанії атмосфера в колективі та можливості для розвитку. На жаль, більшість українських засобів розміщення, як наприклад «Прем'єр Палац», поки що не мають комплексних програм адаптації корпоративної культури під молоде покоління. Наші підприємства майже не впроваджують зворотнього менторства, не завжди приділяють увагу різноманіттю і інклюзії, переважно ігнорують важливість цифрової взаємодії зі співробітниками, а також гнучкий графік або підтримка ментального здоров'я ще не стали стандартною практикою в готельному бізнесі країни. З особистого досвіду автора, зазвичай адаптація нових працівників зводиться до інструктажу без належного занурення в культуру компанії. Ці спостереження свідчать про значущу потребу в переосмисленні внутрішньої культури українських готелів, з урахуванням глобальних тенденцій і вимог нового покоління.

Отже, в умовах війни, що принесла багато шкоди для бізнесу, корпоративна культура змогла стати ледь не головним елементом забезпечення стабільності готельних підприємств, сприяючи залученню та утриманню персоналу через спільні цінності, безпечне середовище, емоційну підтримку та згуртованість команди. З іншого боку, посилюється виклик для готельної сфери у вигляді зміни

поколінь у робочій силі – покоління Z з їхніми досить новими для сфери очікуваннями від роботодавця. Провідні готельні мережі активно адаптують свою корпоративну культуру до потреб сучасного покоління, впроваджуючи інклюзивність, гнучкий графік та цифрові програми навчання і розвитку. Щодо українських засобів розміщення, на сьогодні, більшість відстає у цьому процесі, чим відтягує збереження стабільності та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

2.1 Характеристика готелю «Прем'єр Палац»

Прем'єр Палац – це 5-ти зірковий діловий готель розташований у центрі міста Києва за адресою бул. Т. Шевченка/вул. Є. Чикаленка 5-7/29. Готель розташований в 5-ти хвилинах ходьби від парку ім. Т. Шевченка та в 100 метрах від Бессарабського ринку, в 300 метрах розташовані 2 станції метро різних гілок: «Театральна» та «Площа Українських героїв». На відстані 1,1 кілометр від готелю знаходяться як «Майдан Незалежності», так і «Золоті ворота» – найбільш визначні українські пам'ятки, а на відстані в 2,2 кілометрах знаходиться залізничний вокзал «Центральний». Сам готель являє собою восьмиповерхову будівлю з 289 комфортними номерами різних категорій, місткістю 672 особи [31, 32].

Основний контингент споживачів – ділові гості, оскільки орієнтація на них є профілем готелю, а також відомі люди, сім'ї – через гарну репутацію готелю, міжнародні делегації. Він – один із готелів, що належить до національної мережі «Premier Hotels and Resorts». Це приватний колективний засіб розміщення, що за формою власності виступає акціонерним товариством – ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»» (код ЄДРПОУ: 21660999), генеральний директор даного підприємства – Буй Олександр Миколайович. Кведи на види діяльності цього ПрАТу наведені у табл. 2.1 [33].

Таблиця 2.1 – Кведи на види діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»»

<i>Вид діяльності</i>	<i>Квед</i>
Основна діяльність	55.10
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	
Інші види діяльності	41.20
Будівництво житлових і нежитлових будівель	
Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	56.10
Обслуговування напоями	56.30

Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність	79.90
Діяльність фітнес-центрів	93.13

Джерело: розроблено автором за даними [33]

2.2 Характеристика послуг «Прем'єр Палац»

«Прем'єр Палац», спираючись на свою категорію та орієнтацію на вищий і люксовий сегмент споживачів, пропонує своїм гостям широкий асортимент послуг: основні і додаткові, див. табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Послуги «Прем'єр Палац»

Вид послуги	Тип послуги
Основні	Проживання
	Харчування
	Послуги фітнес-центру
	Зв'язку та інформації
	Банківські
Додаткові	Побутові
	Транспортні
	Ділової діяльності
	Культурно-дозвіллі
	Спортивно-оздоровчі
	Торгівельні

Джерело: розроблено автором за даними [31, 32]

До послуги *проживання* входить комфортне розміщення у 289 номерах 4 категорій: «Стандартний», «Тематичний делюкс», «Іменний люкс», «Представницький», детальніше про розподіл цих номерів у складі підприємства далі у цьому розділі. Є номери для маломобільних груп населення. Дозволяється розміщення з тваринами за додаткову плату. Щоденно гості можуть пройти реєстрацію заїзду у 15.00 у день заїзду та реєстрацію виїзду о 12.00. За умови заїзду чи виїзду, що відбуваються пізніше, в залежності від часу плата може становити 50% або 100% від вартості номеру. Користування спільними зонами [31, 32, 33].

Послуга *харчування* включає сніданок зроблений з екологічно чистих фермерських продуктів у форматі «Шведської лінії» з 7.00 до 11.00 у ресторані «Ikigai». В інший час постояльці готелю або гості з вулиці можуть отримати послугу харчування за меню вільного вибору за додаткову плату в японському

ресторані високої кухні «Ikigai», влітку також працює ресторан «Atmosfera» на даху готелю. Доступний рум-сервіс [31, 32].

До послуг *фітнес-центру* входять користування тренажерною залюю, басейном та гостьовою сауною [31, 32].

До *побутових* послуг включені щоденне прибирання та обслуговування номерів, прання, чистка, прасування, дрібний ремонт одягу, надання необхідного інвентарю в номер, користування кімнатою зберігання речей, користування послугою доставки багажу до/з номеру [31, 32].

До *транспортних* відносяться користування платною приватною підземною парковкою, станціями електрозаправлення автомобілів, є послуги з організації трансферу з/до вокзалів [31, 32].

До послуг *зв'язку та інформації* можна віднести користування безкоштовним Wi-Fi, зв'язком, послугою «будильник», доставка у номер кореспонденції, інформування гостей про необхідні йому запити за допомогою спілкування з персоналом готелю та у вигляді брошур і стендів з інформацією в доступних місцях, послуга виклику таксі, а також таких служб, як медична, поліція [31, 32, 34].

До *банківських* входять користування банкоматом на території готелю, а також обмінником валют. До *торгівельних* можна віднести наявність стійок з сувенірною продукцією міста і кореспонденцією [31, 32].

До послуг *ділової діяльності* входять організація та обслуговування бізнес-заходів у конференц-залах – 11 холів різної площі і місткості (детальніше про конференц-зали нижче у даному розділі), користування послугами з перекладу, копіювання, роздрукування, користування аудіо-візуальною технікою та пришвидшеним інтернетом [31, 32].

До *культурно-дозвілєвих* послуг відносяться організація та обслуговування урочистостей, як банкетів, весілля, корпоративні заходи у ресторані «Terracotta», а також можливість замовити кейтеринг від «Premier Palace Catering» [31, 32].

До *спортивно-оздоровчих* відносяться користування послугами велнес-салону «Premier Palace Wellness Club»: різні масажі, спа-догляд Thalgo,

персональні і групові уроки з плавання у басейні, користування солярієм, віп-сауною; та послугами фітнес-зали: персональні тренування з тренером, заняття з йоги, пол-денсу [31, 32, 35].

2.3 Організаційна структура управління та характеристика служб готелю «Прем'єр Палац»

Організаційна структура управління цього засобу розміщення, спираючись на його категорійність, місткість та кількість додаткових послуг, визначається як лінійно-функціональна, тобто така, яка складається зі спеціалізованих відділів, які мають власних лінійних керівників, які в свою чергу підпорядковуються генеральному директору – Бую Олександр Миколайовичу. За даної комбінованої організації чітко визначається розподіл праці, за якого лінійні керівники займаються управлінською роботою, а функціональні – виконавчою. Склад цієї структури із зазначеним переліком блоків, служб, відділів, що функціонують у готелі, наведено на рис. 7 (перелік необхідних позицій був визначений за допомогою особистого спілкування автора з працівником готелю) [36].

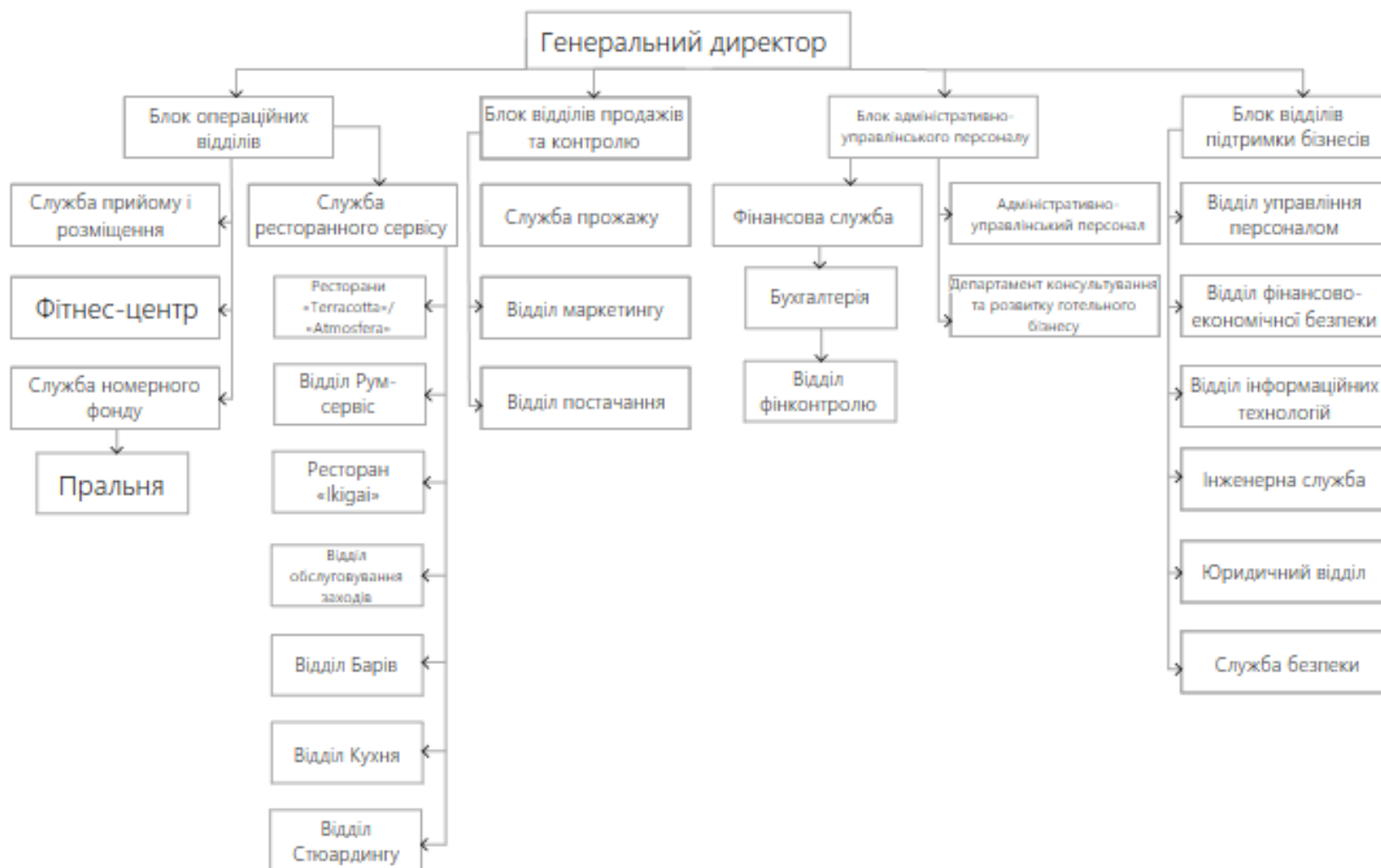


Рис. 7 – Організаційна структура управління готелю «Прем'єр Палац»

Джерело: розроблено автором

Отже, спираючись на розроблену автором структуру управління можна виділити наступні основні блоки: операційних відділів, відділів продажів і контролю, адміністративно-управлінського персоналу, відділів підтримки бізнесу.

До першого блоку входить 4 служби: прийому і розміщення, фітнес-центру, номерного фонду та ресторанного сервісу. Остання є найбільш чисельною. Дана служба керується менеджером *служби ресторанного сервісу*, якому підпорядковуються менеджери відділів: менеджери ресторанів (2), відділу Рум-сервісу (1), менеджер з організації і обслуговування заходів (1), менеджер барів (1), шеф-кухар (1) і головний стюард (1), відповідно до їхнього підпорядкованого персоналу входять: офіціанти, бармени, су-шеф, кондитери, кухарі різних розрядів, а також стюарди (люди відповідальні за чистоту виробничих приміщень і посуду закладів ресторанного господарства). Дана служба відповідає за організацію, приготування, обслуговування та задоволення потреб гостей закладів ресторанного господарства, розрахунок з гостями, дотримання санітарних норм, обслуговування у номерах, а також конференц-заходів і дозвіллевих [36].

Служба прийому і розміщення керується менеджером служби, якому підпорядковуються головний адміністратор, чергові адміністратори, касири, портьє, консьєржи. Дана служба займається реєстрацією та оформленням гостя, видає ключі гостям, надає різні інформаційні послуги, приймає оплату за проживання та проводить розрахунок з гостем, веде необхідну документацію, веде і підтримує у робочому стані базу даних, що містить інформацію про гостей і стан номерного фонду, доглядає за багажем споживачів [36].

Служба номерного фонду керується менеджером служби, якому підпорядковуються старша покоївка, покоївки, прибиральники, а також в цій службі є відділ пральні, де є власний менеджер пральні, працівники пральні і завідувач білизняної. Працівники даної служби займаються контролем якості обслуговування номерного фонду, стану обладнання і комфорту у номерах, приміщеннях, обслуговуванням громадського та службового призначення, організацією прибирання номерів, приміщень загального користування, службових приміщень, утриманням їх у чистоті та порядку, контролем цілісності

майна та інвентарю, прибиранням номерів, санвкзлів, зміної постільнох білизни, контролем наявності необхідних засобів гігієни, пранням майна готелю, гостей, їхньою чисткою, прасуванням за стандартами, їхнім збереженням, ремонтом, маркуванням білизни [36].

Фітнес-центр – це служба, яка займається організацією, обслуговуванням, а також контролем надання послуг, які надає «Premier Palace Wellness Club» і фітнес-зала. Керує даною службою менеджер фітнес-центру, якому підпорядковуються такі працівники, як адміністратори, тренери, масажисти, рятівники, косметологи.

Наступний блок – це блок відділів продажів та контролю. До його складу входять служба продажу, відділ маркетингу та відділ постачання. *Служба продажу* займається збутом готельних продуктів, розробкою тарифів для послуг, постійним аналізом готельного ринку і споживчого попиту, та стратегічним плануванням, а також відповідає за бронювання. До її складу входять менеджери з продажів, менеджер бронювання і оператори бронювання. *Відділ маркетингу* займається просуванням готелю і його послуг, аналізом маркетингового ринку, рекламою і зв'язками з громадськістю. Персонал цієї служби складається з менеджерів відділу маркетингу, SMM-менеджера. *Відділ постачання* організовує постачання необхідних товарів на підприємство, аналізує ринок і вибір постачальників, вирішує транспортно-митні питання. У даному відділі працюють менеджери із закупівель.

Блок адміністративно-управлінського персоналу – це блок, до якого входять фінансова служба, увесь адміністративно-управлінський персонал, а також департамент консультування та розвитку готельного бізнесу. *Фінансова служба* керується фінансовим директором, якому підпорядковуються головний бухгалтер, що керує бухгалтерією, та фінансовий менеджер, що керує відділом фінансового контролю. Ця служба займається розробкою фінансової стратегії готельного підприємства на довготривалий період, аналізує і узагальнює різні аспекти фінансової діяльності, розробляє кошторис для працівників, контролює рівень витрат, проводить інвентаризацію, планує фінансову діяльність готелю згідно основних напрямів діяльності різними структурними підрозділами, веде

бухгалтерську звітність, забезпечує грошові перекази, підготовляє фінансові звіти кожного з відділів, нараховує заробітну плату, отримує інші різні рахунки і виплати по них. Окрім наведених вище працівників, до даної служби також входять такі, як бухгалтери. *Департамент консультування та розвитку готельного бізнесу* займається пошуком можливостей підвищення економічної та оперативної ефективності діяльності засобу розміщення, збільшення прибутку, інструментів і програм розвитку бізнесу, оптимізації витрат. До його складу входять менеджер з розвитку та консультант [36, 37].

Останній блок – це блок відділів підтримки бізнесу, до його складу входять: відділ управління персоналом, відділ фінансово-економічної безпеки, відділ інформаційних технологій, інженерна служба, юридичний відділ і служба безпеки. *Відділ управління персоналом* розробляє посадові інструкції і функціональні технології для персоналу, оцінює і допомагає у поліпшенні умов праці персоналу, підбирає, приймає на роботу, оцінює професійну якість персоналу, займається навчанням персоналу готелю. До його складу входять менеджер з управління персоналом і його заступник. *Відділ фінансово-економічної безпеки* займається визначенням головних фінансових напрямів, які потребують захисту, прогнозує внутрішні і зовнішні загрози фінансово-економічних показників підприємства, нейтралізує загрози, а також попереджає про кризи. До складу даного відділу входять менеджер з фінансово-економічної безпеки і консультант. *Відділ інформаційних технологій* займається забезпеченням належного функціонування комп'ютерної техніки, відеокамер, комп'ютерної мережі, програмного забезпечення, захистом приватної інформації. в даному відділі працюють ІТ-працівники. *Інженерна служба* відповідальна за проведення робіт з профілактики і ремонту, контроль дотримання правил охорони праці та техніки безпеки працівниками. До її складу входять головний інженер, електрик, сантехнік. *Юридичний відділ* – відділ, в якому організовується правова робота підприємства за вимог діючого законодавства, а також розробляються усі нормативно-правові документи підприємства. В даному відділі працюють юрист і консультант. *Служба безпеки* відповідальна за забезпечення безпеки споживачів послуг, персоналу, їхніх речей, матеріальних

цінностей підприємства, слідування за відео з камер спостереження, контроль громадського порядку. Тут працюють начальник охорони і охоронці. Для ознайомлення зі службами і їхніми працівниками див. табл. 2.3 [36, 38, 39].

Таблиця 2.3 – Служби і персонал готелю «Прем'єр Палац»

<i>Служба, відділ</i>	<i>Персонал</i>
Адміністративно-управлінський персонал	Генеральний директор, замісник
Фінансова служба	Фінансовий директор, головний бухгалтер, бухгалтери, фінансовий менеджер
Департамент консультування та розвитку готельного бізнесу	Менеджер з розвитку, консультант
Служба продажу	Менеджери з продажів, менеджер бронювання, оператори бронювання
Відділ маркетингу	Менеджери відділу маркетингу, SMM-менеджер
Відділ постачання	Менеджери із закупівель
Відділ управління персоналом	Менеджер з управління персоналом, заступник
Відділ фінансово-економічної безпеки	Менеджер з фінансово-економічної безпеки, консультант
Відділ інформаційних технологій	ІТ-працівники
Інженерна служба	Головний інженер, електрик, сантехнік
Юридичний відділ	Юрист, консультант
Служба безпеки	Начальник охорони, охоронці
Служба ресторанного сервісу	Менеджери ресторанів, менеджер відділу Рум-сервісу, менеджер з організації і обслуговування заходів, менеджер барів, шеф-кухар, головний стюард, офіціанти, бармени, су-шеф, кондитери, кухарі різних розрядів, стюарди
Служба прийому і розміщення	Менеджер служби прийому і розміщення, головний адміністратор, чергові адміністратори, касири, порт'є, консьєржи
Служба номерного фонду	Менеджер служби номерного фонду, старша покоївка, покоївки, прибиральники, менеджер пральні, працівники пральні, завідувач білизняної
Фітнес-центр	Менеджер фітнес-центру, адміністратори, тренери, масажисти, рятівники, косметологи

Джерело: розроблено автором

2.4 Склад і призначення приміщень готелю «Прем'єр Палац»

Як і будь-яке готельне підприємство готель «Прем'єр Палац», складається з таких груп приміщень: приймально-вестибюльної, житлової, адміністративної, харчування, господарсько-побутової; а також із групи приміщень дозвілєво-ділової діяльності, фізкультурно-оздоровчої.

Перша група – *приймально-вестибюльна*, вона є головним технологічним і комунікаційним вузлом. В цьому готелі вестибюль є атріумним. Складається із

вхідної зони, зони прийому гостей, яка складається зі стійки реєстрації, камери схову, приміщень для персоналу служби прийому і розміщення, комунікаційних зон (ліфтів, сходів), зони відпочинку, яка забезпечує короткотермінове перебування в ній гостей [36].

Житлова група приміщень відповідає за забезпечення комфортних умов для перебування гостя, тобто надання житла, обслуговування номеру, прийом білизни для прання. До складу цієї групи входять номери, а саме 289 номерів 4 категорій, коридори, холи перед ліфтами, а також приміщення поповерхового обслуговування (комори з прибиральним інвентарем, комори брудної і чистої білизни, комори брудного посуду). Склад номерного фонду наведено у табл. 2.4 [40, 41].

Таблиця 2.4 – Склад номерного фонду готелю «Прем'єр Палац»

<i>Категорія</i>	<i>Кількість, шт</i>
«Стандартний»	212 (з яких 3 – для маломобільних груп населення)
«Тематичний делюкс»	9
«Іменний люкс»	21
«Представницький»	47
Всього:	289

Джерело: розроблено автором за даними [40]

Група приміщень харчування призначена для організації та обслуговування харчування, вона складається із зон обслуговування в ресторані «Ikigai», що розташований на 1 поверсі готелю: на сніданок тут обслуговуються гості у вигляді «шведського столу» (7.00-10.00), з 12.00 до 22.00 ресторан працює за меню вільного вибору, де основна орієнтація – авторська азіатська кухня з акцентом на морепродукти і оригінальні кулінарні вироби. Ресторан «Atmosfera» знаходиться на даху готелю, працює з 12.00 до 23.00 у літній сезон, тут пропонуються страви європейської та середземноморської кухні. Панорамний ресторан «Terracotta» на 110 місць розташований на 8 поверсі засобу розміщення, тут пропонується італійська кухня, під час воєнного стану він працює лише за попереднім замовленням на організацію заходу. Лобі-бар «BAR 1909» розташований на першому поверсі готелю, тут пропонуються не лише напої, а і вишукані страви. Також є їдальня для персоналу на першому поверсі готелю, вона відокремлена від гостьових зон, поруч знаходиться складська зона групи, завантажувальна, кабінет

менеджера служби ресторанного сервісу. Окрім зон обслуговування, у ресторанах наявні також виробничі приміщення: заготівельні приміщення, доготівельні і кондитерський цех; охолоджувальні камери для зберігання продуктів харчування, неохолоджувальні комори для зберігання закупівельних напоїв, мийні столового посуду, сервізні, мийні кухонного посуду і приміщення шеф-кухаря в ресторані «Ikigai». При барі є неохолоджувальна комора для зберігання закупівельних напоїв [31, 41].

Адміністративна група приміщень знаходиться на -1 поверсі поруч з господарсько-побутовою групою приміщень, до її складу входять кабінети усього адміністративно-управлінського персоналу.

Господарсько-побутова група приміщень – це група призначена для задоволення внутрішніх потреб готелю, підтримки його функціонування та створення належних умов для персоналу. Вона знаходиться на -2 поверсі і складається з посту охорони, гардеробу, душових, вбиралень для персоналу, машинної зали, пральні, білизняної.

Фізкультурно-оздоровча група приміщень в даному готелі формується приміщеннями фінської сауни, віп-сауни, римської парної, з басейнами, тренажерною залом, пол-денс студією, солярієм, кімнатами для масажу і спа-програм, складськими приміщеннями для зберігання необхідного інвентарю. Щодня спа-центр працює з 9.00 до 21.00, тренажерна зала з 7.00 до 21.00 [35].

Група приміщень дозвілєво-ділової діяльності розташована на 2 поверхах: більша частина конференц-залів розташована на 2 поверсі готелю, менша на -1 – в укритті. Також до складу даної групи входить приміщення для зберігання інвентарю. Ознайомитися із розміщенням, пропускнуою можливістю кожної зали у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Розміщення і пропускну можливість конференц-залів «Прем'єр Палац»

Назва	Площа	Поверх	Розміщення, осіб					
			Круглий стіл	Буква «П»	Клас	Фуршет	Театр	Банкет
«Софіївський Гранд Хол» + фойє	305	2	90	120	180	400	350	200
«Софіївський» ABE/CDE	196	2	50	50	100	150	170	120

«Софіївський» A/B/C/D	62	2	26	24	30	40	50	30
«Софіївський» AB/CD	127	2	40	35	70	100	120	80
«Михайлівський зал»	32	2	-	12	15	-	20	-
«Володимирський зал»	36	2	24	20	22	-	30	-
«Покровський зал»	90	2	-	36	32	-	75	-
«Іллінський зал»	19.8	2	12	-	-	-	-	-
«Хол Незламний»	326	-1	60	56	80	300	210	-
«Андріївський зал»	76	-1	45	40	35	50	90	-
«Конференц-зал Печерський»	46	-1	16	-	20	40	35	-

Джерело: розроблено автором за даними [31]

2.5 Характеристика процесу обслуговування споживачів готелю «Прем'єр Палац»

Технологію обслуговування гостей у готелях можна охарактеризувати циклічністю, тобто послідовним повторенням процесу обслуговування гостя від прибуття у готель до його остаточного від'їзду.

Технологічний процес бронювання починається з надходження заявки на бронювання через: інтернет (офіційний сайт готелю «Прем'єр Палац», Booking.com, Hotelmix.com.ua та інші платформи для бронювання), телефон, особисто в готелі. Ця заявка містить ППП гостей, дату заїзду, дату виїзду, кількість і категорію номерів, форму оплати, поля для вказання контактних даних.

Наступний етап – це реєстрація замовлення оператором бронювання: оператор після перевірки доступності номера реєструє заявку в систему, вносить туди інформацію про гостя, присвоює унікальний номер бронювання, визначає форму оплати, після інформує гостя за допомогою електронної пошти про тарифи, пільги і додаткові послуги. Далі – гостю надсилається підтвердження в електронній формі, яке містить номер бронювання, дати заїзду і виїзду, тип і тариф номеру, кількість гостей, тип бронювання, додаткові умови, правила проживання, політику скасування [39].

Технологічний процес прийому та розміщення починається з привітання у входу в готель, а після на рецепції. Якщо гість належить до VIP-категорії зустріч може здійснюватися головним адміністратором чи керівником готелю. Основні етапи обслуговування складаються з *передреєстрації, ідентифікації, оформлення*

документації, визначення номеру та тарифу, оплати готельних послуг, видачі ключів і супроводу. До передреєстрації належать такі дії: гості, які здійснили бронювання, автоматично вносяться в електронну систему управління готелем, після підготовлюються реєстраційні документи, номери і визначення тарифу. До ідентифікації: гість пред'являє документ, що посвідчує особу (паспорт), перевіряється працівником служби відповідність бронювання, для осіб, які вперше користуються послугами готелю, оформлюється реєстраційна картка. Оформлення документації: у системі заповнюється анкета проживаючого, вона друкується, гість підписує підтвердження наданої інформації. Далі визначається номер і тариф за допомогою побажань гостя (особливості номеру, розташування). Далі гість передоплачує основні готельні послуги готівкою або банківською карткою, касир відкриває рахунок гостя і проводить реєстрацію платежу. Гість ознайомлюється з правилами проживання, переліком додаткових послуг, графіком роботи служб і відділів. Після йому видається ключ-карта, консьєрж супроводжує гостя до номеру [36].

Окрім проживання в номері готелю, а також користування загальними зонами готелю, гість має право на отримання основних і додаткових послуг.

Послуга прибирання в готельному номері здійснюється щоденно: працівник відповідальної служби отримує чек-лист із номерами, які потрібно прибрати, бере з собою необхідне обладнання і інвентар, проводить прибирання сміття, застилає ліжко, протирає поверхні, оновлює гігієнічні засоби, прибирає санвузол. Генеральне прибирання проводиться раз на тиждень або перед новим гостем і включає в себе повне прибирання, дезінфекцію, миття підлоги, провітрювання, заміну постільної білизни. Покоївка перевіряє справність сантехніки, освітлення, повідомляє інженерну службу у разі несправності [39].

Послуга харчування в даному засобі розміщення представлена у вигляді організації і обслуговування у 2 основних ресторанах, ресторані для заходів, і лобі-барі, а також у вигляді рум-сервісу. Для цих закладів харчування є здебільшого спільні етапи надання послуги. Першим загальним етапом виступає планування, тобто шеф-кухар разом з менеджером служби ресторанного сервісу замовляє необхідний перелік сировини і напоїв у менеджера із закупівель згідно з

меню, прогнозом завантаження готелю, запланованих заходів, далі відбувається постачання у складські приміщення (охолоджувальні камери, комори бакалійних продуктів і тд.). Наступний етап підготовка до надання послуги, до нього входять перевірка якості продуктів у виробничих приміщеннях, перевірка готовності до роботи виробничих приміщень. Офіціанти на чолі з менеджерами ресторану підготовлюють обідню залу до прийому споживачів і готуються до обслуговування. Головний етап надання послуги складається з:

- На сніданок у «Ikigai»: приготування страв, викладання готових страв на роздавальні лінії, їхнього поповнення, прийому споживачів, їхнього обслуговування, розрахунку за додаткові страви і напої, підготовки столів до нових споживачів.
- У всіх інших ресторанах, після сніданку у «Ikigai» та барі: підготовки напівфабрикатів, прийому споживачів, їхнього обслуговування, приготування страв на замовлення, розрахунку за замовлені страви і напої, підготовки столів до нових споживачів.

Етап після завершення надання послуги харчування – прибирання столів, мийка посуду у відповідних приміщеннях стюардами.

Рум-сервіс надається за попереднім запитом гостей по внутрішньому телефону, офіціанти доставляють їжу і напої на спеціальних сервірувальних візках, сервірують стіл у кімнаті, після чергові покоївки забирають посуд до приміщень, де зберігають брудний посуд з номерів.

Для надання *послуги з організації ділових і дозвілєвих заходів* у «Прем'єр Палац» використовуються такі етапи:

- Прийом заявки на проведення: клієнт звертається через сайт, email, телефон або особисто до менеджера з організації і обслуговування заходів, заповнює заявку, де вказує дату, тривалість, кількість учасників, тип заходу (бізнес/святковий), технічні вимоги.
- Планування заходу: складається бриф-анкета, план, сценарій заходу, потреби в техніці, в організації харчування, попередній бюджет, після узгодження всіх деталей бронюється конференц-зала і зала ресторану (за потреби).

- підготовка простору: персонал готелю займається розстановкою меблів, підключенням техніки, встановлює додаткові замовлення, наприклад, декор, напої, роздатковий матеріал.
- Проведення заходу складається із зустрічі учасників, надання іменних бейджів, роздаткових матеріалів і тд, контролю менеджером служби і охороною заходу, здійснення додаткового сервісу.
- Післязахідне обслуговування: прибирання простору, отримання зворотного зв'язку від організатора, проведення фінального розрахунку за організацію заходу [42].

Спортивно-оздоровчі послуги в готелі надаються за наступним порядком: гість здійснює попередній запис через рецепцію, телефон, безпосередньо у зоні адміністрації потрібних приміщень, ця інформація вноситься до автоматизованої системи, гість вказує вид послуги, час, тривалість, побажання. Далі відповідальний працівник служби перевіряє готовність і справність обладнання, стерильність, температуру води/повітря, підготовлює необхідний перелік інвентарю, матеріалів. Надання послуги у фітнес-залі: гість займається самостійно або з тренером, тренер контролює техніку вправ, дає рекомендації; у басейні гість отримує рушник, ключ від шафки, доступ до душової та зони плавання, за безпекою стежить рятівник, навчає плаванню тренер з плавання; у спа-центрі масажист або косметолог приймає гостя, пояснює процедуру, виконує послугу; у студії пол-денсу/йоги тренер проводить заняття. Далі адміністратор зони проводить розрахунок гостя за отримані послуги.

2.6 Управлінські рішення в менеджменті у готелі «Прем'єр Палац»

Готель «Прем'єр Палац» – частина національної мережі «Premier Hotels and Resorts», під управлінням якої знаходяться 12 готелів у 8 містах України. Частково управлінські рішення даного підприємства укладені ними, саме цими рішеннями є позиціонування бренду на ринку протягом багатьох років як такого, якому можна довіряти, корпоративна культура (детальніше далі у цьому розділі), розроблена і впроваджена програма лояльності, що складається з 4 рівнів: Amber, Pearl, Sapphire, Diamond (під час воєнного стану накопичення і списання бонусів

призупинене), ці статуси надають певні привілеї такі, як безкоштовна пляшка при заїзді, спеціальні пропозиції до дня народження, безкоштовний ранній заїзд і виїзд (для учасників з другого рівня), 10%-знижка на послуги барів та ресторанів. Щодо менеджменту саме готелю «Прем'єр Палац», то він запровадив такі рішення, як інноваційні підходи в обслуговуванні: пропонує гостям фірмові сніданки за концепцією «Fresh.Organic.Traditional» – це українські страви з органічних та фермерських продуктів; пропонує концепцію «Ideal Meeting», що базується на 4 принципах:

- Easy – із замовником працює персональний конференц-асистент, який оперативно реагує на усі побажання гостя.
- Smart – пропонується вишуканий кулінарний супровід.
- Green – частину доходу від заходів готель перераховує на благодійні проекти.
- Fast – захід забезпечується ширококутовим швидкісним інтернетом;

також тут пропонується персоналізований підхід до кожного гостя. Щодо соціальної відповідальності, то готель активно розвиває в своїх приміщеннях безбар'єрність та можливість вільного доступу маломобільним групам населення, за що був нагороджений у 2021 році як найкращий інклюзивний готель. Окрім цього, з початку війни підприємство не припиняло свою діяльність, на початку 2022 року готель відкрив двері для внутрішньо переміщених осіб, дозволяв співробітникам безкоштовно поселяти свої сім'ї разом з тваринами, які потребували допомоги з проживанням, постачав своїм працівникам, що вступили на захист країни усю необхідну екіпіровку, переводив значні суми на підтримку благодійних проектів, загалом за 3 роки повномасштабного вторгнення усіма готелями мережі було переведено 253 мільйона гривень на військову і гуманітарну допомогу. Також у перші дні вторгнення, коли більшість співробітників відмовилися виходити на роботу, працівники керівних ланок надали підтримку нижчим ланкам і разом з ними займалися обслуговуванням гостей, що сприяло згуртованості команди у складні часи. Підприємство організовує майстер-класи та тренінги для своїх співробітників з надання першої медичної допомоги, підтримки ментального здоров'я команди [31, 43, 44, 45].

Отже, готель «Прем'єр Палац» демонструє гідний приклад управлінських рішень, що поєднують підтримку національного бренду, якісний сервіс, інноваційні рішення, цінність персоналу та сильну соціальну відповідальність, яка посилилася під час повномасштабного вторгнення.

2.7 Аналіз цінової політики готелю «Прем'єр Палац»

Готельний ринок Києва пропонує широкий асортимент готелів та апартаментів для будь-якого сегменту споживачів. П'ятизірковий мереживний готель «Прем'єр Палац», орієнтуючись на представлені засоби розміщення, є одним з таких, що пропонують відпочинок високого рівня з відмінним сервісом, широким асортиментом додаткових послуг, центральним розташуванням, а також орієнтується на гостей високого соціального рівня. Завдяки даній характеристиці можна виділити 3 основних конкуренти: «Hyatt Regency», «Fairmont Grand Hotel», «Hilton Kyiv». Порівняльна характеристика і цінова політика наведені у табл. 2.6 і 2.7 відповідно.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика готелів

Характеристика	«Прем'єр Палац»	«Hyatt Regency»	«Fairmont Grand Hotel»	«Hilton Kyiv»
Категорія готелю, мережа	5*, «Premier Hotels and Resorts»	5*, «Hyatt Hotels Corporation»	5*, «Accor Hotels»	5*, «Hilton Hotels & Resorts»
Розташування відносно центру міста	Центр Києва, біля Хрещатика	Центр Києва, поруч з Софійським собором	Історичний центр Києва – Поділ	У діловому центрі Києва
Кількість номерів	289	234	258	262
Категорії номерів	Стандартний, Тематичний делюкс, Іменний люкс, Представницький	Стандарт, Покращений стандарт, Люкс, Президентський люкс	Стандартний, Делюкс, Люкс, Покращений люкс, Президентський люкс	Стандартний, Люкс, Покращений люкс, Представницький, Сімейний
Харчування	Ресторани «Ikigai» (азійська кухня), «Атмосфера» (європейська, середземноморська), Лобі-бар «BAR 1909»(страви міжнародної кухні), Рум-сервіс	Ресторан «Asia Bar & Grill» (азійська кухня), Лобі-бар, Бар «Bar on 8» (Українська, європейська, індійська кухні), Рум-сервіс	Ресторан «ZIA» (європейська кухня), Кафе «Sweetbook», Бар «Vintage Cocktail Bar», Рум-сервіс лише на сніданок	Ресторан «Park Kitchen» (українська, міжнародна кухні), Бар «H Bar», Лобі-бар (пропонується випічка), Рум-сервіс лише на сніданок

Конференц-сервіс	8 конференц-залів різної місткості, 3 з яких в укритті, максимальна місткість найбільшого 400 осіб	6 конференц-залів, 1 з яких в укритті, максимальна місткість найбільшого 300 осіб	Інформація відсутня	11 конференц-залів і 1 бальна зала, максимальна місткість найбільшої 500 осіб
Оздоровчі послуги	Фінська сауна, віп-сауна, римська парна, 2 басейни, тренажерна зала, пол-денс студія, солярій, кімнати для масажу і спа-програм	Спа-центр з лазнями, тренажерна зала, салон краси, масажні кабінети	Спа-центр, фітнес-зала, басейн	Фітнес-зала, спа-центр, басейн
Програма лояльності	Мереживна програма лояльності з 4 рівнями (поширена лише в Україні та на один готель в угорському місті Мішкольц)	Мереживна програма лояльності з 4 рівнями (поширена на увесь весь світ у всіх брендах мережі)	Мереживна програма лояльності з 5 рівнями (поширена на увесь весь світ у всіх брендах мережі)	Мереживна програма лояльності з 4 рівнями (поширена на увесь весь світ у всіх брендах мережі)

Джерело: розроблено автором на за даними [31, 46, 47, 48]

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика цінової політики готелів

Характеристика	«Прем'єр Палац»	«Hyatt Regency»	«Fairmont Grand Hotel»	«Hilton Kyiv»
Номер на 2 особи схожої категорії/ніч зі сніданком (Стандартний номер з king-size ліжком)	14 667 грн	14 150 грн	15 031 грн	16 237 грн
Вартість схожої позиції в меню основного ресторану (салат)	Салат з курчам гриль та листям ромена (280 г) – 395 грн	«Цезар» у азійському стилі з куркою (290) – 520 грн	«Цезар» з беконом та куркою гриль (340 г) – 595 грн	Класичний «Цезар» з анчоусами (320 г) – 680 грн
Вартість схожої позиції в меню основного ресторану (основна страва)	Курча гриль з бабатором (400/100/30 г) – 925 грн	Курча на грилі (300 г) – 650 грн	Запечене курча з соусом барбекю (250 г) – 600 грн	Курча на грилі з соусом ткемалі (400 г) – 780 грн
Вартість чашки еспreso	150 грн	135 грн	100 грн	125 грн

Джерело: розроблено автором за даними [32, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55]

Усі чотири готелі – п'ятизіркові, вони мають вигідне розташування в центральних районах Києва, хоча і пропонують різний досвід (історичний центр, діловий чи близькість до головної вулиці), «Прем'єр Палац» – єдиний готель серед

проаналізованих не належить до міжнародної готельної мережі (фактично), що робить його менш впізнаваним для іноземних гостей, через що також має слабку програму лояльності. Кожен готель пропонує різноманітні ресторани з різними кухнями, що може задовольнити різні смаки гостей, ціни на страви в усіх основних ресторанах коливаються приблизно в межах одного бюджету, але «Hilton Kyiv» демонструє виражену орієнтацію на найбільш платоспроможних гостей. Так само «Hilton Kyiv» має найвищу ціну на стандартний номер зі сніданком, в той час коли «Hyatt Regency» пропонує найменшу ціну за номер і середню за страви, а «Fairmont Grand Hotel» лише показує найлояльнішу ціну на еспreso. «Прем'єр Палац» займає проміжну ланку як за цінами на страви, так і за цінами на стандартний номер. Усі засоби розміщення пропонують своїм гостям спортивно-оздоровчі послуги, але «Прем'єр Палац» виділяється більшою їхньою кількістю. Серед усіх готелів «Hilton Kyiv» пропонує найбільшу кількість конференц-залів і наявністю зали на найбільшу кількість гостей серед готелів, але лише «Прем'єр Палац» і «Hyatt Regency» мають конференц-зали в укритті, у «Прем'єр Палаці» їх більше, а саме три.

Отже, проаналізувавши дані підприємства, можна виділити, що «Прем'єр Палац» вирізняється найбільш центральним розташуванням, розвиненим конференц-сервісом з урахуванням поточної безпекової ситуації в країні, широким спектром оздоровчих послуг, але його конкурентоспроможність знижують два аспекти: локальна програма лояльності і досить висока серед наведених прикладів цінова політика.

2.8 Аналіз корпоративної культури «Premier Hotels and Resorts»

Національна мережа «Premier Hotels and Resorts» – це перша українська готельна мережа, яка лише у 2019 році отримала статус міжнародної через наявність одного готелю в Угорщині. На сьогодні дана мережа складається з 13 готелів. Кожен готель впроваджує єдиний стандарт якості послуг і сервісів та корпоративну культуру. Слоган «Premier Hotels and Resorts» звучить як «Готелі, що створюють емоції», її місія заключається у наданні бездоганного обслуговування, що перевершить очікування гостя у традиціях гостинності, а мета – бути

визнаною лідерською мережею на готельному ринку, вирізнятися унікальним досвідом, європейською орієнтацією, а також повагою до місцевої культури і цінностей. Цінності – найголовніше, що говорить корпоративну культуру кожного підприємства гостинності. У готелі «Прем'єр Палац» виділяються 7 базових цінностей: орієнтація на гостя, лідерство, командна робота, прагнення до досконалості, інноваційність, відповідальність і ефективність. Цінності готельної мережі наведені у табл. 2.8 [56].

Таблиця 2.8 – Цінності готельної мережі «Premier Hotels and Resorts»

<i>Цінності</i>	<i>Пояснення</i>
Орієнтація на гостя	Гості готелю – головний пріоритет, увесь персонал готелю прагне створити для них атмосферу затишку і гостинності, щоб вони почувалися бажаними і поверталися знову, для персоналу немає нічого неможливого, якщо це стосується бажання гостя.
Лідерство	Менеджмент прагне лідерства у галузі, впливаючи на бізнес-процеси та надихаючи співробітників на найкращі результати. Лідерство кожного працівника відображає спільне бажання бути першими у всьому.
Командна робота	Увесь персонал готелю – це команда, яка підтримує одна одного для досягнення спільної мети, долаючи будь-які труднощі. Тут цінується думка кожного, поважаються інтереси компанії та є віра в те, що найкращі результати досягаються лише командною роботою.
Прагнення до досконалості	Визначається, що в готелях працюють талановиті співробітники, чия робота робить готелі лідерами на ринку та вдосконалює їх. Для них важлива кожна деталь.
Інноваційність	Через постійну зміну світу навколо готелі впроваджують інновації і нестандартні рішення для зручності гостей та ефективності роботи. Мережа прагне до випередження конкурентів, слідкуючи за новими тенденціями.
Відповідальність	Кожен у команді готелів несе повну відповідальність за свої рішення, діючи в інтересах компанії і гостей, та піклуючись про довкілля. Їхня користь виражається у 3 напрямках: збереження природи, підтримка внутрішнього туризму і розвиток благодійності.
Ефективність	Менеджмент прагне максимальної ефективності і зростання через оптимізацію ресурсів та постійне вдосконалення бізнес-процесів для того, щоб розвивати готельний бізнес та туризм в Україні.

Джерело: розроблено автором за даними [57]

Одна із зазначених цінностей посиляється на таке поняття, як корпоративна соціальна відповідальність, що є концепцією кожного провідного готельного підприємства, що виражає добровільне врахування соціальних і екологічних наслідків своєї діяльності. У готелях мережі «Premier Hotels and Resorts» дана концепція називається «Щасливий світ», яка працює у трьох основних напрямках, див. рис. 8 [58].

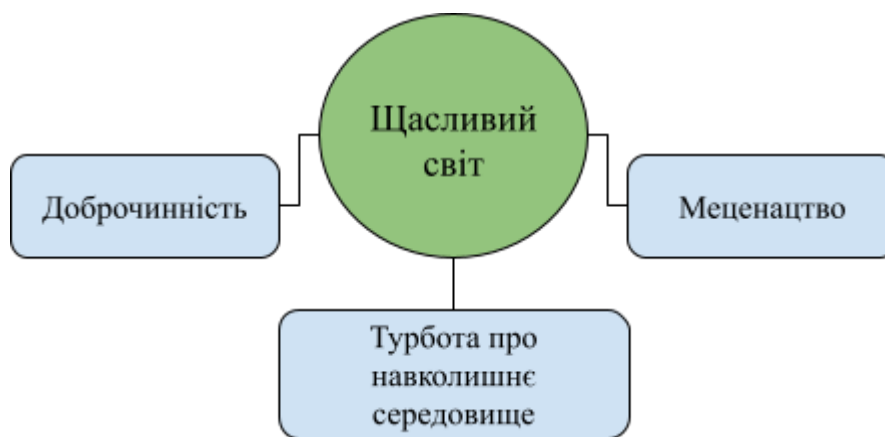


Рис. 8 – Три напрямки концепції «Щасливий світ»

Джерело: розроблено автором за даними [58]

Перший напрямок – *добročинність*, а саме допомога дітям-сиротам та дітям, які страждають на тяжкі захворювання:

- Готелі підтримують дитячі будинки та лікарні у своїх регіонах.
- Сприяння працевлаштуванню випускників дитячих будинків у готелях мережі.
- У вестибюлях готелів розміщено скриньки для пожертв на підтримку дитячих будинків, що знаходяться під їхнім патронатом.
- Підтримка донорства та заохочення до нього співробітників.
- Мережа є партнером фестивалю, що підтримує адаптацію дітей-сиріт.

Другий напрямок – *турбота про навколишнє середовище*:

- Використання в готелях енергоефективного обладнання.
- При будівництві та реконструкції впроваджуються передові енергозберігаючі технології.
- Співпраця з компаніями, що забезпечують екологічну утилізацію відходів.
- Використання водозберігаючої сантехніки.
- Мінімізація використання паперу в роботі та рекламі.
- Гості можуть обирати частоту заміни постільної білизни і рушників.
- Вимикання співробітниками електрообладнання після роботи з ним.
- Озеленення території та інтер'єрів готелів.

Третій напрямок – *меценатство* для збереження і примноження історичної і культурної спадщини України, щоб сприяти розвитку туризму:

- Заохочення гостей до дослідження визначних туристичних місць регіонів, де розташовані готелі мережі.
- Мережа бере участь у відновленні історичних пам'яток.
- Пропонує доступні пакетні тури вихідного дня для популяризації внутрішнього туризму в рамках програми «Подорожуємо Україною!».
- Видає журнал «Premier Club Magazine» про Україну, її культуру та історію для гостей.

Отже, з наведеного вище матеріалу видно, що мережа «Premier Hotels and Resorts» позиціонує себе як лідер ринку з орієнтацією на європейські цінності і сильною соціальною відповідальністю, чий цінності корпоративної культури забезпечують високий рівень обслуговування та командної роботи. Проте, повертаючись до третього пункту першого розділу даної роботи, можна помітити, що у сучасних умовах, коли зростає вплив покоління Z, виникають питання щодо відповідності описаної корпоративної культури до очікувань нового покоління.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ В ГОТЕЛІ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

3.1 Важливість адаптації корпоративної культури під потреби нового покоління

Нове покоління або покоління Z – це соціально-демографічний прошарок, до якого належать люди, народжені з 1995 до 2012 року. Вони відомі як «цифрові аборигени», для яких взаємодія з технологіями є невід'ємною частиною життя. Це перше покоління, яке зростає в умовах цифрової епохи, практично з дитинства кожен з представників даної групи мав доступ до інтернету, смартфонів, соціальних мереж, цифрових технологій, хмарних середовищ і віртуальної комунікації. Саме така специфіка сформувала новий тип мислення, поведінки, сприйняття навколишнього світу. Окрім цього, така цифрова соціалізація суттєво вплинула на їхні цінності, стиль життя та очікування від робочого середовища [59].

Однією з ключових особливостей цього покоління є високий рівень обізнаності технологій, через що вони мислять візуально, швидко опрацьовують інформацію, ефективно працюють із великими обсягами даних, вміють миттєво знаходити і оцінювати контент. Туди ж відноситься перехресність мислення – здатність одночасно аналізувати інформацію з різних галузей, джерел, і орієнтація на швидкі результати, змінні завдання, що дозволяє уникнути монотонності, яка в даному випадку є синонімом слова «нудьга». Ще однією рисою можна виділити сильну орієнтацію на індивідуальність і самореалізацію, тобто на роботі вони прагнуть самостійно визначати власний графік роботи, приймати рішення, вони не терплять ієрархічного управління, а більше налаштовані на менторство, схильні до відкритого діалогу та гнучкості зі сторони роботодавця. Також характеризуються високою прагматичністю, працездатністю, цілеспрямованістю і багатозадачністю, віддають перевагу онлайн-курсам і практичному навчанню на власних помилках замість фахової підготовки. Можна виділити, що покоління Z проявляє великий інтерес до соціальної відповідальності, толерантності,

екологічних ініціатив, етичних і суспільно-політичних питань, що впливає не тільки їхні життєві орієнтири, а й на вибір роботодавця. Проте є певні разючі недоліки, які демонструє дане покоління. По-перше, вони здебільшого вивчають питання поверхово, не заглиблюються у теми, якщо не бачать їхньої практичної значущості. По-друге, їхня слабка сторона – вразливість до психологічних розладів, як депресія, тривожний розлад, самоненависть, емоційне вигорання, ускладнене світовими проблемами, проблемами в країні, а також впливом інтернету. По-третє, виражена інфантильність, з небажанням швидко дорослішати, брати повну відповідальність за своє життя, та розмитість життєвих орієнтирів, спричинених пандемією, гіперопікою зі сторони батьків та комфорту, який їх оточує [60, 61, 62].

Зважаючи на унікальні особливості покоління Z, його активний вихід на ринок праці вимагає від менеджменту підприємств адаптації під нові цінності, стилі роботи та очікування нового покоління. Окрім цього, для більшого розуміння змін у поведінці даного покоління варто провести порівняльну характеристику з попереднім – мілленіалами (люди, народжені між 1980-1995 роками), які вже сформувалися як найбільший пласт робітників. Обидва покоління вирости в умовах становлення цифрової епохи, але мають зовсім інший досвід соціалізації, сприйняття роботи, навчання. Проведення даної характеристики допоможе визначити спільні риси та ключові відмінності, що впливають на мотивацію та продуктивність працівників. Порівняльна характеристика поколінь у робочому середовищі наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика поколінь у робочому середовищі

<i>Характеристика</i>	<i>Покоління Y</i>	<i>Покоління Z</i>
Характеристика	Прагнення до незалежності, шукають нові формати розвитку, не люблять формальність, надають перевагу, самоорієнтовані, але вміють працювати в команді	Мають поверхнєве мислення, орієнтуються на емоції що приносить робота, і керуються ними, цінують особистий простір, не прив'язані до одного місця, відкриті до людей, але в командній роботі покладаються лише на себе

Основні цінності	Гнучкість, стабільність, успіх, креативність, свобода думки і дій, розвиток	Життя «тут і зараз», швидкий доступ до інформації, самовираження, багатозадачність, гнучкий графік
Ціль роботи	Змагання за лідерство, досягнення успіху, кар'єрне зростання, грошова винагорода	Отримання досвіду і задоволення в моменті, прагнення балансу між роботою і життям
Самореалізація	Бажання реалізувати себе якомога швидше для кращих позицій	Розмитість у сенсі роботи без чітко визначеної користі та цінностей або особистого інтересу
Оцінювання результатів роботи	Орієнтація на майбутнє, потреба у зворотному зв'язку, об'єктивних критеріях оцінки, цінують визнання	Часто не сприймають критику, демонстрація надмірної самовпевненості або спотворене сприйняття своїх результатів, важлива персоналізована оцінка
Навчання та розвиток	Орієнтація на закінчення вищих навчальних закладів та курсів, переважно онлайн, надають перевагу тренінгам	Надають перевагу самонавчанню, онлайн-курсам, відповідно до власних інтересів
Конфліктність	Протистоять конфліктам, прагнуть до зберігання спокою	Часто провокують конфлікти, агресують, але уникають відповідальності за їх вирішення
Мотивація	Самореалізація, свобода дій і вибору, конкуренція, індивідуальність у діяльності	Практично повна свобода, незалежність, відсутність жорстких вимог і зобов'язань, швидка винагорода, похвала, стосунки з колегами
Управління	Потребують підтримки, але ставляться авторитетно	Очікують партнерства, горизонтальне управління

Джерело: розроблено автором за даними [63, 64]

Отже, між поколіннями Y і Z видно суттєві відмінності у ставленні до роботи, мотивації, навчанні, а також командної роботи. Якщо мілленіали прагнуть до стабільності, кар'єрного зростання, визнання та зворотного зв'язку, то «зумери» орієнтовані на гнучкість, самовираження та отримання задоволення від робочого процесу. Нове покоління, на відміну від попередників, які здатні до ефективної роботи в команді, побудови довготривалих планів на майбутнє і протистояння конфліктів, керується емоціями, через що виникають конфлікти, посилене бажання свободи і відсутність конкретного бачення свого майбутнього. Хоч і в певних моментах, як відкритість до технологій, прагнення до

індивідуальності, визнання, свободи вибору, два покоління схожі, та у молодого дані характеристики більше виражені. Саме через такі виражені відмінності виникає питання щодо зміни корпоративної культури підприємств.

У розділі 1.3 автор зазначав, що на сьогодні корпоративна культура, спираючись на тенденції і виклики, які щодня підкидає мінливий світ, як зміна поколінь у робочому середовищі, грає важливу роль в забезпеченні стабільності будь-якого підприємства, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі.

Поняття корпоративної культури можна трактувати по-різному, але, підсумовуючи, можна визначити, що це внутрішній світ підприємства, який складається з визначених ціннісних орієнтирів, переконань, моральних принципів, спільних уявлень і очікувань, що проявляються у нормах поведінки, традиціях і ритуалах господарства. Саме внутрішня культура формує засади, які поділяються більшістю працівників і забезпечують єдність усіх співробітників з цілями, досягнення яких ставить перед собою менеджмент підприємства. Вона є одним з ключових інструментів стратегічного менеджменту (менеджмент, що спрямований на розробку довготривалих стратегій для досягнення економічних переваг та серед конкурентів) засобу розміщення шляхом розвитку його людських ресурсів, який дозволяє інтегрувати діяльність усіх відділів в одному напрямі, сприяє підвищенню рівня залученості і відданості працівників, їхньої ефективної робочої взаємодії між собою та зовнішнім світом [65].

На формування сильної корпоративної культури впливає багато факторів, як зовнішніх так і внутрішніх. Перелік факторів впливу наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Фактори впливу на формування корпоративної культури

<i>Зовнішні</i>	<i>Внутрішні</i>
● Політична ситуація ● Екологічні зміни ● Стан правової системи ● Глобальна інтеграція ● Інновації і зростання ролі інтелектуальної праці	● Внутрішня ситуація на підприємстві ● Психологічна налаштованість на зміни ● Впроваджена система управління ● Наявні корпоративні традиції ● Історія розвитку господарства ● Життєвий цикл підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [65]

Для формування корпоративної культури нового покоління, можна виділити такі фактори з описаних вище, глобальна інтеграція, інновації і

зростання ролі інтелектуальної праці, психологічна налаштованість на зміни, впроваджена система управління, а також наявні корпоративні традиції, оскільки вони пов'язані з новим підходом до життя цього покоління. Фактор глобальної інтеграції пов'язаний з тим, що через доступ до усього світу через інтернет-мережі «зумери» сприймають світ глобально, через що вони відкриті до комунікації з представниками мультикультурного середовища, інклюзивних особливостей, а також різних сексуальних орієнтацій. Інноваційність і важливість інтелектуальної власності, пов'язана з захопленням сучасними цифровими можливостями, а також можливостями самовираження через власні ідеї. Психологічна налаштованість у даного покоління висока, вони легко адаптуються до всього, що їх оточує, бажають бути частиною процесу змін, але через свою психологічну вразливість їм потрібна емоційна підтримка. Впроваджена система управління важлива тим, що покоління не сприймає ієрархізму, цінує незалежність, тому очікує помірному партнерства з керівниками. Корпоративні традиції поважаються «зумерами», якщо вони сучасні і етичні, і збігаються з їхніми цінностями, лише в цьому випадку вони формують почуття приналежності до компанії.

На основі цього можна зробити висновки, що під час подання заявки на роботу сучасне покоління в першу чергу буде звертати увагу на те, чи корпоративна культура відображає цінності відкритості, інклюзивності, гнучкості, підтримує розвиток, самонавчання за допомогою онлайн-навчання, прислухається до думок персоналу, готова до змін, визнає персонал і готова допомагати йому, базується на довірі і діалозі, актуальна і відповідає цінностям молодого покоління.

3.2 Аналіз проблем чинної корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац» у взаємодії з поколінням Z

У попередньому розділі даної роботи, автор провів аналіз наявної корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац», що дозволив визначити її цінності та принципи функціонування. Також у попередньому пункті було розглянуто основні характеристики, цінності та погляди покоління Z – працівників, що вже виходять на ринок праці. На основі порівняння виявлених

особливостей корпоративної культури підприємства та очікувань молодого покоління стає можливим виявити проблеми готельного господарства у взаємодії з новим персоналом та перейти до розробки рекомендацій для того, аби їх подолати. Для глибшого розуміння відповідності чинної внутрішньої культури «Прем'єр Палац» до потреб покоління Z автором було проведено SWOT-аналіз, який визначив сильні, слабкі сторони, можливості, а також загрози, див. табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
• Наявність чітко сформованих цінностей і стандартів обслуговування • Активна соціальна відповідальність • Впровадження інновацій і європейського підходу	• Орієнтація на формальні цінності • Ієрархічність лідерства • Відсутність молодіжної мови комунікації • Надмірна орієнтація на гостя • Соціальна відповідальність не зосереджена на колективі
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
• Розробка спеціальних адаптаційних програм для нового покоління • Цифровізація комунікацій • Переосмислення поняття лідерства • Привернення уваги до потреб колективу	• Зниження залученості молоді до роботи у готельно-ресторанному бізнесі • Загроза репутації готелю серед молоді • Посилена конкуренція з провідними готельними мережами

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац» дозволяє визначити, в яких напрямках потрібно рухатися підприємству задля досягнення необхідних результатів. Серед сильних сторін варто визначити наявність чітко сформованих цінностей, соціальної відповідальності, високі стандарти обслуговування і застосування європейського досвіду. Ці елементи показують стратегічну орієнтованість підприємства та її прагнення відповідати європейським тенденціям у сфері гостинності. Проте такі слабкі сторони, як ієрархічність менеджменту, формальні цінності, відсутність правильної комунікації з новим поколінням, а також недостатня увага до потреб власного персоналу, вказують на те, що підприємство не адаптоване під цінності покоління Z. Щодо можливостей, то основними є розробка програми змін для нового покоління, початок цифровізації внутрішньої комунікації та навчальних програм, переосмислення поняття лідерства у бік наставництва, а також фокус на потребах колективу. Вони можуть підвищити рівень залученості молодого персоналу з

подальшою лояльністю до компанії. У той же час, якщо підприємство не почне впроваджувати сучасну корпоративну культуру, є загрози у вигляді зменшення кількості працівників у сфері готельно-ресторанного бізнесу, що є значним ризиком в умовах кадрового голоду, погіршення репутації серед молоді і зростання конкуренції з боку інших готельних мереж, які активно адаптують свої цінності під потреби нового покоління.

Отже, за даним аналізом чітко прослідковується необхідність змін певних аспектів корпоративної культури, а також впровадження нових, відповідно до потреб сучасного покоління. За умов активної адаптації і відкритої комунікації з даним поколінням, не лише готель «Прем'єр Палац», а й уся мережа «Premier Hotels and Resorts», зможе підвищити конкурентоспроможність на ринку праці і забезпечити стабільність на найближче майбутнє.

Повертаючись до провідних готельних мереж згаданих у розділі 1.3, а саме «Hyatt Hotels Corporation», «Hilton Hotels & Resorts», «Accor Hotels», «Radisson Hotel Group», можна наголосити на те, що ці компанії не лише усвідомлюють виклики, які вказують на важливість змін, а й впроваджують нові корпоративні підходи до потреб покоління Z.

Так, наприклад, «Hyatt Hotels Corporation» впроваджує інклюзивну стратегію розвитку талантів, програми менторства, навчання через спеціалізовану платформу, активно визнає досягнення працівників, а також підтримує політику різноманіття. «Hilton Hotels & Resorts» робить акцент на взаємоповазі, цифровому навчанні, наставництві між поколіннями та турботі про психологічне здоров'я працівників. «Accor Hotels» орієнтується на гнучкість, пропонує персоналізовані пільги, онлайн-освіту, підтримує інклюзію та кар'єрне зростання як вертикальне, так і горизонтальне. «Radisson Hotel Group» підтримує навчання і розвиток через онлайн-академію, забезпечує гнучкі графіки роботи, а також робить акцент на інклюзії. Отже, загальна тенденція серед провідних мереж показує необхідність формування гнучкої корпоративної культури, яка націлена на підтримку різноманітності і емоційного здоров'я, та на розвиток за допомогою цифрових каналів.

Також для кращого розуміння корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац», її сильних і слабких сторін не лише в контексті нового покоління, а й загалом, варто порівняти з однією мережі з наведених вище, наприклад, «Accor Hotels», чиїх на сьогодні діючих готелів лише в Києві налічується п'ять і два у Львові. Порівняльна характеристика даних культур наведена у таблиці 3.4. [66]

Таблиця 3.4 – Порівняння корпоративних культур мереж «Premier Hotels and Resorts» та «Accor Hotels»

Характеристика	«Premier Hotels and Resorts»	«Accor Hotels»
Орієнтація на гостя	Абсолютний пріоритет на потреби гостя	Пріоритет на гостя і турботу про нього, емоційне залучення до цього персоналу
Лідерство	Ієрархічне, напрямлене на результат	Ініціативне, відкрите до змін, наставницьке
Командна робота	Повага до думки колективу, але в формальних межах	Командна єдність, підтримка думок один одного, партнерство між менеджерами і нижчою ланкою
Прагнення до досконалості	Увага до деталей, орієнтація на якість і результат	Якість у поєднанні з екологією і соціальним добробутом
Інноваційність	Впровадження інновацій для гостей	Розвиток цифрових благ як для гостей, так і для персоналу, підтримка впроваджень з ризиком
Соціальна відповідальність	Програма «Щасливий світ» з орієнтацією на меценатство, доброчинність і збереження навколишнього середовища	Глобальна система, де піклуються про права людини, екологію, захист дітей, прозорість і боротьбу з корупцією
Інклюзія і різноманіття	Часткова, представлена через доброчинність, в основному на гостя	Повна, підтримка гендерної рівності, ЛГБТКІ+, людей з обмеженими можливостями, протидія дискримінації, а також рівні можливості, відображена різноманітність у послугах і продуктах для гостей
Ментальне здоров'я	Разові програми, як тренінг для менеджерів відділів націлених на підтримку персоналу	Програми підтримки ментального здоров'я усіх працівників
Освіта і розвиток персоналу	Тренінги і навчання – офлайн	Широка програма навчання через онлайн-платформу, програми для нового покоління, менторство
Гнучкість	Підтримка традиційної структури	Гнучкі графіки, персоналізовані підходи до робітника, персоналізовані пільги

Джерело: складено автором на основі [57, 58, 67]

Отже, дана характеристика показує наскільки «Premier Hotels and Resorts» контрастує на фоні однієї з провідних європейських мереж. В той час як українська національна мережа зосереджується на обслуговуванні, якості та невеликій кількості соціальних ініціатив, має обмежену гнучкість та слабку навчальну програму, «Accor Hotels» показує прогресивний, інклюзивний і

цифровий підходи, з орієнтацією на працівника, що відповідає сучасності і цінностям покоління Z. Для готелю «Прем'єр Палац» важливо орієнтуватися на подібний досвід.

З метою виявлення проблем у чинній корпоративній культурі готелю «Прем'єр Палац» у взаємодії з сучасним поколінням, автором було проведено анонімне анкетування за допомогою «Google Forms» серед студентів, які проходили там переддипломну практику. Опитування дозволило з'ясувати, наскільки представники цього покоління відчували себе залученими, зрозумілими та підтриманими у середовищі готелю. Результати анкетування стануть основою для подальших висновків і рекомендацій щодо впровадження корпоративної культури нового покоління на даному підприємстві.

Отже, анкета складалася з 16 обов'язкових запитань, в 2 з яких потрібно написати власну відповідь і в 14 обрати один варіант відповіді, та 1 необов'язкового, в якому обрати один варіант відповіді. Далі наведено перелік запитань, на які потрібно було дати відповіді:

1. Скільки Вам років?
2. На якій посаді Ви проходили практику?
3. Чи було Вам зрозуміло, які цінності дотримуються в готелі?
4. Якщо так, чи відповідали ті цінності Вашим особистим?
5. Чи відчули Ви мотивацію працювати і розвиватися завдяки корпоративній культурі готелю?
6. Чи вважаєте Ви, що внутрішня культура готелю відповідає цінностям і очікуванням вашого покоління?
7. Чи відчували Ви себе бажаним і важливим членом команди під час проходження практики?
8. Чи спілкування з керівництвом, менеджерами було відкритим і дружнім, без надмірної формальності?
9. Чи відчували Ви, що Ваша думка враховується у щоденній роботі?
10. Чи мали Ви можливість проявити ініціативу або запропонувати власні ідеї?
11. Чи були умови праці гнучкими і зручними для Вашого стилю життя?

12. Чи застосовувалися сучасні цифрові інструменти у внутрішній комунікації?
13. Чи були Ви ознайомлені з сучасними цифровими технологіями, які використовуються у навчанні?
14. Чи були у Вас наставники, які допомагали Вам під час практики?
15. Чи відчували Ви, що незалежно від Вашої статі, орієнтації, походження чи фізичних особливостей до Вас ставилися рівноцінно з іншими працівниками?
16. Чи приділяють увагу у готелі ментальному здоров'ю працівників?
17. Чи хотіли б Ви працювати в цьому готелі на постійній основі?

В опитуванні взяли участь 6 респондентів віком 20-21 рік, що є основним пластом представників покоління Z, які тільки виходять на роботу. Вони проходили практику у готелі «Прем'єр Палац» на посадах у службі ресторанного сервісу: офіціанти, хостес, кухар. На запитання щодо розуміння корпоративних цінностей підприємства усі респонденти відповіли «так», що свідчить про ефективну демонстрацію існуючих цінностей. Проте лише половина вважає, що дані цінності відповідають їхнім власним, а більше половини, що цінності готелю не відповідають очікуванню молодого покоління, що вказує на те, що існує великий розрив між усталеними принципами та тими, які мають «зумери». Лише третина з опитаних, відчула мотивацію до розвитку завдяки внутрішній культурі господарства, що показує її неефективність у створенні стимулів для роботи у засобі розміщення. 83,3% з опитаних не відчули себе бажаними і важливими членами команди під час проходження практики, що свідчить про відсутність атмосфери підтримки і залученості, яка важлива даному поколінню. Так само про це свідчать дані, що у половини випадків думку працівників не враховували у щоденній роботі, а 66,7% відзначили, що мали змогу проявляти ініціативу, але цього недостатньо для покоління, якому важлива взаємодія. Проте взаємодія з менеджерами відзначається відкрита та доброзичлива, а також відзначена більшістю наявність наставників трохи покращує попередній показник, вказуючи на початковий рівень впровадження партнерства. Також, лише третина з опитаних відзначила, що умови праці були гнучкими для них, що показує важливий недолік

у роботі із поколінням Z. Важливо згадати, що у готелі використовуються цифрові засоби комунікації між працівниками, але водночас усі опитані зазначили, що на підприємстві немає онлайн-платформи для навчання, що вказує на слабку цифровізацію підприємства у взаємодії з працівниками. Інклюзія та рівність викликає занепокоєння, оскільки 66,7% відчули дискримінацію і упередженість за певними особливостями, чого не має бути у сучасному робочому середовищі. Ще серйознішою проблемою варто відзначити ставлення до ментального здоров'я, 83,3% вказали, що готель не приділяє уваги цьому питанню. В кінці опитування респондентам було поставлене запитання про бажання долучитися до команди готелю на постійну основу, на яке лише 16,7% опитаних відзначили, що хотіли б. Це напряду свідчить про загальну незадоволеність молоді культурою і умовами праці у готелі «Прем'єр Палац». Результати анкетування у візуальному відображенні на рис. 9.1-9.17.

1. Скільки Вам років?
6 відповідей

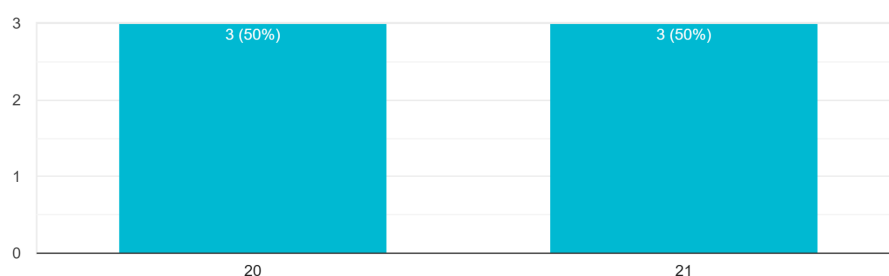


Рис. 9.1 – Діаграма відповідей до питання 1

2. На якій посаді Ви проходили практику?

6 відповідей

Офіціант ресторану

Хостес , офіціант

Кухар

Офіціантка

Офіціант в ресторані

Не важливо

Рис. 9.2 – Відповіді до питання 2

3. Чи було Вам зрозуміло, які цінності дотримуються у готелі?
6 відповідей

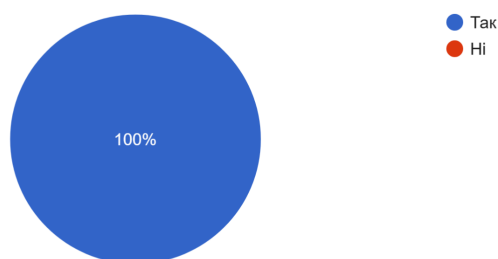


Рис. 9.3 – Діаграма відповідей до питання 3

4. Якщо так, чи відповідали ті цінності Вашим особистим?
6 відповідей

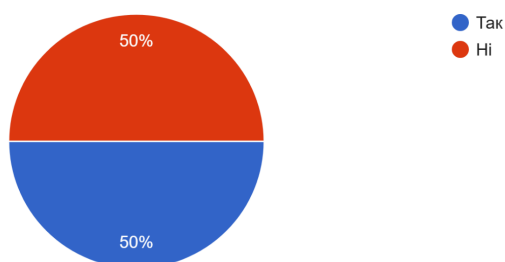


Рис. 9.4 – Діаграма відповідей до питання 4

5. Чи відчували Ви мотивацію працювати і розвиватися завдяки корпоративній культурі готелю?
6 відповідей

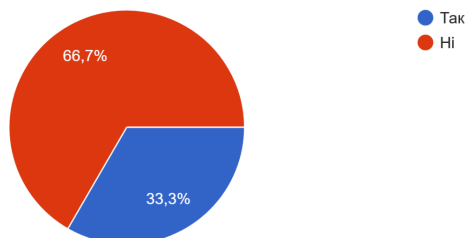


Рис. 9.5 – Діаграма відповідей до питання 5

6. Чи вважаєте Ви, що внутрішня культура готелю відповідає цінностям і очікуванням вашого покоління?
6 відповідей

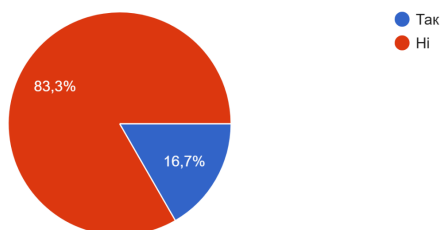


Рис. 9.6 – Діаграма відповідей до питання 6

7. Чи відчували Ви себе бажаним і важливим членом команди під час проходження практики?
6 відповідей

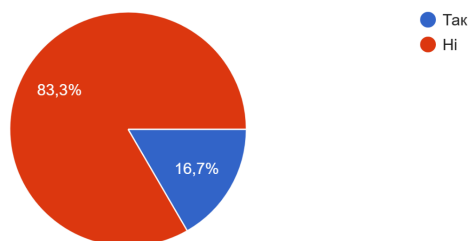


Рис. 9.7 – Діаграма відповідей до питання 7

8. Чи спілкування з керівництвом, менеджерами було відкритим і дружнім, без надмірної формальності?
6 відповідей

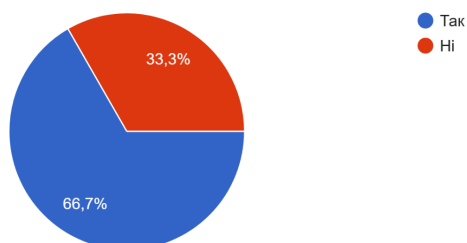


Рис. 9.8 – Діаграма відповідей до питання 8

9. Чи відчували Ви, що Ваша думка враховується у щоденній роботі?
6 відповідей

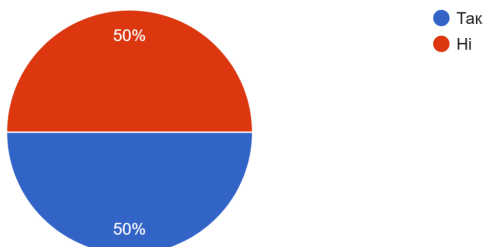


Рис. 9.9 – Діаграма відповідей до питання 9

10. Чи мали Ви можливість проявити ініціативу або запропонувати власні ідеї?
6 відповідей

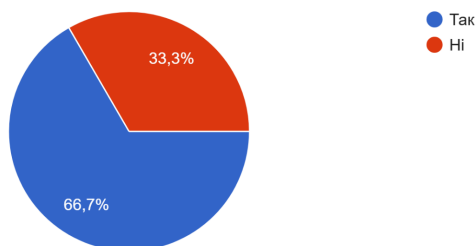


Рис. 9.10 – Діаграма відповідей до питання 10

11. Чи були умови праці гнучкими та зручними для Вашого стилю життя?
6 відповідей

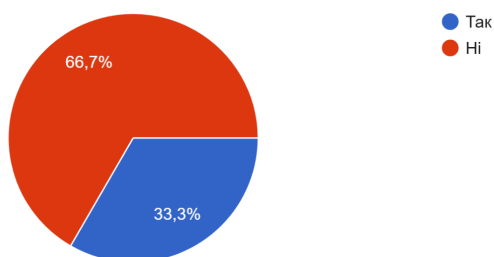


Рис. 9.11 – Діаграма відповідей до питання 11

12. Чи застосовувалися сучасні цифрові інструменти у внутрішній комунікації? (Наприклад, спілкування з менеджерами, колегами за допомогою месенджерів)
6 відповідей

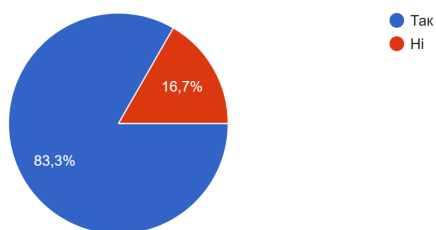


Рис. 9.12 – Діаграма відповідей до питання 12

13. Чи були Ви ознайомлені з сучасними цифровими інструментами, які використовуються у навчанні? (Наприклад, онлайн-платформа для навчання необхідним навичкам у Вашій роботі)
6 відповідей

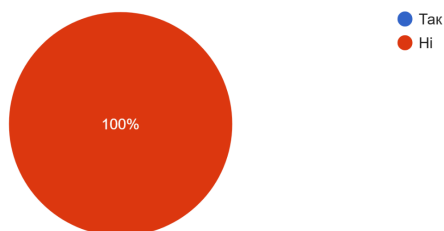


Рис. 9.13 – Діаграма відповідей до питання 13

14. Чи були у Вас наставники, які допомагали Вам під час практики?
6 відповідей

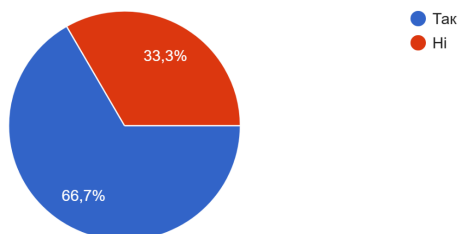


Рис. 9.14 – Діаграма відповідей до питання 14

15. Чи відчували Ви, що незалежно від Вашої статі, орієнтації, походження чи фізичних особливостей до Вас ставилися рівноцінно з іншими працівниками?

6 відповідей

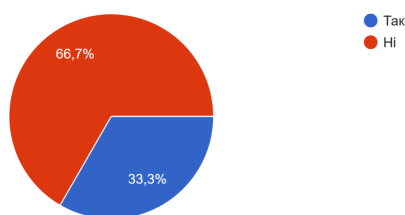


Рис. 9.15 – Діаграма відповідей до питання 15

16. Чи приділяють увагу у готелі ментальному здоров'ю працівників? (Наприклад, існують програми з підтримки психологічного стану аб...иділяли увагу Вашому моральному стану увагу)

6 відповідей

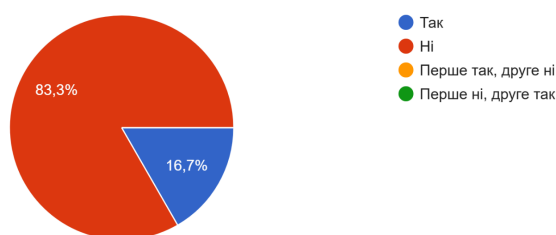


Рис. 9.16 – Діаграма відповідей до питання 16

17. Чи хотіли б Ви працювати в цьому готелі на постійній основі?

6 відповідей

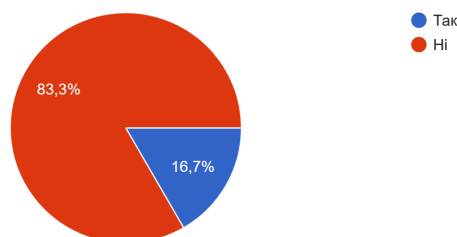


Рис. 9.17 – Діаграма відповідей до питання 17

Рис. 9 – Результати респондентів

Джерело: розроблено автором

Отримані результати анкетування показують наявність проблем у корпоративній культурі готелю «Прем'єр Палац» у взаємодії з поколінням Z. Молоді працівники не відчують підтримки, залученості, мотивації та вказують на невідповідність цінностей підприємства своїм очікуванням. Особливо непокоють такі аспекти, як відсутність уваги до ментального здоров'я працівників, недостатня гнучкість і прояви дискримінації. Така культура знижує бажання молодого персоналу залишатися на підприємстві, що вказує на необхідність

перегляду підходів до корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац» у згаданих вище аспектах.

3.3 Впровадження рекомендацій щодо змін корпоративної культури нового покоління у готелі «Прем'єр Палац»

На основі проведених аналізів у попередньому пункті розділу можна зробити висновок, що основні проблеми чинної корпоративної культури готелю полягають у недостатній інклюзії та рівності, слабкій гнучкості, слабкій цифровізації навчання, ієрархічності управління і формальне ставлення до ініціатив, низький рівень мотивації та ігнорування ментального здоров'я працівників, що в умовах війни є надважливим питанням. В цьому випадку доцільно розробити перелік рекомендацій для корпоративної культури нового покоління щодо покращення кожного з пунктів проблеми.

Для покращення середовища, в якому пануватимуть повага, захищеність, відсутність упередженості і рівність до усіх, готелю «Прем'єр Палац» необхідно перейти до наступних дій. По-перше, провести діагностику проблеми, яка заключається в анонімному опитуванні серед персоналу, щоб виділити основні проблеми дискримінації, які порушуються: за віковою ознакою, гендерною, з приводу зовнішності, сексуальної орієнтації, походження, релігії та ін. Результати допоможуть підприємству виділити основні напрями, які потребують особливої уваги. Після отримання результатів розробити програму протидії дискримінації, де, спираючись на результати опитування, будуть додатково розглянуті ці напрями. Програма першочергово повинна складатися з пояснення важливості дотримання рівності і інклюзії на підприємстві, розгляду питань толерантності і харасменту, це може відбуватися за допомогою офлайн-тренінгів або онлайн-вебінарів від спеціалістів. Також важливе впровадження гендерно-нейтральної мовної політики, яка забороняє використовувати сексистські і дискримінаційні вирази, стереотипи у всіх формальних і неформальних розмовах зі сторони керівництва і лінійного персоналу один до одного та до гостей. Для активної протидії подібного варто розробити безпечний канал для подання скарг, наприклад, анонімну форму «Google Forms», де

працівники можуть залишати свої скарги щодо упередженого ставлення, булінгу до себе або колег зі сторони конкретної особи, на яку керівництво повинно реагувати вчасно і оперативно. Наступний етап розробити об'єктивні критерії, за допомогою яких працівники можуть бути прийняті на роботу і просуватися кар'єрними сходами, незалежно від статі і віку, лише завдяки своїм навичкам і заслугам. На даному етапі спостерігається наступна проблема: у текстах своїх вакансій на таких сайтах, як Work.ua та Robota.ua, підприємство вказує, що для посади «Адміністратор ресторану» необхідна приємна зовнішність, критерій який є суб'єктивним і не відображає професійні якості кандидата. Це призводить до упереджень зі сторони менеджера з управління персоналу, оскільки його вподобання можуть впливати на вибір кандидата, та відмови талановитим людям через їхній вік, національність та інші особливості. Так само вакансія «Мийниця посуду» дискримінує за статтю і створює гендерний бар'єр, тобто натякає, що вакансія підходить лише жінкам, що відштовхує чоловіків, які також зацікавлені у професії. Окрім цього, для комплексного впровадження даної програми і контролю результатів підприємство може звернутися до спеціалістів, які займаються питаннями рівності і інклюзії. Наприклад, громадська організація «Точка опори» щорічно проводить національне дослідження «Український індекс корпоративної рівності», в рамках якого надає послуги з навчання і консультування, аудиту підприємства на оцінку політики інклюзії, потреби змін, а також складає план для підвищення рівня різноманіття [68, 69, 70, 71].

Наступна проблема – гнучкий робочий графік. Гнучкість умов праці визначається не лише, як домовленість з колегами, хто і в який день бажає вийти на зміну, а й у дистанційній роботі для певних управлінських ланок, як у відділах продажу та контролю, або департаменту консультування та розвитку готельного бізнесу, відділу інформаційних технологій, юридичного відділу, відділу фінансово-економічної безпеки; та неповному робочому дню, наприклад, персонал ресторану, який залучений лише на обслуговування сніданку, або персонал служби номерного фонду, який займається прибирання номерів лише у визначені години максимального навантаження. За дослідженнями, така організація роботи підвищує мотивацію та продуктивність співробітників, сприяє

утриманню цінних кадрів, які не можуть працювати повний день, допомагає подолати прогалини у навичках, зменшує кількість випадків відсутності через хворобу через покращення балансу життя та роботи, підвищує залученість персоналу, а також розширює базу кандидатів при наборі. Щоб ввести подібний графік у готелі «Прем'єр Палац», керівництво першочергово повинно визнати переваги такого впровадження, щоб зменшити спротив серед керівників вищої і середньої ланки та персоналу, який звик до традиційної моделі. Відділ управління персоналом має брати участь у формуванні нової системи, її адаптації та контролі. Також обов'язковою умовою є внутрішня комунікація, за якої буде забезпечене регулярне інформування працівників про зміни, використовуючи цифрові інструменти (Google Meet, Zoom, Whatsapp), і зворотній зв'язок, де кожен може вільно висловити свої зауваження щодо нових графіків. Для уникнення непорозумінь, особливо під час віддаленої роботи, повинні бути встановлені межі, як визначені робочі години, вимоги до робочого місця і правила комунікації, це допоможе відсторонити особисте життя від роботи. Контролювати дане нововведення потрібно за допомогою завдань, очікувань і їхніх результатів. Отже, впровадження гнучкого графіку на готельному підприємстві потребує стратегічного планування, залучення персоналу, поступової адаптації і контролю [72].

Слабка цифровізація на підприємстві під час навчання і комунікації з колегами є найбільш антипривабливим чинником для «цифрових аборигенів». І якщо на сьогодні господарство вже зробило перші кроки у покращенні стану цієї проблеми за допомогою комунікації в месенджерах, то з онлайн-навчанням навіть не почало рухатися. Цифровізація навчання дозволяє зекономити час і ресурси, шляхом процесу здобуття знань у цікавому і адаптованому до індивідуальних потреб працівників форматі. Персонал проходить навчання в зручному для себе форматі, місці і темпі за допомогою гаджетів, які завжди під рукою у вільний від роботи час, тобто телефон, планшет, ноутбук. Така стратегія покращить ефективність роботи і мотивацію працівників. На сьогодні є різні формати навчання, як аудіонавчання у вигляді аудіокниг чи подкастів, електронні посібники або онлайн-курси у LMS (система управління навчанням), які поєднують відео,

анімації, тексти і тести. Наставники можуть слідкувати і керувати процесом, тобто призначати модулі, відстежувати прогрес, створювати персоналізований контент. Також гейміфікація – навчання через ігрову модель, наприклад, вікторини на знання обов'язків, змагання на вирішення конфліктної ситуації, нагороди у вигляді брендованої продукції; грає велику роль у такому навчанні, вона допомагає залучити працівників і краще засвоїти матеріал. Цифрове навчання дозволяє працівнику займатися саморозвитком, обирати нові теми для опрацювання, формати, відповідно до своїх інтересів. Прикладом і орієнтиром для готелю «Прем'єр Палац» може стати компанія «McDonalds». Це підприємство має тріальну систему цифрової взаємодії з працівниками. Перша – Workplace, соціальна мережа, що використовується як інформаційна і навчальна платформа, де публікуються анонси, навчальні матеріали, новини компанії, мотиваційні програми. Така платформа сприяє високому рівню приналежності співробітників до компанії. Наступна – FRED, бібліотека з практичними матеріалами, інструкціями і посібниками. Третя – CAMPUS, це згадана вище LMS-платформа з навчальними відео, модулями, а також зі штучним інтелектом, який аналізує сильні сторони працівника і підлаштовує навчальну програму під нього. Отже, впровадження цифрової платформи для розвитку допомагає створити середовище, де кожен з персоналу має доступ до знань, що відповідають його потребам, стилю навчання і ритму життя. Окрім підвищення професійної кваліфікації співробітників, підприємство підвищує ефективність команди і підвищує власну конкурентоспроможність [73, 74].

В наступному питанні йдеться про вирішення проблеми ієрархічного управління шляхом орієнтації горизонтальну структуру. Така структура сприяє зменшенню формального ставлення до ініціатив, про що згадували респонденти у попередньому пункті цього розділу, шляхом можливості дати свої ідеї і бути почутим, оскільки дана структура передбачає цінність ініціативи. Працівникам надається більше автономності у виконанні обов'язків з можливістю багатозадачності і особистого розвитку, наприклад, адміністратор рецепції бере участь у оформленні зони відпочинку. Також покращується комунікація між усіма рівнями, оскільки ідеї, запити і скарги йтимуть напряду до керівництва. Для

нового покоління можливість пришвидшити отримання зворотного зв'язку є дуже важливим аспектом у роботі. Спостерігається гнучкість у прийнятті рішень, якщо члени команди розуміють цілі готелю, вона допомагає самостійно адаптувати свою діяльність під поточні обставини, тобто без погодження керівництва колектив може швидко зреагувати на виклики, що постали перед ними, наприклад, на вечерю прийшла велика група осіб без попереднього бронювання, персонал ресторану швидко самостійно зорієнтується, аби підготувати належне обслуговування. Так само, працівники можуть розвинути власну креативність, оскільки при відсутності жорстких обмежень, вони можуть шукати нові способи покращення обслуговування і виконання своєї роботи без втрати ефективності. Для готельного бізнесу, де задоволення гостей є найголовнішою цінністю, можливість підходити творчо до роботи в межах своїх обов'язків, є перевагою на ринку праці. Отже, за допомогою переходу до більш партнерського ставлення у персоналу з'явиться більше свободи у прийнятті рішень, а комунікація між ними і керівництвом буде відкритою і прямою. Такий підхід дозволяє підвищити задоволення працівників від роботи і зробити їх більш гнучкими, швидкими у прийнятті рішень і здатними співпрацювати з колегами [75].

У 2024 році було проведено дослідження, в якому зазначалося, що однією з найбільших проблем, з якою стикаються підприємства, це психологічне здоров'я співробітників, яке погіршилося через війну. Основні проблеми: швидка втомлюваність, фізичне виснаження, тривожність, порушення уваги і концентрації, поганий сон, низька самооцінка; ці проблеми дуже впливають на якість і продуктивність роботи. Для покоління Z, чия психіка більш вразлива, відсутність підтримки ментального здоров'я у такому емоційно і фізично виснажливому робочому середовищі, як готельно-ресторанна сфера, не сприяє нормальній ефективності їхньої діяльності, а також знижує статус роботодавця. Задля покращення даного питання, по-перше, має бути вирішена проблема з різноманітністю і інклюзією, оскільки запобігання дискримінації допомагає страждаючим від неприйняття працівникам, сприяючи довірі і відчуттю потрібності. Культура відкритості також важлива, оскільки персонал матиме можливість вільно говорити про свої ментальні проблеми, не боячись осуду і

відторгнення. По-друге, має проводитися навчання з психології людини, тобто менеджерам і колегам варто навчитися розпізнавати ознаки стресу, перевантаження і вигорання у себе і оточуючих, щоб вміти запобігти фатальним результатам, як депресія і те, до чого вона призводить. Вебінари або короткі гейміфіковані курси на навчальній платформі (за умови створення такої) є чудовою ініціативою для кожного. По-третє, задля покращення психоемоційного стану і самооцінки, менеджмент повинен активно визнавати досягнення своєї команди, навіть у дрібницях. Окрім цього, підприємство може співпрацювати з компаніями, які пропонують корпоративну психологічну підтримку, наприклад, з «Wellbeing Company», які допомагають з персоналізованим психологічним підходом до кожного зі співробітників, проводять аналіз психоемоційних викликів, з якими стикається колектив, проводять тести і скринінги працівників, виявляють інструменти для покращення добробуту персоналу. Така програма допомагає зміцненню команди, підвищує залученість, відчуття важливості, знижує розвиток ПТСР, що є актуальним через війну в Україні, стресу, тривожності, підвищує ефективність роботи, спрощує комунікацію колективу, розвиває ментальну стабільність і довіру до підприємства [76, 77, 78].

Повертаючись до проблеми низької мотивації працівників, наведені вищі приклади покращення, які інклюзивна корпоративна культура, гнучкий графік, цифрове навчання, горизонтальна структура управління, підтримка психологічного стану, прямопропорційно сприятимуть підвищенню мотивації співробітників готелю «Прем'єр Палац». Коли персонал відчуває рівне ставлення до себе, підтримку і визнання з боку керівництва, можливість самовираження, обирати зручний для себе формат роботи, навчатися у власному темпі у гейміфікованому вигляді, навчається саморегуляції власних емоцій, це формує не тільки лояльність до бренду і команди, а й підвищує загальну ефективність діяльності персоналу.

Окрім цього, можна впровадити ще декілька мотиваційних практик, які шануватимуться усіми співробітниками, а не лише поколінням Z. До прикладу, відома компанія «Google» пропонує своїм працівникам абонементи в спортзалі та оздоровчі програми, що стимулюють як фізичне, так і ментальне здоров'я.

Компанія організовує трансфери з роботи та на роботу, забезпечуючи безпеку і комфорт персоналу. Новоспечені батьки отримують не лише додаткову відпустку, а й грошову підтримку для малюків. Усі працівники мають повне медичне страхування, що сприяє відчуттю захищеності. Також «Google» покриває витрати на навчання, курси і сертифікації, що сприяють кар'єрному зростанню працівників. Саме такі програми, готель «Прем'єр Палац» не зможе запровадити, оскільки його дохід не відповідає згаданій компанії, але може адаптувати під свої можливості. Щодо оздоровчих програм, замість перекриття повної вартості, підприємство може співпрацювати з певними центрами або санаторіями, де будуть знижки для працівників різних ланок, наприклад, для менеджерів – 30%, а для нижчої ланки – 10%. Замість повного медичного страхування підприємство може організовувати безкоштовні медогляди у співпраці з клініками. Щодо освітніх можливостей, то впроваджувати колективні сертифікаційні програми, наприклад, для барменів, або співпрацювати з компаніями, які можуть дозволяти тимчасово додавати онлайн майстер-класи на навчальну платформу. Щодо трансферу на/з роботи, підприємство може організувати таксі для працівників у години, коли не курсує громадський транспорт. З особистого досвіду автора, підприємство «Domino's Pizza» практикує подібне. Вигодою можна зазначити те, що багато служб таксі пропонують корпоративні знижки для компаній. Отже, усі наведені вище програми допомагають підприємству підвищити працездатність співробітників, їх психоемоційний стан і лояльність, роблячи його засіб розміщення лідером на ринку праці [79].

Під впровадженням корпоративної культури нового покоління у готелі «Прем'єр Палац», мається на увазі не лише введення змін, а й структурований контроль усіх процесів від розробки до підтримки нововведень. Менеджмент підприємства повинен керувати переходом до нової внутрішньої культури, уникаючи помилок, що можуть призвести до опору персоналу, втрати мотивації та його збільшеної плинності. В цьому процесі найголовніше впровадити ефективний контроль, що передбачає спостереження за змінами, реакціями, аналізом впроваджених заходів, а також коригування стратегії відповідно до

існуючих на момент аналізу загроз. У табл. 3.5. наведені приклади методи управління змінами та пояснення до них.

Таблиця 3.5 – Управління змінами під час впровадження корпоративної культури нового покоління

Назва методу	Метод	Пояснення до методу
Відкритий діалог	Публічне обговорення, анонімні опитування, рекомендації зі сторони працівників	Менеджмент повинен доносити не тільки своє бачення, а й слухати працівників, особливо представників покоління Z.
Роз'яснення	Розробка дорожньої мапи (візуальне зображення цілей і результатів впровадження)	Менеджмент повинен донести цілі і очікувані результати до співробітників у доступній і зрозумілій формі, розробленою за допомогою цифрових інструментів, наприклад, у «Canva»
Контроль розподілу ресурсів	Забезпечення кожного етапу фінансовими, людськими і часовими ресурсами	Менеджмент повинен слідкувати за тим, щоб працівники мали доступ до необхідних інструментів, підтримки, навчання, а також за тим, щоб не було витоку ресурсів
Узгодженість з чинною культурою	Погодження інновацій з основними цінностями, або нерадикальний поступовий перехід до нових	Менеджмент повинен прорахувати, як поєднати наявні цінності з новими, і протидіяти опору старших працівників до нових аспектів роботи за допомогою комунікації
Використання інструментів аналізу	SWOT-аналіз	Менеджмент повинен провести аналіз сильних, слабких сторін, можливостей і загроз, який дає змогу сформувати стратегію поступового впровадження нових підходів
	PEST-аналіз	Менеджмент повинен проаналізувати політичні, економічні, соціокультурні та технологічні чинники, щоб краще розуміти зовнішнє середовище.
	OKR-планування	Менеджмент повинен чітко сформувати цілі та ключові результати, щоб виміряти вплив змін і їхню ефективність
	Аналіз зацікавлених сторін	Менеджмент повинен оцінити вплив груп на підприємстві, від акціонерів до персоналу, щоб розуміти рівень впливу і визначити прогалини
	Планування сценаріїв	Менеджмент повинен змодельовати можливі сценарії, як позитивні, так і негативні, щоб передбачити проблемні точки.

Джерело: складено автором на основі [80, 81]

Отже, визначивши основні прогалини у роботі корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац» з поколінням Z, автор розробив рекомендаційні програми для впровадження покращень, як зниження дискримінаційної політики,

варіанти гнучкого графіку, цифрова платформа для комфортного навчання, перегляд організаційної структури в сторону горизонтального управління, психологічна підтримка, збільшення мотивації за допомогою адаптованих практик «Google»; та зазначив їхні можливі результати. Також було надано рекомендації з приводу контролю змін у вигляді різних методів, що сприятимуть зменшенню ризиків несприйняття корпоративної культури нового покоління певними групами співробітників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У період з 2020 по 2025 роки готельна індустрія України зустрілася з великою кількістю викликів через дві масштабні кризи – пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення росії. Закриття кордонів, карантинні обмеження, руйнування інфраструктури, міграція населення призвели до зниження туристичних потоків, втрати доходів і часткового або повного припинення роботи засобів розміщення. Водночас ці виклики стали поштовхом до цифровізації певних процесів, а також допомогли пришвидшити розробку антикризових програм. Станом на 2023-2025 роки почалося поступове відновлення бізнесу в окремих регіонах України, як Київ, Львів, Буковель, де відносна безпека дозволяє приймати туристів, а також розвивати діловий бізнес, який дуже постраждав на початку повномасштабної війни. Перед підприємствами постав найбільший виклик – кадровий голод. Проблема, яка починалася за часів пандемії, стала більш помітною через такі процеси, як міграція, мобілізація, дефіцит кваліфікованого персоналу, економічна нестабільність, поширеність сезонної роботи, нестача державної підтримки, низький рівень заробітної плати, проблеми з адаптацією ВПО, а також недостатня практична підготовка студентів. Через такі умови особливої уваги здобув фактор корпоративної культури, яка є ключем до стабілізації роботи підприємства. Під час війни вона була особливого значення, оскільки стала інструментом емоційної підтримки і згуртованості колективу. Окрім кадрового виклику, спричиненого кризами, з'явився інший не менш важливий – зміна поколінь на ринку праці. Покоління Z, яке з кожним роком активніше стає частиною робочого середовища, вимагає зовсім іншого підходу до себе, щоб мати мотивацію залишитися працювати на підприємство. Провідні готельні мережі вже почали впроваджувати зміни на користь потреб даного покоління, як інклюзія, онлайн-навчання, психологічна підтримка, програми менторства та ін, в той час, як українські відстають від подібних тенденцій.

Автором цієї роботи було досліджено такий засіб розміщення, як 5-тизірковий діловий готель «Прем'єр Палац», розташований у центрі міста Києва за адресою бул. Т. Шевченка/вул. Є. Чикаленка 5-7/29. Це готель з номерним фондом у 289 кімнат різних категорій. В цьому засобі розміщення пропонується

широкий асортимент послуг, як проживання, харчування, послуги фітнес-центру, побутові, транспортні, зв'язку та інформації, банківські, ділової діяльності, культурно-дозвіллеві, спортивно-оздоровчі та торгівельні, які надаються у відповідних групах приміщень. Організаційна структура даного підприємства визначається як лінійно-функціональна, до складу якої входять такі блоки, як операційних відділів, відділів продажів і контролю, адміністративно-управлінського персоналу, відділів підтримки бізнесу. Щодо управлінських рішень, то готель показує взірцевий підхід до управління, що поєднує розвиток національного бренду, високий рівень обслуговування, впровадження інновацій, цінність персоналу та посилену соціальну відповідальність. Серед конкурентів готель «Прем'єр Палац» вирізняється найбільш центральним розташуванням, сучасним конференц-сервісом з урахуванням безпекової ситуації та широким спектром оздоровчих послуг, але локальна програма лояльності і відносно висока цінова політика роблять його менш привабливим для гостей.

Дослідження корпоративної культури показало, що незважаючи на високі стандарти обслуговування, ціннісні орієнтири залишаються недостатньо адаптованими до потреб, які висуває покоління Z. Аналіз покоління визначив, що «зумерам» важливі такі фактори, що сприяють їхній залученості, як гнучкість, цифровізація, індивідуальність, самовираження, психологічна підтримка, менторство замість ієрархічного ставлення, а також відсутність дискримінації через їхні особливості. За допомогою SWOT-аналізу і анкетування студентів, які проходили у готелі «Прем'єр Палац» переддипломну практику, було виявлено проблеми у чинній внутрішній культурі готелю, а саме невідповідність цінностям нового покоління, відсутність інклюзивності, ієрархічність управління, формальне ставлення до ініціатив, ігнорування психологічного стану співробітників, та недостатня мотивація. На основі виявлених проблем автором були розроблені рекомендації щодо впровадження корпоративної культури відповідно до потреб покоління Z. По перше, це антидискримінаційна політика, де панує рівність і інклюзія, відкритість, у вигляді прозорої комунікації, тренінгів для покращення обізнаності, застосування гендерно-нейтральної мови і справедливої кадрової

політики, а також безпечного анонімного інструменту для подання скарг. По-друге, це впровадження гнучких умов праці, у вигляді дистанційної роботи для адміністративного і консультативного персоналу, а також неповного робочого дня для осіб, які можуть працювати лише у визначені години. По-третє, впровадження цифрового навчання у вигляді онлайн-платформи з гейміфікованими курсами, тестами, вебінарами, що дозволить персоналу розвиватися у комфортний для них час за сучасними техніками. По-четверте, це зниження ієрархічності з переходом на більш горизонтальну структуру управління, який передбачає підвищення ініціативності, зменшення формалізму, швидку реакцію на нестандартні ситуації, а також багатозадачність. Наступне – психологічна підтримка персоналу, який знаходиться в, окрім важких робочих умовах, умовах війни, постійного стресу, вигорання, що впливає на їхню ефективність. Підприємство повинно створити культуру відкритості до проблем ментального здоров'я, активно визнавати заслуги персоналу, запровадити тренінги із покращення психоемоційного стану для співробітника і його колег, а також почати співпрацю з психологами і агенціями, які підвищують корпоративний добробут. Усі ці рекомендації ведуть до покращення мотивації працівників, що є вирішенням останньої проблеми, зазначеної респондентами. Окрім цього, додатковими практиками можуть стати знижки на оздоровчі послуги, трансфер працівників під час відсутності громадського транспорту, сертифікаційні курси за рахунок підприємства. Для того, щоб ці впровадження працювали підприємству необхідно контролювати зміни за допомогою таких методів, як відкритий діалог, роз'яснення, контроль розподілу ресурсів, узгодженість з чинною культурою, а також використовувати інструменти для різних видів аналізу, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, OKR-планування, аналіз зацікавлених сторін, планування сценаріїв.

Отже, впровадження корпоративної культури нового покоління у готелі «Прем'єр Палац» є запорукою успіху підприємства, яке може не тільки приваблювати і утримувати молодь на підприємстві, а й покращити впізнаваність бренду і бути конкурентоспроможним на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. McCarty E. How Gen Z Will Change Company Culture. *Forbes*. 25.01.2024. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/01/25/how-gen-z-will-change-company-culture/>.
2. The Secrets of Successful Gen Z Management. *Reactive Executive*. 17.05.2024. URL: <https://www.reactive-executive.com/en/the-secrets-of-successful-gen-z-management/#1-leadership-and-example>.
3. Турчиняк М., Примах А. Вплив пандемії COVID-19 на готельно-ресторанну індустрію України. *Економіка та суспільство*. 2023. вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29>.
4. Румянцева І.Б., Мендела І.Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. (Економіка та управління; вип. 11). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>.
5. Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>.
6. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. вип. 8. URL: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>.
7. Про затвердження "Міської цільової програми відновлення та розвитку сфери туризму міста Києва на 2025 - 2027 роки" : Рішення Київської міської ради від 19.09.2024, № 10/9818. Київ. С. 24. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MR242177>.
8. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. *Forbes*. 14.10.2022. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>.
9. Ринок готелів в Україні: виручка операторів збільшилась на 26% після обвалу 2022 року. *Pro-Consulting*. 10.07.2024. URL:

<https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gostinic-v-ukraine-vyruchka-operatorov-u-velichilas-na-26-posle-obvala-2022-goda>.

10. Український ринок HoReCa: основні показники, проблеми та тенденції розвитку / Pro-Consulting. 2023. 8 с.

11. Валінкевич Н., Осіпчук А. Економічний аналіз діяльності підприємств туристичної інфраструктури під час воєнного стану в Україні.. *Економіка та суспільство*. 2024. вип. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-153>.

12. Мітрофанова Н. Київ став лідером туризму під час війни: в топі тільки елітні готелі. Трамвай. Новини Києва. 23.10.2024. URL: <https://kiev.tram.news/ukr/news/city-news/a1254973-kijiv-stav-liderom-turizmu-pid-chas-vijni-v-topi-tilki-ELITNI-hoteli>.

13. Сталий розвиток українського туризму: що маємо створити для майбутнього?. *Офіс сталих рішень. Блоги*. 28.02.2023. URL: <https://ukraine-oss.com/stalyj-rozvytok-ukrayinskogo-turyzmu-shho-mayemo-stvoryty-dlya-majbutnogo/>.

14. Нові конференц-зали в укрітті – безпечний простір для ваших подій у Premier Palace Hotel Kyiv. *Instagram. Premier Palace Hotel Kyiv*. URL: https://www.instagram.com/p/DHLd1TUKWnS/?img_index=1.

15. В Києві майже вдвічі зросло завантаження готелів у 2024 році. *Місто Кия*. URL: <https://mistokyia.ua/business/v-kyievi-vdvichi-zroslo-zavantazhennia-hoteliv>.

16. Пикало О. Заповненість готелів у Києві у 2024 році зросла до 42% — дослідження. *Forbes*. 01.04.2025. URL: <https://forbes.ua/news/zapovnenist-goteliv-v-kievi-u-2024-rotsi-zroslo-do-42-doslidzhennya-01042025-28500>.

17. Hotels in Kyiv, Ukraine. *Meetings & Conventions*. URL: <https://www.meetings-conventions.com/Meeting-Event-Venues/Kyiv-Ukraine/Hotels?pg=3>.

18. Business Hotels in Ukraine. *Orbitz.com*. URL: <https://www.orbitz.com/Destinations-In-Ukraine-Conference-Center-Hotels.0-0-d188-tConferenceCenterHotels.Hotel-Filter-Destinations>.

19. Герман І. Основні тенденції динаміки середньооблікової чисельності штатних працівників підприємств готельного господарства України. *Таврійський науковий вісник*. 2025. вип. 1. С. 294–303. (Економіка ; т. 22). URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.34>.
20. Чорний О. Мобілізована гостинність: як вижити українським готелям під час війни. *Delo.ua. Бізнес*. 06.06.2024. URL: <https://delo.ua/business/mobilizovana-gostinnist-yak-viziti-ukrayinskim-gotelyam-pid-cas-viini-433030/>.
21. Белов О. А. Сталий розвиток трудових ресурсів у готельно-ресторанному бізнесі. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, Харків, Україна, 28 листоп. 2024 / ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ». 2024. С. 12–13.
22. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
23. Каличева Н. Є., Виноградова К. С., Помазановська А. В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. вип. 83. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300284>.
24. HoldYou. Як війна змінила корпоративну культуру компаній: спостереження сервісу психологічного консультування HoldYou. *Speka*. 13.10.2022. URL: <https://speka.media/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-kompanii-sposterezennya-servisu-psixologichnogo-konsultuvannya-holdyou-9dwk5v>.
25. Северин В. Яке воно, покоління Z?. *Teenergizer*. 06.11.2021. URL: <https://teenergizer.org/2018/05/yake-vono-pokolinnya-z/>.
26. Дослідження: 75% менеджерів визнають, що їм складно працювати з зумерами. *Budni.robota.ua. Управління персоналу*. 19.05.2023. URL: <https://budni.robota.ua/hr/doslidzhennya-75-menedzheriv-viznayut-shho-yim-skladno-pratsyuvati-z-zumerami>.

27. Editorial Team. How Hyatt Creates a Culture of Belonging Through Their Talent Strategy. *Talent Management Institute*. 09.09.2024. URL: <https://www.tmi.org/blogs/how-hyatt-creates-a-culture-of-belonging-through-their-talent-strategy>.
28. Habib Y. Bridging Generations: The Hilton Hotels Succession Plan. *Arableaders*. 21.09.2023. URL: <https://arableaders.blog/bridging-generations-the-hilton-hotels-succession-plan/#strategies-for-bridging-generational-gaps-in-the-workplace-QrdaODaIZn>.
29. Accor. Accor Australia partners with Year13 to attract, engage and retain Gen Z employees. *Hospitality Net. Human Resources*. 30.11.2021. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4107783.html>.
30. «Radisson Hotel Group believes that «we are many minds, with one mindset». *Hospitality On. Accueil*. 23.10.2024. URL: <https://hospitality-on.com/en/ressources-humaines/radisson-hotel-group-believes-we-are-many-minds-one-mindset>.
31. Premier Hotels and Resorts. Premier Palace Hotel. *Premier Palace Hotel Kyiv - готель 5 зірок в центрі Києва*. URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua>.
32. Premier Palace Hotel Kyiv. *Booking.com*. URL: <https://is.gd/PRW1wk>.
33. 21660999 - ПрАТ готель «Прем'єр Палац». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/21660999>.
34. Правила проживання та надання готельних послуг в Готелі «Прем'єр Палац» / Готель «Прем'єр Палац». Київ, 2021. 12 с.
35. Послуги. *Premier Palace Wellness Club. Меню*. URL: <https://spamenu.choiceqr.com/section:poslugi/masazhi>.
36. Арпуль О.В. Готельна справа: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спец. 241 «Готельно-ресторанна справа», освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа», денної та заочної форм навчання / О.В. Арпуль, А.Г. Абрамова – К.:НУХТ, 2021. – 202с.
37. Консультування з питань управління бізнесом і розвитку підприємства. *Мережа центрів інформаційної підтримки бізнесу. Послуги для бізнесу*. URL:

<https://bisc.org.ua/services/mykolajivskyj-regionalnyj-centr-pidtrymky-biznesu/konsultuvannja-z-pytan-upravlinnja-biznesom-i-rozvytku-pidpryemstva.html>.

38. 23. Бондарчук Н. В., Гуменчук М. Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення. *Ефективна економіка*. 2016. вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_10.

39. Технологія готельної справи: навчальний посібник / Укл.: І. К. Нестерчук, С.В. Тищенко, Т.М. Чернишова, Б. Л. Шевчук., А.С. Осіпчук. Житомир: 2019. - 223с.

40. 17. Premier Palace Hotel Kyiv. *Comfort Travel Club*. URL: <https://comfort.travel/hotels/1557/>.

41. Іщенко Т. І. Проектування та дизайн підприємств готельного та ресторанного господарства: конспект лекцій (Модуль 1) для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм здобуття освіти / Т. І. Іщенко, О. В. Бортнічук – К.:НУХТ, 2024. – 141 с.

42. Пушка О.С. Організація заходів в галузі: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм здобуття освіти / уклад.: О.С.Пушка – К.:НУХТ, 2024 - 101 с.

43. Програма лояльності Premier Corporate Club - Premier Hotels and Resorts. *Premier Hotels and Resorts - мережа готелів по всій Україні, онлайн бронювання*. URL: <https://www.phnr.com/ua/premier-corporate-club>.

44. Ukrinform. Назвали переможців туристичної премії Ukraine Tourism Awards 2021. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3371307-v-ukraini-ogolosuut-rezultati-turisticnoi-premii-ukraine-tourism-awards-2021.html>.

45. Новини - Premier Palace Hotel. *Premier Palace Hotel Kyiv - готель 5 зірок в центрі Києва*. URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua/news>.

46. Luxury 5 Star Business Hotel in Kyiv. *Hyatt Regency Kyiv*. URL: <https://www.hyatt.com/hyatt-regency/en-US/kievh-hyatt-regency-kyiv>.

47. Fairmont Grand Hotel Kyiv. *Fairmont.com*. URL: <https://www.fairmont.com/en/hotels/kyiv/fairmont-grand-hotel-kyiv.html>.

48. П'ятизірковий готель Hilton Kyiv. *Hilton Kyiv*. URL: <https://emea.hilton.com/uk/hilton-kyiv#section-6232>.
49. Hyatt Regency Kyiv. *Booking.com*. URL: <https://surl.li/xwekkc>.
50. Fairmont Grand Hotel Kyiv. *Booking.com*. URL: <https://salo.li/141416E>.
51. Hilton Kyiv. *Booking.com*. URL: <https://salo.li/035c069>
52. Ikigai Restaurant Меню. *Ikigai Restaurant*. URL: <https://ikigai.choiceqr.com/uk/section:menyu/degustaciyniy-set>.
53. Asia Bar & Grill. *Hyatt Regency Kyiv*. URL: <https://www.hyattrestaurants.com/uk/kyiv/restaurant/asia-bar-grill/menu/e4c63f74-4155-4fc7-8b78-9c6e51464a95>.
54. Fairmont Grand Hotel Restaurant Меню. *Fairmont Grand Hotel Restaurant*. URL: <https://fairmont-restaurant.choiceqr.com/menu/section:osnovne-menyu/holodni-zakuski-761>.
55. Hilton Kyiv - RoomOrders. *RoomOrders - Ordering software for restaurants and hotels!*. URL: <https://www.roomorders.com/hotels/hilton-kyiv/restaurants/hilton-kiev>.
56. Про компанію - Premier Hotels and Resorts. *Premier Hotels and Resorts - мережа готелів по всій Україні, онлайн бронювання*. URL: <https://www.phnr.com/ua/about-us>.
57. Місія та цінності - Premier Hotels and Resorts. *Premier Hotels and Resorts - мережа готелів по всій Україні, онлайн бронювання*. URL: <https://www.phnr.com/ua/mission-and-values>.
58. Соціальна відповідальність - Premier Hotels and Resorts. *Premier Hotels and Resorts - мережа готелів по всій Україні, онлайн бронювання*. URL: <https://www.phnr.com/ua/social-responsibility>.
59. Finroll Solutions. As Generation Z Enters the Workforce: A Cultural Shift. *Linkedin.com*. 12.09.2024. URL: https://www.linkedin.com/pulse/generation-z-enters-workforce-cultural-shift-finrollsolutionsllp-3q2jf?trk=public_post.
60. Кривцова М. С., Сорока О. В. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2021. вип. 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>.

61. Дорослі діти: особливості покоління Z. *HoldYou*. 14.11.2023. URL: <https://holdyou.net/news/osobennosti-pokoleniya-z>.
62. Nuttall C. 12 characteristics of Gen Z in 2025. *GWI*. URL: <https://www.gwi.com/blog/generation-z-characteristics>.
63. Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*. 2016. Vol. 8, iss. 3. P. 90-106. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.
64. The difference between Gen Y and Gen Z at work. *Faro Vietnam*. URL: <https://www.farovietnam.com.vn/news/the-difference-between-gen-y-and-gen-z-at-work>
65. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. Т. 2, вип. 62. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.
66. Ukraine : book your hotel. *All.accor.com*. URL: <https://all.accor.com/a/en/destination/country/hotels-ukraine-pua.html>.
67. Our Commitment. *Accor. Careers*. URL: <https://group.accor.com/en/careers/our-culture-of-inclusion/our-commitment>.
68. Callister L. 7 Tips for Workplace Equality & Diversity. *Skillcast*. URL: <https://www.skillcast.com/blog/workplace-equality-diversity-tips>.
69. Адміністратор ресторану. *Work.ua. Вакансії*. URL: <https://www.work.ua/jobs/4479217/>.
70. Мийниця посуду. *Robota.ua*. URL: https://robota.ua/company657372/vacancy8649961?ref=company&cre=company_profile&pos=dkp_company.
71. Послуги. *Український індекс корпоративної рівності*. URL: <https://www.cei.org.ua/en#5>.
72. 10 top tips on how to make flexible working ‘work’ in your business. *Jaluch*. URL: <https://www.jaluch.co.uk/hr-blast/10-top-tips-on-how-to-make-flexible-working-work-in-your-business/>.

73. Thomas C. What is digital learning in the workplace?. *Access*. URL: <https://www.theaccessgroup.com/en-gb/digital-learning/what-is-digital-learning-in-the-workplace/>.
74. Плакаючи таланти. Як McDonald's вирощує з працівників ресторанів ефективних керівників. *Forbes*. 26.04.2024. URL: <https://forbes.ua/company/plekayuchi-talanti-yak-mcdonalds-viroshchue-z-pratsivnikov-restoraniv-efektivnikh-kerivnikov-26042024-20710>.
75. Indeed Editorial Team. What Is Horizontal Organizational Structure? (Plus Benefits). *Indeed. Career development*. 26.03.2025. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/horizontal-organizational-structure>.
76. Красіна О. Робота під тиском війни: важливі інсайти з дослідження психічного здоров'я працівників в Україні. *Budni.robota.ua. Управління персоналу*. 23.05.2025. URL: <https://budni.robota.ua/hr/robota-pid-tiskom-viyni-vazhlyvi-insayti-z-doslidzhennya-psi-hichnogo-zdorov-ya-pratsivnikov-v-ukrayini>.
77. CHOYS Community. How to Support Mental Health at Work?. *CHOYS. Workplace*. 11.11.2024. URL: <https://getchoys.com/resources/how-to-support-mental-health-at-work/>.
78. Продукти Wellbeing Company. *Wellbeing Company*. URL: <https://wellbeing.vision/#projects>.
79. Benson T. How Does Google Motivate Their Staff?. *Team tactics*. 22.05.2023. URL: <https://www.teamtactics.co.uk/blog/google-motivate-staff/>.
80. Voltage Control. Mastering Change Management in the Workplace. *Voltage Control*. 13.09.2024. URL: <https://voltagecontrol.com/articles/mastering-change-management-in-the-workplace/#h-key-strategies-for-change-management-at-work>.
81. Lalli B. The top 10 strategic analysis tools for businesses. *Mural*. 02.01.2025. URL: <https://www.mural.co/blog/top-strategic-analysis-tools-for-businesses>.
82. Огієнко А. О., Шидловська О. Б., Іщенко Т. І. Впровадження корпоративної культури нового покоління в засобах розміщення. *Матеріали XIV Всеукраїнської*

науково-практичної конференції, «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі, 22 трав. 2025. Київ : НУХТ, 2025. С. 62–63.

ДОДАТКИ

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE



XIV INTERNATIONAL SCIENTIFIC
AND PRACTICAL CONFERENCE

**INNOVATIVE
TECHNOLOGIES IN
THE HOTEL,
RESTAURANT AND
TOURISM
BUSINESS**



May 22, 2025

Kyiv NUFT 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ



XIV МІЖНАРОДНА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ

***ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ТА
ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ***

22 травня 2025 р.

Київ НУХТ 2025

XIV International Scientific and Practical Conference "Innovative Technologies in the Hotel, Restaurant and Tourism Business", May, 22, 2025. Book of abstract. NUFT, Kyiv, 2025. – 303 p.

The publication contains materials of **XIV International** Scientific and Practical Conference "Innovative Technologies in the Hotel, Restaurant and Tourism Business".

The publication is intended for scientists and researchers who are engaged in definite problems in the Hotel, Restaurant and Tourism Business.

ISBN 978-966-612-380-3

© NUFT, 2025

Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі», 22 травня 2025 р. – К.: НУХТ, 2025 р. – 303 с.

Видання містить матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі».

Розраховано на фахівців і дослідників, які пов'язані з означеними проблемами у готельно-ресторанному бізнесі.

ISBN 978-966-612-380-3

© NUFT, 2025

5	Неверов М.Ю., Сильчук Т.А. Удосконалення операційних процесів діяльності ресторанної служби флотелю	54
6	Стещенко Л.І., Савченко І.А. Особливості екологізації готельних підприємств: сучасні підходи та приклади з України	55
7	Телюх О.В., Шидловська О.Б., Арпуть О.В. Мультифункціональні екологічні простори на дахах готелів та їх вплив на психологічне благополуччя гостей	57
8	Ткаченко О. В., Кирпіченкова О.М. Сенсорний маркетинг як інструмент підвищення лояльності гостей ресторану	59
9	Бондарчук Р. В., Матюшенко Р.В. Мистецтво Upselling: від невимушеної поради до збільшення прибутку у барі	60
10	Левківський Д., Павлюченко О., Наконечна А. Вимоги до організації овочевих цехів закладів ресторанного господарства	61
11	Огієнко А.О., Шидловська О.Б., Іщенко Т.І. Впровадження корпоративної культури нового покоління в засобах розміщення	62
12	Петренко Є.С., Кирпіченкова О.М. Удосконалення роботи служби експлуатації номерного фонду готельного підприємства	64
13	Дочинець І.В. Крафтове виробництво як потенціал розвитку України	65
14	Безрученко С., Пушка О.С. Формування конкурентних переваг мережевого закладу ресторанного господарства	66
15	Мірошниченко Є.Ю., Ковтун А.В., Бортнічук О.В. Удосконалення технології десерту брауні природними підсолоджувачами	67
16	Заєць А., Павлюченко О., Омельченко М. Особливості меню закладів європейської кухні	69
17	Дочинець І.В. Штучний інтелект в закладах гостинності	70
18	Зуйко В.І., Сильчук Т.А. Формування асортименту безвідходного їстівного посуду для закладів ресторанного господарства	71
19	Куций Е.С., Сильчук Т.А. Роль спеціалізованого харчування для спортсменів з альтернативними джерелами білку у готелях спортивно-туристичного напрямку	72
20	Капеліста Ю.В., Люлька О.М., Економічне обґрунтування діяльності курортного готелю для військових з сучасними оздоровчими послугами	74
21	Дочинець І.В. Тренди ресторанного господарства	76
22	Зотенко Д.М., Кирпіченкова О.М. Роль інноваційної програми vegheet у скороченні витрат на овочеву переробку в готельно-ресторанному господарстві	78

ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ В ЗАСОБАХ РОЗМІЩЕННЯ

Огієнко А.О., здобувач

Шидловська О.Б., к.т.н., доц.

Іщенко Т.І., к.т.н., доц..

*Національний університет харчових технологій
(НУХТ), м. Київ*

У сучасних умовах, в яких знаходиться наша країна, пов'язаних з постковідним часом і повномасштабною війною росії проти України, керівники готельного бізнесу щодня намагаються утримати власне підприємство на плаву, впроваджуючи різні додаткові послуги, посилюючи заходи безпеки та інші адаптивні програми проти криз, з якими стикаються. Проте дані спроби не розраховані на довготривалий період, оскільки викликів з кожним днем стає більше і вони модифікуються. Одна з головних проблем, з якою готельний бізнес стикається сьогодні та можливо в найближчому майбутньому, це персонал: його нестача та вивід з роботи.

Зміна поколінь у сфері рекрутингу – це те, що змушує представників готельної індустрії замислюватися останні декілька років. Покоління Z (люди народжені між 1995 і 2012 роками) вагомо відрізняється від міленіалів, їхніх попередників, що призводить до непорозумінь і складності в роботі з ними. Дослідження «ResumeBuilder» зазначає, що 74% опитаних респондентів підтвердили це і тому 27% звільнили таких працівників протягом 1-го місяця роботи. Саме через таку негативну статистику підприємствам гостинності слідє впроваджувати зміни у свою корпоративну культуру, щоб подолати кризу нестачі персоналу та підприємство було конкурентоспроможним на ринку праці. [1,2]

Для дослідження даної теми були використані відкриті інтернет-джерела, а також був проведений аналіз змін в корпоративній культурі на основі практик, які пропонують світові готельні мережі.

Провідні мережі не стоять осторонь викликів, які приносить сучасний світ і активно адаптують свою внутрішню культуру до потреб покоління Z. Ці зміни спрямовані на створення сприятливого робочого середовища. Основні ініціативи, які використовує «Hyatt Hotels Corporation», заключаються в інклюзивній стратегії розвитку талантів, менторстві і навчальних програм на спеціалізованій платформі, у визнанні і нагородженні своїх співробітників, підтримці різноманітності і інклюзії. «Accor Hotels» пропонує гнучкий графік для співробітників, персоналізовані пільги, онлайн-навчання і розвиток кар'єри, підтримку різноманітності і інклюзії. У «Hilton Hotels & Resorts», окрім використання культури поваги, інклюзивності, цифрового навчання та розвитку існує наставництво між поколіннями і програми підтримки ментального здоров'я. «Radisson Hotel Group» проводить навчальні курси в онлайн-академії «Radisson», підтримує різноманіття і інклюзію, а також пропонує

співробітникам гнучкий графік роботи. [3,4,5,6].

На цих даних можна зробити висновок, що загальна тенденція демонструє важливість впровадження гнучкої, інклюзивної та орієнтованої на розвиток корпоративної культури, що відповідає поколінню «цифрових аборигенів». Ці приклади є основою для проведення аналізу змін у внутрішній культурі під потреби покоління Z.

Основними перевагами таких адаптацій у культурі є розвиток і навчання, що сприяють залученню молоді; підтримка різноманітності, що створює комфортне і безпечне середовище для пригноблених верств населення; гнучкий графік, що допомагає у балансуванні між роботою і життям; менторство, яке полегшує адаптацію нових працівників і сприяє кар'єрному зростанню. Окрім цього, подібні програми створюють можливості для формування авторитетного бренду серед нового покоління, утримання молодого персоналу на робочому місці, а також підвищувати продуктивність через задоволеність змінами працівників. З іншого боку, впровадження даних програм формує такі недоліки, як потреба у додаткових ресурсах (час, фінанси, управлінське втручання), можливий опір змінам зі сторони попередніх поколінь, а також високі очікування зі сторони покоління Z. Крім цього, підприємству загрожує підвищення конкурентності через можливі запозичення практик, зниження бюджетів на підтримку впроваджених програм через економічну ситуацію у країні, та впровадження некоректних адаптацій через недостатнє розуміння цінностей молодого покоління. За умови правильного впровадження змін, підприємство має всі шанси стати лідером серед молодого персоналу.

Висновок. Впровадження корпоративної культури нового покоління допомагає готельним підприємствам, які перебувають у кризовій ситуації через персонал, відкрити можливості для підвищення привабливості готельного продукту, мотивації персоналу та конкурентоспроможності на ринку.

Література

1. Яке воно – покоління Z?. Teenergizer. URL: <https://teenergizer.org/2018/05/yake-vono-pokolinnya-z/>.
2. 75% менеджерів визнають, що їм складно працювати з зумерами. Robota.ua. URL: <https://budni.robota.ua/hr/doslidzhennya-75-menedzheriv-viznayut-shho-yim-skladno-pratsyuvati-z-zumerami>.
3. How Hyatt Creates a Culture of Belonging Through Their Talent Strategy. Talent Management Institute. URL: <https://www.tmi.org/blogs/how-hyatt-creates-a-culture-of-belonging-through-their-talent-strategy>.
4. Accor Australia partners with Year13 to attract, engage and retain Gen Z employees. Hospitality Net. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4107783.html>.
5. Bridging Generations: The Hilton Hotels Succession Plan. Arab Leaders Blog. URL: <https://arableaders.blog/bridging-generations-the-hilton-hotels-succession-plan/#strategies-for-bridging-generational-gaps-in-the-workplace-QrdaODaIZn>.
6. Radisson Hotel Group believes we are many minds, one mindset. Hospitality ON. URL: <https://hospitality-on.com/en/ressources-humaines/radisson-hotel-group-believes-we-are-many-minds-one-mindset>.

Шидловська Олена,

кандидат технічних наук,

Національний університет харчових

технологій,

Київ, Україна,

elena_shydlovska@ukr.net

© Шидловська О.Б., 2025

Огієнко Анна,

здобувачка,

Національний університет харчових

технологій,

Київ, Україна,

gs8.ohiienko.anna@gmail.com

© Огієнко А.О., 2025

ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ У ЗАСОБІ РОЗМІЩЕННЯ

АНОТАЦІЯ

Актуальність. У сучасних умовах готельна індустрія стикається з серйозними викликами, серед яких наслідки пандемії COVID-19, повномасштабна війна в Україні, а також поява на ринку праці нового покоління, а саме покоління Z. Дане покоління має цінності, які відрізняються від попереднього покоління, як прагнення до самореалізації, відкритої комунікації, гнучкості, інклюзивного позитивного психоемоційного середовища та цифровізації. **Метою статті** є розробка рекомендацій щодо впровадження корпоративної культури адаптованої під потреби нового покоління на прикладі

внутрішньої культури одного з готелів України. **Методами дослідження** виступають аналіз теоретичних джерел, порівняння покоління Z та покоління Y, досліджуваної корпоративної культури із культурою лідерів ринку, SWOT-аналіз внутрішньої культури одного з українських підприємств гостинності. **Результатами** є виявлення ключових невідповідностей корпоративної культури готелю вимогам покоління Z за допомогою досліджень, розробка програм для покращення внутрішньої культури. **Висновки та обговорення.** У статті було розроблено рекомендації для впровадження антидискримінаційної інклюзивної політики, гнучкого графіка, цифрового навчання, програм з підтримки психологічного здоров'я, підвищення мотивації. Значення отриманих результатів полягає у підвищенні лояльності персоналу, зменшенні плинності кадрів, покращенні продуктивності персоналу, а також конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Ключові слова: корпоративна культура, покоління Z, готельне підприємство, впровадження, персонал, мотивація, інклюзія.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Світ і події в ньому ніколи не стоять на одному місці. Щодня готельна індустрія, стикається з купою викликів, пов'язаних зі швидкими змінами. Глобальні кризи, як от нещодавня пандемія COVID-19, початок повномасштабної війни росії проти України, її тривалість понад 3 роки, кардинально вплинули на трансформацію ринку. Окрім, фінансових проблем, проблем з ефективністю підприємств, на сьогодні кожен бізнес стикається з проблемами у сфері працівників, оскільки на перший план серед робочих ресурсів поступово виходить нове покоління робітників – покоління Z.

Покоління, народжене після 1995 року, що також носить назву «зумери», має зовсім інші цінності, світогляд, підхід до роботи на відміну від їхніх попередників. Для даного покоління важливі можливості самовираження, наслідування концепції балансу приватного життя з роботою, гнучкість графіку, прозорість комунікації. Такі цінності перетворюють традиційну корпоративну

культуру, яка базується на стабільності, лідерстві, місцями покірності, на неефективну, тобто таку, що не може втримати молоді кадри. Саме через це виникає потреба у впровадженні корпоративної культури адаптованої до нового покоління. Реформована внутрішня культура – це не лише спосіб залучити і утримати молодь, а й потужний інструмент, що може підвищити ефективність підприємства, зробити підприємство конкурентоспроможним на ринку праці, створити здорову комфортну атмосферу в колективі, яка буде відображатися і на обслуговуванні гостей в позитивному напрямі.

Стан вивчення проблеми. Корпоративна культура як стратегічний напрям в Україні досліджувалась такими науковцями як Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. (2021), про покоління Z як учасників робочого середовища розглядали у своїх роботах такі українські науковці, як Кривцова М. С., Сорока О. В (2021), зарубіжні Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. (2016), експертка Nuttall C. (2025) і компанія Finroll Solutions (2024). Рекомендації для покращення корпоративної культури сучасного покоління розробляли такі зарубіжні експерти, як Callister L., Thomas C., Benson T. (2023), а також такі компанії, CHOYS Community(2025).

Невирішені питання. Результати аналізів, впровадження розроблені на їх основі спрямовані на покращення мотивації персоналу, їхньої продуктивності, зменшення плинності кадрів, та підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства на ринку роботодавців, проте невирішеними аспектами залишаються оцінка економічної ефективності впроваджень, готовність українського суспільства і старшого покоління до них, а також кількість матеріальних і нематеріальних ресурсів задіяних у виконанні.

Мета і методи дослідження

Мета статті. Розробка рекомендацій щодо впровадження корпоративної культури адаптованої під потреби нового покоління на прикладі внутрішньої культури одного з готелів України, а саме готелю «Прем'єр Палац».

Методологічною основою дослідження є розгляд покоління Z, порівняння його з поколінням Y, розгляд корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац», визначення її сильних, слабких сторін, можливостей і загроз, розгляд провідних мереж у програмах для нового покоління, порівняння корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац» із світовими мережами, виявлення проблем на основі аналізів, формулювання рекомендацій щодо корпоративної культури нового покоління на основі виявлених проблем.

Методи дослідження. Аналіз теоретичних джерел – корпоративної культури, покоління Z, корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац», джерел, пов'язаних із впровадженнями, досвіду провідних готельних мереж; порівняльний аналіз – покоління Z та покоління Y, досліджуваної корпоративної культури із культурою світових мереж, SWOT-аналіз внутрішньої культури готелю «Прем'єр Палац».

Об'єкт дослідження. Дослідження корпоративної культури в готельному підприємстві.

Предмет дослідження. Впровадження корпоративної культури нового покоління в засобі розміщення.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до вивчення та вдосконалення корпоративної культури в контексті появи нового покоління у робочому середовищі.

Інформаційна база дослідження. Наукові праці та публікації у відкритих інтернет-джерелах, що стосуються корпоративної культури нового покоління.

Результати дослідження

Нове покоління або покоління Z – це соціально-демографічний прошарок, до якого належать люди, народжені з 1995 до 2012 року. Вони відомі як «цифрові аборигени», для яких взаємодія з технологіями є невід'ємною частиною життя. Це перше покоління, яке зростає в умовах цифрової епохи, практично з дитинства кожен з представників даної групи мав доступ до інтернету, смартфонів, соціальних мереж, цифрових технологій.. Саме така

специфіка сформувала новий тип мислення, поведінки, сприйняття навколишнього світу. Окрім цього, така цифрова соціалізація суттєво вплинула на їхні цінності, стиль життя та очікування від робочого середовища.

Однією з ключових особливостей цього покоління є високий рівень обізнаності технологій, через що вони мислять візуально, швидко опрацьовують інформацію, вміють миттєво знаходити і оцінювати контент. Туди ж відноситься перехресність мислення – здатність одночасно аналізувати інформацію з різних галузей, і орієнтація на швидкі результати, змінні завдання, що дозволяє уникнути монотонності. Ще однією рисою можна виділити сильну орієнтацію на індивідуальність і самореалізацію, тобто на роботі вони прагнуть самостійно визначати власний графік роботи, приймати рішення, схильні до відкритого діалогу та гнучкості зі сторони роботодавця. Також характеризуються високою прагматичністю, працездатністю, цілеспрямованістю і багатозадачністю, віддають перевагу онлайн-курсам і практичному навчанню на власних помилках замість фахової підготовки. Можна виділити, що покоління Z проявляє великий інтерес до соціальної відповідальності, толерантності, етичних питань, що впливає не тільки їхні життєві орієнтири, а й на вибір роботодавця. Проте є певні разючі недоліки, які демонструє дане покоління. По-перше, вони здебільшого вивчають питання поверхово. По-друге, їхня слабка сторона – вразливість до психологічних розладів, як депресія, тривожний розлад, емоційне вигорання, ускладнене світовими проблемами, а також впливом інтернету. По-третє, виражена інфантильність та розмитість життєвих орієнтирів, спричинених пандемією, гіперопікою зі сторони батьків та комфорту, який їх оточує.

Зважаючи на унікальні особливості покоління Z, його активний вихід на ринок праці вимагає від менеджменту підприємств адаптації під нові цінності та очікування нового покоління. Для більшого розуміння змін у поведінці даного покоління було проведено порівняльну характеристику з попереднім – мілленіалами (люди, народжені між 1980-1995 роками), які вже сформувалися як найбільший пласт робітників. Обидва покоління вирости в умовах

становлення цифрової епохи, але мають зовсім інший досвід соціалізації, сприйняття роботи, навчання. Проведення даної характеристики допомогло визначити спільні риси та ключові відмінності, що впливають на мотивацію та продуктивність працівників (табл. 1).

Табл. 1. Порівняльна характеристика поколінь у робочому середовищі

Tabl. 1. Comparative characteristics of generations in the work environment

Характеристика	Покоління Y	Покоління Z
Характеристика	Прагнення до незалежності, шукають нові формати розвитку, не люблять формальність, надають перевагу, самоорієнтовані, але вміють працювати в команді	Мають поверхневе мислення, орієнтуються на емоції що приносить робота, і керуються ними, цінують особистий простір, не прив'язані до одного місця, відкриті до людей, але в командній роботі покладаються лише на себе
Основні цінності	Гнучкість, стабільність, успіх, креативність, свобода думки і дій, розвиток	Життя «тут і зараз», швидкий доступ до інформації, самовираження, багатозадачність, гнучкий графік
Ціль роботи	Змагання за лідерство, досягнення успіху, кар'єрне зростання, грошова винагорода	Отримання досвіду і задоволення в моменті, прагнення балансу між роботою і життям
Самореалізація	Бажання реалізувати себе якомога швидше для кращих позицій	Розмитість у сенсі роботи без чітко визначеної користі та цінностей або особистого інтересу
Оцінювання результатів роботи	Орієнтація на майбутнє, потреба у зворотному зв'язку, об'єктивних критеріях оцінки, цінують визнання	Часто не сприймають критику, демонстрація надмірної самовпевненості або спотворене сприйняття своїх результатів, важлива персоналізована оцінка
Навчання та розвиток	Орієнтація на закінчення вищих навчальних закладів та курсів, переважно онлайн, надають перевагу тренінгам	Надають перевагу самонавчанню, онлайн-курсам, відповідно до власних інтересів
Конфліктність	Протистоять конфліктам, прагнуть до зберігання спокою	Часто провокують конфлікти, агресують, але уникають відповідальності за їх вирішення
Мотивація	Самореалізація, свобода дій і вибору, конкуренція, індивідуальність у діяльності	Практично повна свобода, незалежність, відсутність жорстких вимог і зобов'язань, швидка винагорода, похвала, стосунки з колегами

Джерело: власна розробка на основі (Бенцсік та ін., 2016)

Source: own development based on (Bencsik et al, 2016)

Отже, між поколіннями Y і Z видно суттєві відмінності у ставленні до роботи, мотивації, навчанні, а також командної роботи. Якщо мілленіали

прагнуть до стабільності, кар'єрного зростання, визнання та зворотного зв'язку, то «зумери» орієнтовані на гнучкість, самовираження та отримання задоволення від робочого процесу. Нове покоління, на відміну від попередників, які здатні до ефективної роботи в команді, побудови довготривалих планів на майбутнє і протистояння конфліктів, керується емоціями, через що виникають конфлікти, посилене бажання свободи і відсутність конкретного бачення свого майбутнього. Саме через такі виражені відмінності виникло питання щодо зміни корпоративної культури підприємств.

Поняття корпоративної культури можна трактувати як внутрішній світ підприємства, який складається з визначених ціннісних орієнтирів, переконань, моральних принципів, спільних уявлень і очікувань, що проявляються у нормах поведінки, традиціях і ритуалах господарства. Саме внутрішня культура формує засади, які поділяються більшістю працівників і забезпечують єдність усіх співробітників з цілями, досягнення яких ставить перед собою менеджмент підприємства. Вона є одним з ключових інструментів стратегічного менеджменту засобу розміщення шляхом розвитку його людських ресурсів, який дозволяє інтегрувати діяльність усіх відділів в одному напрямі, сприяє підвищенню рівня залученості і відданості працівників, їхньої ефективної робочої взаємодії між собою та зовнішнім світом.

У корпоративній культурі досліджуваного готелю «Прем'єр Палац» виділяється 7 базових цінностей: орієнтація на гостя, лідерство, командна робота, прагнення до досконалості, інноваційність, відповідальність і ефективність (табл. 2)

Табл. 2. Цінності готелю «Прем'єр Палац»

Tabl. 2. Values of the hotel "Premier Palace"

Цінності	Пояснення
Орієнтація на гостя	Гості готелю – головний пріоритет, увесь персонал готелю прагне створити для них атмосферу затишку і гостинності, щоб вони почувалися бажаними і поверталися знову, для персоналу немає нічого неможливого, якщо це стосується бажання гостя.
Лідерство	Менеджмент прагне лідерства у галузі, впливаючи на бізнес-процеси та надихаючи співробітників на найкращі результати. Лідерство кожного працівника відображає спільне бажання бути першими у всьому.

Командна робота	Увесь персонал готелю – це команда, яка підтримує одна одного для досягнення спільної мети, долаючи будь-які труднощі. Тут цінується думка кожного, поважаються інтереси компанії та є віра в те, що найкращі результати досягаються лише командною роботою.
Прагнення до досконалості	Визначається, що в готелях працюють талановиті співробітники, чия робота робить готелі лідерами на ринку та вдосконалює їх. Для них важлива кожна деталь.
Інноваційність	Через постійну зміну світу навколо готелі впроваджують інновації і нестандартні рішення для зручності гостей та ефективності роботи. Мережа прагне до випередження конкурентів, слідкуючи за новими тенденціями.
Відповідальність	Кожен у команді готелів несе повну відповідальність за свої рішення, діючи в інтересах компанії і гостей, та піклуючись про довкілля. Їхня користь виражається у 3 напрямках: збереження природи, підтримка внутрішнього туризму і розвиток благодійності.
Ефективність	Менеджмент прагне максимальної ефективності і зростання через оптимізацію ресурсів та постійне вдосконалення бізнес-процесів для того, щоб розвивати готельний бізнес та туризм в Україні.

Джерело: власна розробка на основі цінностей готелю «Прем'єр Палац»

Source: own development based on values of the hotel "Premier Palace"

Одна із зазначених цінностей посиляється на таке поняття, як корпоративна соціальна відповідальність, що є концепцією кожного провідного готельного підприємства, що виражає добровільне врахування соціальних і екологічних наслідків своєї діяльності. У готелі «Прем'єр Палац» дана концепція називається «Щасливий світ», яка працює у трьох основних напрямках. Перший напрямок – доброчинність, а саме допомога дітям-сиротам та дітям, які страждають на тяжкі захворювання. Другий напрямок – турбота про навколишнє середовище. Третій напрямок – меценатство для збереження і примноження історичної і культурної спадщини України, щоб сприяти розвитку туризму.

Отже, готель «Прем'єр Палац» позиціонує себе як лідер ринку з орієнтацією на європейські цінності і сильною соціальною відповідальністю, чийі цінності корпоративної культури забезпечують високий рівень обслуговування та командної роботи. Проте, у сучасних умовах, коли зростає вплив покоління Z, виникають питання щодо відповідності описаної корпоративної культури до очікувань нового покоління. Для глибшого

розуміння відповідності чинної внутрішньої культури готелю «Прем'єр Палац» до потреб покоління Z було проведено SWOT-аналіз (табл. 3).

Табл. 3. SWOT-аналіз корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац»

Tabl. 3. SWOT-analysis of the corporate culture of the hotel "Premier Palace"

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1) Наявність чітко сформованих цінностей і стандартів обслуговування 2) Активна соціальна відповідальність 3) Впровадження інновацій і європейського підходу	1) Орієнтація на формальні цінності 2) Відсутність молодіжної мови комунікації 3) Надмірна орієнтація на гостя 4) Соціальна відповідальність не зосереджена на колективі
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1) Розробка спеціальних адаптаційних програм для нового покоління 2) Цифровізація комунікацій 3) Привернення уваги до потреб колективу	1) Зниження залученості молоді до роботи у готельно-ресторанному бізнесі 2) Загроза репутації готелю серед молоді 3) Посилена конкуренція з провідними готельними мережами

Джерело: розроблено автором

Source: own development

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити, в яких напрямках потрібно рухатися підприємству задля досягнення необхідних результатів. Сильні сторони показують стратегічну орієнтованість підприємства та її прагнення відповідати європейським тенденціям у сфері гостинності. Проте такі слабкі сторони вказують на те, що підприємство не адаптоване під цінності покоління Z. Щодо можливостей, то вони можуть підвищити рівень залученості молодого персоналу з подальшою лояльністю до компанії. У той же час, якщо підприємство не почне впроваджувати сучасну корпоративну культуру, воно стикнеться з такими загрозами, що вплинуть на усю роботу готелю.

Провідні готельні мережі "Hyatt Hotels Corporation", "Hilton Hotels & Resorts", "Accor Hotels", "Radisson Hotel Group" не лише усвідомлюють виклики, які вказують на важливість змін, а й впроваджують нові корпоративні підходи до потреб покоління Z. "Hyatt Hotels Corporation" впроваджує інклюзивну стратегію розвитку талантів, програми менторства, навчання через спеціалізовану платформу, активно визнає досягнення працівників, а також

підтримує політику різноманіття. “Hilton Hotels & Resorts” робить акцент на взаємоповазі, цифровому навчанні, наставництві між поколіннями та турботі про психологічне здоров’я працівників. “Accor Hotels” орієнтується на гнучкість, пропонує персоналізовані пільги, онлайн-освіту, підтримує інклюзію та кар’єрне зростання як вертикальне, так і горизонтальне. “Radisson Hotel Group” підтримує навчання і розвиток через онлайн-академію, забезпечує гнучкі графіки роботи, а також робить акцент на інклюзії.

Отже, дана характеристика показує наскільки «Прем’єр Палац» контрастує на фоні світових мереж. В той час як український готель зосереджується на обслуговуванні, якості та невеликій кількості соціальних ініціатив, має обмежену гнучкість та слабку навчальну програму, інші показують прогресивний, інклюзивний і цифровий підходи, з орієнтацією на працівника, що відповідає сучасності і цінностям покоління Z.

На основі проведених аналізів було визначено, що основні проблеми чинної корпоративної культури готелю полягають у недостатній інклюзії та рівності, слабкій гнучкості, цифровізації навчання, низькому рівні мотивації та ігноруванні ментального здоров’я працівників.. Завдяки цьому було розроблено перелік програм для корпоративної культури нового покоління щодо покращення кожного з пунктів проблеми.

Для покращення середовища, в якому пануватимуть повага, захищеність, відсутність упередженості і рівність до усіх, готелю «Прем’єр Палац» необхідно перейти до наступних дій. По-перше, провести діагностику проблеми, яка заключається в анонімному опитуванні серед персоналу, щоб виділити основні проблеми дискримінації, які порушуються. Після отримання результатів розробити програму протидії дискримінації. Програма першочергово повинна складатися з пояснення важливості дотримання рівності і інклюзії на підприємстві, розгляду питань толерантності і харасменту, це може відбуватися за допомогою офлайн-тренінгів або онлайн-вебінарів від спеціалістів. Також важливе впровадження гендерно-нейтральної мовної політики, яка забороняє використовувати сексистські і дискримінаційні вирази, стереотипи у всіх

формальних і неформальних розмовах зі сторони керівництва і лінійного персоналу один до одного та до гостей. Для активної протидії подібного варто розробити безпечний канал для подання скарг, де працівники можуть залишати свої скарги щодо упередженого ставлення, булінгу до себе або колег зі сторони конкретної особи, на яку керівництво повинно реагувати вчасно і оперативно. Наступний етап розробити об'єктивні критерії, за допомогою яких працівники можуть бути прийняті на роботу і просуватися кар'єрними сходами, незалежно від статі і віку, лише завдяки своїм навичкам і заслугам. Окрім цього, для комплексного впровадження даної програми і контролю результатів підприємство може звернутися до спеціалістів, які займаються питаннями рівності і інклюзії. Наприклад, громадська організація «Точка опори» щорічно проводить національне дослідження «Український індекс корпоративної рівності», в рамках якого надає послуги з навчання і консультування, аудиту підприємства на оцінку політики інклюзії, потреби змін, а також складає план для підвищення рівня різноманіття.

Наступна проблема – гнучкий робочий графік. Гнучкість умов праці визначається не лише, як домовленість з колегами, хто і в який день бажає вийти на зміну, а й у дистанційній роботі для деяких управлінських ланок та неповному робочому дню, наприклад, персонал ресторану, який залучений лише на обслуговування сніданку, або персонал служби номерного фонду, який займається прибирання номерів лише у визначені години максимального навантаження. За дослідженнями, така організація роботи підвищує мотивацію та продуктивність співробітників, сприяє утриманню цінних кадрів, які не можуть працювати повний день, допомагає подолати прогалини у навичках, зменшує кількість випадків відсутності через хворобу через покращення балансу життя та роботи, підвищує залученість персоналу, а також розширює базу кандидатів при наборі. Для уникнення непорозумінь, особливо під час віддаленої роботи, повинні бути встановлені межі, як визначені робочі години, вимоги до робочого місця і правила комунікації, це допоможе відсторонити особисте життя від роботи.

Слабка цифровізація на підприємстві під час навчання і комунікації з колегами є найбільш непривабливим чинником для «цифрових аборигенів». І якщо на сьогодні господарство вже зробило перші кроки у покращенні стану цієї проблеми за допомогою комунікації в месенджерах, то з онлайн-навчанням навіть не почало рухатися. Цифровізація навчання дозволяє зекономити час і ресурси, шляхом процесу здобуття знань у цікавому і адаптованому до індивідуальних потреб працівників форматі. Персонал проходить навчання в зручному для себе форматі, місці і темпі за допомогою гаджетів, які завжди під рукою у вільний від роботи час. Така стратегія покращить ефективність роботи і мотивацію працівників. На сьогодні є різні формати навчання, як аудіонавчання у вигляді аудіокниг чи подкастів, електронні посібники або онлайн-курси у LMS (система управління навчанням), які поєднують відео, анімації, тексти і тести. Наставники можуть слідкувати і керувати процесом, тобто призначати модулі, відстежувати прогрес, створювати персоналізований контент. Також гейміфікація – навчання через ігрову модель, наприклад, вікторини на знання обов'язків, змагання на вирішення конфліктної ситуації, нагороди у вигляді брендваної продукції; грає велику роль у такому навчанні, вона допомагає залучити працівників і краще засвоїти матеріал. Цифрове навчання дозволяє працівнику займатися саморозвитком, обирати нові теми для опрацювання, формати, відповідно до своїх інтересів. Прикладом і орієнтиром для готелю «Прем'єр Палац» може стати компанія «McDonalds». Це підприємство має тріальну систему цифрової взаємодії з працівниками. Перша – Workplace, соціальна мережа, що використовується як інформаційна і навчальна платформа, де публікуються анонси, навчальні матеріали, новини компанії, мотиваційні програми. Така платформа сприяє високому рівню приналежності співробітників до компанії. Наступна – FRED, бібліотека з практичними матеріалами, інструкціями і посібниками. Третя – CAMPUS, це згадана вище LMS-платформа з навчальними відео, модулями, а також зі штучним інтелектом, який аналізує сильні сторони працівника і підлаштовує навчальну програму під нього. Отже, впровадження цифрової платформи для розвитку

допомагає створити середовище, де кожен з персоналу має доступ до знань, що відповідають його потребам. Окрім підвищення професійної кваліфікації співробітників, підприємство підвищує ефективність команди.

Для покоління Z, чия психіка більш вразлива, відсутність підтримки ментального здоров'я у такому емоційно і фізично виснажливому робочому середовищі, як готельно-ресторанна сфера, не сприяє нормальній ефективності їхньої діяльності, а також знижує статус роботодавця. Задля покращення даного питання, по-перше, має бути вирішена проблема з різноманітністю і інклюзією, оскільки запобігання дискримінації допомагає страждаючим від неприйняття працівникам, сприяючи довірі і відчуттю потрібності. Культура відкритості також важлива, оскільки персонал матиме можливість вільно говорити про свої ментальні проблеми, не боячись осуду і відторгнення. По-друге, має проводитися навчання з психології людини, тобто менеджерам і колегам варто навчитися розпізнавати ознаки стресу, перевантаження і вигорання у себе і оточуючих, щоб вміти запобігти депресії і те, до чого вона призводить. Вебінари або короткі гейміфіковані курси на навчальній платформі (за умови створення такої) є чудовою ініціативою для кожного. По-третє, задля покращення психоемоційного стану і самооцінки, менеджмент повинен активно визнавати досягнення своєї команди, навіть у дрібницях. Окрім цього, підприємство може співпрацювати з компаніями, які пропонують корпоративну психологічну підтримку, наприклад, з «Wellbeing Company», які допомагають з персоналізованим психологічним підходом до кожного зі співробітників, проводять аналіз психоемоційних викликів, з якими стикається колектив, проводять тести і скринінги працівників, виявляють інструменти для покращення добробуту персоналу. Така програма допомагає зміцненню команди, підвищує залученість, відчуття важливості, знижує розвиток ПТСР, що є актуальним через війну в Україні, стресу, тривожності, підвищує ефективність роботи, спрощує комунікацію колективу, розвиває ментальну стабільність і довіру до підприємства.

Повертаючись до проблеми низької мотивації працівників, наведені вищі приклади покращення, які інклюзивна корпоративна культура, гнучкий графік, цифрове навчання, підтримка психологічного стану, прямопропорційно сприятимуть підвищенню мотивації співробітників готелю «Прем'єр Палац». Коли персонал відчуває підтримку і визнання з боку керівництва, обирати зручний для себе формат роботи, навчатися у власному темпі у гейміфікованому вигляді, навчається саморегуляції власних емоцій, це формує не тільки лояльність до бренду і команди, а й підвищує загальну ефективність діяльності персоналу.

Висновки та обговорення результатів

Дослідження корпоративної культури виявило, що ціннісні орієнтири готелю не відповідають потребам покоління Z. SWOT-аналіз та порівняння чинної культури із програмами провідних готельних мереж показали низку таких проблем, як брак інклюзивності, відсутність гнучкого графіку і цифрового навчання, нехтування психоемоційним станом персоналу та низька мотивація. Були розроблені рекомендації щодо впровадження корпоративної культури нового покоління. Такі зміни дозволять не тільки приваблювати і утримувати молодь на підприємстві, а й покращити впізнаваність готелю і бути конкурентоспроможним на ринку праці.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у врахуванні цінностей покоління Z при формуванні сучасної корпоративної культури в готельному підприємстві.

Практичне значення результатів полягає у можливості впровадження адаптованої внутрішньої культури для підвищення залученості молодих співробітників.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу таких змін на ефективність готелю, а також визначенні кількості матеріальних і нематеріальних ресурсів задіяних для впровадження.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

- Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. Т. 2, вип. 62. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.
- Кривцова М. С., Сорока О. В. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. Економіка та суспільство. 2021. вип. 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>.
- Місія та цінності - Premier Hotels and Resorts. Premier Hotels and Resorts. URL: <https://www.phnr.com/ua/mission-and-values>.
- Плакаючи таланти. Як McDonald's вирощує з працівників ресторанів ефективних керівників. Forbes. 26.04.2024. URL: <https://forbes.ua/company/plekayuchi-talanti-yak-mcdonalds-viroshchue-z-pratsivnikiv-restoraniv-efektivnikh-kerivnikov-26042024-20710>.
- Послуги. Український індекс корпоративної рівності. URL: <https://www.cei.org.ua/en#5>.
- Продукти Wellbeing Company. Wellbeing Company. URL: <https://wellbeing.vision/#projects>.
- Соціальна відповідальність - Premier Hotels and Resorts. Premier Hotels and Resorts - мережа готелів по всій Україні, онлайн бронювання. URL: <https://www.phnr.com/ua/social-responsibility>.
- 10 top tips on how to make flexible working 'work' in your business. Jaluch. URL: <https://www.jaluch.co.uk/hr-blast/10-top-tips-on-how-to-make-flexible-working-work-in-your-business/>.
- Accor. Accor Australia partners with Year13 to attract, engage and retain Gen Z employees. Hospitality Net. Human Resources. 30.11.2021. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4107783.html>.
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. Y and Z Generations at Workplaces. Journal of Competitiveness. 2016. Vol. 8, iss. 3. P. 90-106. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.

- Callister L. 7 Tips for Workplace Equality & Diversity. Skillcast. URL:
<https://www.skillcast.com/blog/workplace-equality-diversity-tips>.
- CHOYS Community. How to Support Mental Health at Work?. CHOYS. Workplace.
11.11.2024. URL:
<https://getchoys.com/resources/how-to-support-mental-health-at-work/>.
- Editorial Team. How Hyatt Creates a Culture of Belonging Through Their Talent
Strategy. Talent Management Institute. 09.09.2024. URL:
<https://www.tmi.org/blogs/how-hyatt-creates-a-culture-of-belonging-through-their-talent-strategy>.
- Finroll Solutions. As Generation Z Enters the Workforce: A Cultural Shift.
Linkedin.com. 12.09.2024. URL:
https://www.linkedin.com/pulse/generation-z-enters-workforce-cultural-shift-finroll-solutionsllp-3q2jf?trk=public_post.
- Habib Y. Bridging Generations: The Hilton Hotels Succession Plan. Arableaders.
21.09.2023. URL:
<https://arableaders.blog/bridging-generations-the-hilton-hotels-succession-plan/#strategies-for-bridging-generational-gaps-in-the-workplace-QrdaODaIZn>.
- Nuttall C. 12 characteristics of Gen Z in 2025. GWI.. URL:
<https://www.gwi.com/blog/generation-z-characteristics>.
- Thomas C. What is digital learning in the workplace?. Access. URL:
<https://www.theaccessgroup.com/en-gb/digital-learning/what-is-digital-learning-in-the-workplace/>.
- “Radisson Hotel Group believes that “we are many minds, with one mindset”.
Hospitality On. Accueil. 23.10.2024. URL:
<https://hospitality-on.com/en/ressources-humaines/radisson-hotel-group-believes-we-are-many-minds-one-mindset>.

REFERENCES

- 10 top tips on how to make flexible working 'work' in your business. Jaluch. URL: <https://www.jaluch.co.uk/hr-blast/10-top-tips-on-how-to-make-flexible-working-work-in-your-business/>.
- Accor. Accor Australia partners with Year13 to attract, engage and retain Gen Z employees. Hospitality Net. Human Resources. 30.11.2021. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4107783.html>.
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. Y and Z Generations at Workplaces. Journal of Competitiveness. 2016. Vol. 8, iss. 3. P. 90-106. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.
- Callister L. 7 Tips for Workplace Equality & Diversity. Skillcast. URL: <https://www.skillcast.com/blog/workplace-equality-diversity-tips>.
- CHOYS Community. How to Support Mental Health at Work?. CHOYS. Workplace. 11.11.2024. URL: <https://getchoys.com/resources/how-to-support-mental-health-at-work/>.
- Editorial Team. How Hyatt Creates a Culture of Belonging Through Their Talent Strategy. Talent Management Institute. 09.09.2024. URL: <https://www.tmi.org/blogs/how-hyatt-creates-a-culture-of-belonging-through-their-talent-strategy>.
- Finroll Solutions. As Generation Z Enters the Workforce: A Cultural Shift. Linkedin.com. 12.09.2024. URL: https://www.linkedin.com/pulse/generation-z-enters-workforce-cultural-shift-finrollolutionsllp-3q2jf?trk=public_post.
- Habib Y. Bridging Generations: The Hilton Hotels Succession Plan. Arableaders. 21.09.2023. URL: <https://arableaders.blog/bridging-generations-the-hilton-hotels-succession-plan/#strategies-for-bridging-generational-gaps-in-the-workplace-QrdaODaIZn>.
- Kopytko M., Mykhaličjka N., Veresklja M. Korporatyvna kuljtura jak strategichnyj naprjam upravlinnja pidpryjemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv. Vcheni

zapysky Universytetu «KROK». 2021. T. 2, vyp. 62. URL:
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.

Kryvcova M. S., Soroka O. V. Pokolinnja Z jak potencijnyj seghment rynku praci.
Ekonomika ta suspiljstvo. 2021. vyp. 27. URL:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>.

Misija ta cinnosti - Premier Hotels and Resorts. Premier Hotels and Resorts. URL:
<https://www.phnr.com/ua/mission-and-values>.

Nuttall C. 12 characteristics of Gen Z in 2025. GWI.. URL:
<https://www.gwi.com/blog/generation-z-characteristics>.

Plekajuchy talanty. Jak McDonald's vyroshhuje z pracivnykiv restoraniv efektyvnykh
kerivnykiv. Forbes. 26.04.2024. URL:
<https://forbes.ua/company/plekayuchi-talanti-yak-mcdonalds-viroshchue-z-prat-sivnikiv-restoraniv-efektivnikh-kerivnikiv-26042024-20710>.

Poslughy. Ukrainjskyj indeks korporatyvnoji rivnosti. URL:
<https://www.cei.org.ua/en#5>.

Produkty Wellbeing Company. Wellbeing Company. URL:
<https://wellbeing.vision/#projects>.

Socialjna vidpovidalnistj - Premier Hotels and Resorts. Premier Hotels and Resorts -
merezha ghoteliv po vsij Ukraini, onlajn bronjuvannja. URL:
<https://www.phnr.com/ua/social-responsibility>.

Thomas C. What is digital learning in the workplace?. Access. URL:
<https://www.theaccessgroup.com/en-gb/digital-learning/what-is-digital-learning-in-the-workplace/>.

“Radisson Hotel Group believes that “we are many minds, with one mindset”.
Hospitality On. Accueil. 23.10.2024. URL:
<https://hospitality-on.com/en/ressources-humaines/radisson-hotel-group-believes-we-are-many-minds-one-mindset>.

*Shydlovska Olena,
PhD in technical sciences,
National University of Food
Technologies,
Kyiv, Ukraine,
elena_shydlovska@ukr.net
© Shydlovska O.B., 2025*

*Ohienko Anna,
student,
National University of Food
Technologies,
Kyiv, Ukraine,
gs8.ohienko.anna@gmail.com
© Ohienko A.O., 2025*

IMPLEMENTATION OF A NEW GENERATION CORPORATE CULTURE IN ACCOMMODATION FACILITIES

ABSTRACT

Topicality. In modern conditions, the hotel industry faces serious challenges, including the consequences of the COVID-19 pandemic, a full-scale war in Ukraine, as well as the emergence of a new generation on the labor market, namely Generation Z. This generation has values that differ from the previous generation, such as the desire for self-realization, open communication, flexibility, an inclusive positive psycho-emotional environment, and digitalization. **The aim of the article** is to develop recommendations for the implementation of a corporate culture adapted to the needs of the new generation using the example of the internal culture of one of the

hotels in Ukraine. **Research methods.** An analysis of theoretical sources, a comparison of Generation Z and Generation Y, the studied corporate culture with the culture of market leaders, a SWOT analysis of the internal culture of one of the Ukrainian hospitality enterprises. **Results.** The identification of key inconsistencies of the hotel's corporate culture with the requirements of Generation Z through research, and the development of programs to improve the internal culture. **Conclusions and discussion.** The article developed recommendations for the implementation of anti-discrimination inclusive policies, flexible working hours, digital learning, psychological health support programs, and increased motivation. The significance of the results is to increase staff loyalty, reduce staff turnover, improve staff productivity, and improve the competitiveness of the enterprise in the labor market.

Keywords: corporate culture, generation Z, hotel enterprise, implementation, staff, motivation, inclusion.