

УДК 640.4:005.73:[005.32:174]:316.346.36
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348673

ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ В ІНДУСТРІЮ ГОСТИННОСТІ

Олена Шидловська,
кандидатка технічних наук,
Національний університет харчових технологій,
Київ, Україна,
elena_shydlovska@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0007-7853-5514>
© Шидловська О., 2025

Віта Цирульнікова,
кандидатка технічних наук,
Національний університет харчових технологій,
Київ, Україна,
vita-niki@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-1531-5016>
© Цирульнікова В., 2025

Анна Огієнко,
здобувачка,
Національний університет харчових технологій,
Київ, Україна,
gs8.ohienko.anna@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-1559-9914>
© Огієнко О., 2025

Актуальність. У сучасних умовах індустрія гостинності стикається із серйозними викликами, серед яких наслідки пандемії COVID-19, повномасштабна війна в Україні, а також поява на ринку праці нового покоління, а саме покоління Z. Це покоління має цінності, які відрізняються від попередніх, такі як прагнення до самореалізації, відкритої комунікації, гнучкості, інклюзивного позитивного психоемоційного середовища та цифровізації. **Метою статті** є розроблення рекомендацій щодо впровадження корпоративної культури, адаптованої під потреби нового покоління на прикладі внутрішньої культури одного з готелів України. **Методи дослідження** – аналіз теоретичних джерел, порівняння поколінь Z та 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, розроблення програм для покращення внутрішньої культури. **Висновки та обговорення.** У статті було розроблено рекомендації для впровадження антидискримінаційної інклюзивної політики, гнучкого графіка, цифрового навчання, програм із 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 із безліччю 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 викликів, проблем з ефективністю підприємств, на сьогодні кожен бізнес стикається зі складнощами у сфері працівників, оскільки на перший план серед робочих ресурсів поступово виходить нове покоління робітників – покоління Z.

Молоді люди, народжені після 1995 року, яких також називають «зумери», мають зовсім інші цінності, світогляд, підхід до роботи, на відміну від попередників. Для цього покоління важливі можливості самовираження, наслідування концепції балансу приватного життя з роботою, гнучкість графіка, прозорість комунікації. Такі цінності перетворюють традиційну корпоративну культуру, яка базується на стабільності, лідерстві, у чомусь 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 його конкурентоспроможним на ринку праці, створити здорову комфортну атмосферу в колективі, яка позитивно відбиватиметься і на обслуговуванні гостей.

Стан вивчення проблеми. Корпоративну культуру як стратегічний напрям в Україні досліджували такі науковці, як М. Копитко, Н. Михаліцька та Н. Верескля (2021), покоління Z як учасників робочого середовища розглядали зарубіжні вчені А. Бенксік, Г. Горват-Чікос і Т. Юхас (Bencsik et al., 2016), експертка К. Наттолл (Nuttall, n.d.) і компанія Finroll Solutions (2024). Рекомендації для покращення корпоративної культури сучасного покоління розробляли зарубіжні експерти Л. Каллістер (Callister, 2025), К. Томас (Thomas, n.d.), а також компанія CHOYS Community (2024).

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. Розроблення рекомендацій щодо впровадження корпоративної культури, адаптованої під потреби нового покоління, на прикладі внутрішньої культури готелю «Прем'єр Палац».

Методологічною основою дослідження є розгляд покоління Z, порівняння його з поколінням Y, аналіз корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац», визначення її сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, дослідження провідних мереж у програмах для нового покоління, зіставлення корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац» зі 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 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 закладі 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 із 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 із представників цієї 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 із ключових особливостей цього покоління є високий рівень обізнаності технологій, через що вони мислять візуально, швидко опрацьовують інформацію, вміють миттєво знаходити і оцінювати контент. Також воно відрізняється перехресністю мислення – здатністю одночасно аналізувати інформацію з різних галузей – і курсом на швидкі результати, змінні завдання, що дозволяє уникнути монотонності. Ще одна риса – це сильна орієнтація на індивідуальність і самореалізацію, тобто на підприємстві вони прагнуть самостійно визначати власний графік роботи, приймати рішення, схильні до відкритого діалогу та наполягають на гнучкості із боку роботодавця. Також характеризуються високою прагматичністю, працездатністю, цілеспрямованістю і багатозадачністю, віддають перевагу онлайн-курсам і практичному навчанню на власних помилках замість фахової підготовки. Зазначимо, що покоління Z проявляє великий інтерес до соціальної відповідальності, толерантності, етичних питань, що впливає не тільки на їхні життєві орієнтири, а й на вибір роботодавця. Проте є певні разючі недоліки, які демонструє це покоління. По-перше, вони здебільшого вивчають питання поверхово. По-друге, їхня слабка сторона – вразливість до психологічних розладів, депресія, тривожність, емоційне вигорання, ускладнене світовими проблемами, а також впливом інтернету. По-третє, виражена інфантильність та розмитість життєвих орієнтирів, спричинених пандемією, гіперопікою із боку 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 цього покоління було проведено порівняльну характеристику із попереднім – міленіалами (люди, народжені у 1980–1995 роках), які вже сформувалися як найбільший пласт робітників. Обидва покоління виросли в умовах становлення цифрової епохи, але мають зовсім різні досвід соціалізації, сприйняття роботи, навчання. Проведення цієї характеристики допомогло визначити спільні риси і ключові відмінності, що впливають на мотивацію та продуктивність працівників (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика поколінь у робочому середовищі

Table 1. Comparative characteristics of generations in the working environment

Характеристика	Покоління Y	Покоління Z
Характеристика	Прагнення до незалежності, шукають нові формати розвитку, не люблять формальність, віддають перевагу персоналізованому підходу, 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
Мета 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, віддають перевагу тренінгам	Віддають 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 (Bencsik et al., 2016; Кривцова & Сорока, 2021)

Source: own elaboration, based on (Bencsik et al., 2016; Kryvtsova & Soroka, 2021)

Отже, між поколіннями Y і Z існують суттєві відмінності у ставленні до мотивації, навчання, а також командної роботи. Якщо міленіали прагнуть до стабільності,

кар’єрного зростання, визнання та зворотного зв’язку, то «зумери» орієнтовані на гнучкість, самовираження й 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 підприємства. Саме внутрішня культура формує засади, які поділяються більшістю працівників і забезпечують єдність усіх співробітників із цілями, досягнення яких ставить перед собою менеджмент підприємства. Вона є одним із ключових інструментів стратегічного менеджменту готельного підприємства на шляху 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» виділимо 7 базових цінностей: орієнтація на гостя, лідерство, командна робота, прагнення до досконалості, інноваційність, відповідальність і ефективність (табл. 2).

Таблиця 2. Цінності готелю «Прем’єр Палац»
Table 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	Персонал готелю – це команда, в якій всі підтримують один 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 їх лідерами на ринку та вдосконалює. Для них важлива кожна деталь.
Інноваційність	Через постійну зміну навколишнього світу 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 трьох 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 і туризм в Україні.

Джерело: власна розробка на основі цінностей готелю «Прем’єр Палац» (Місія та цінності, б.д.)
Source: own elaboration, based on values of the hotel “Premier Palace” (Misiia ta tsinnosti, n.d.)

Одна із зазначених цінностей посиляється на корпоративну соціальну відповідальність, що є концепцією кожного провідного готельного підприємства, що виражає добровільне врахування соціальних і екологічних наслідків своєї діяльності. У готелі «Прем'єр Палац» ця концепція під назвою «Щасливий світ» 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 та культурної спадщини України, що сприяє розвитку туризму (*Соціальна відповідальність*, б.д.).

Отже, готель «Прем'єр Палац» позиціонує себе як лідер ринку з орієнтацією на європейські цінності і сильною соціальною відповідальністю, чиї 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 очікуванням нового покоління. Для глибшого розуміння відповідності чинної внутрішньої культури готелю «Прем'єр Палац» потребам покоління Z було проведено SWOT-аналіз (табл. 3).

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

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

Сильні сторони	Слабкі сторони
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
Можливості	Загрози
1) Розроблення 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 із провідними готельними мережами

Джерело: розроблено авторками

Source: elaborated by the authors

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити, в яких напрямках потрібно про-суватися підприємству задля досягнення необхідних результатів. Сильні сторони показують стратегічну орієнтованість закладу та його прагнення відповідати європейським тенденціям у сфері гостинності. Проте 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. Водночас, якщо підприємство не почне впроваджувати сучасну корпоративну культуру, воно стикнеться із загрозами, що вплинуть на усьо 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 і застосовують нові корпоративні підходи до потреб покоління Z. «Hyatt Hotels Corporation» впроваджує інклюзивну стратегію розвитку та-

лантів, програми менторства, навчання через спеціалізовану платформу, активно визнає досягнення працівників, а також підтримує політику різноманіття (Talent Management Institute, 2024). «Hilton Hotels & Resorts» акцентує на взаємоповазі, цифровому навчанні, наставництві між поколіннями та турботі про психологічне здоров'я працівників (Hilton releases, 2023). «Accor Hotels» орієнтується на гнучкість, пропонує персоналізовані пільги, онлайн-освіту, підтримує інклюзію та кар'єрне зростання – як вертикальне, так і горизонтальне (Accor, 2021). «Radisson Hotel Group» сприяє навчанню і розвитку через онлайн-академію, забезпечує гнучкі графіки роботи, а також робить акцент на інклюзії (Radisson Hotel, 2022).

Отже, ця характеристика показує, наскільки «Прем'єр Палац» контрастує на фоні світових мереж. Тоді 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 й ігноруванні ментального здоров'я працівників. Завдяки цьому було розроблено перелік програм для корпоративної культури нового покоління щодо вдосконалення кожного із 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 полягає 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 відгуків, де працівники можуть залишати свої скарги щодо упередженого ставлення, булінгу до себе або колег зі сторони конкретної особи, на які керівництво повинно реагувати вчасно і оперативно. Наступний етап – розроблення об'єктивних критеріїв, 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 цієї програми і контролю результатів підприємство може звернутися до спеціалістів, які займаються питаннями рівності та 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 (Послуги, б.д.).

Наступна проблема – гнучкий робочий графік. Гнучкість умов праці визначається не лише як домовленість із колегами, хто і в який день бажає вийти на зміну, а й у дистанційній роботі для деяких управлінських ланок та неповному робочому дні, наприклад, персонал ресторану, який залучений лише на обслуговування сніданку,

або персонал служби номерного фонду, який займається прибиранням 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 покращенням балансу життя та роботи, підвищує залученість персоналу, а також розширює базу кандидатів при наборі. Для уникнення непорозумінь, особливо під час віддаленої роботи, повинні бути визначені робочі години, вимоги до робочого місця і правила комунікації, це допоможе відокремити особисте життя від роботи (*10 top tips*, n.d.).

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 здобуття знань цікавим і адаптованим до індивідуальних потреб працівників способом. Персонал проходить навчання у 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 – 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 слідувати 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 – важлива 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 тріольну систему цифрової взаємодії із 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 із 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 із персоналу має доступ до знань, що відповідають його потребам. Окрім підвищення професійної кваліфікації співробітників, підприємство збільшує ефективність команди (*"Плекаючи таланти"*, 2024).

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 діяльності, а також знижує статус роботодавця. Задля покращення, по-перше, має бути вирішена проблема з різноманітністю та інклюзією, оскільки запобігання дискримінації допомагає 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 із психології

людини, тобто менеджерам і колегам варто навчитися розпізнавати ознаки стресу, перевантаження і вигорання у себе й оточуючих, щоб вміти запобігти депресії і того, 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, із «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 (*Продукти Wellbeing Company*, б.д.). Така програма допомагає зміцненню команди, підвищує залученість, відчуття важливості, знижує розвиток ПТСР, що є актуальним через війну в Україні, стресу, тривожності, сприяє ефективності роботи, спрощує комунікацію колективу, розвиває ментальну стабільність і довіру до підприємства.

Повертаючись до проблеми низької мотивації працівників, наведені вище приклади покращення, як інклюзивна корпоративна культура, гнучкий графік, цифрове навчання, підтримка психологічного стану, прямо пропорційно сприятимуть підвищенню мотивації співробітників готелю «Прем'єр Палац». Коли персонал відчуває підтримку і визнання з боку керівництва, обирає зручний для себе формат роботи, навчається у власному темпі у гейміфікованому вигляді, саморегулює власні емоції, 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 графіка 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, щоб 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 БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Копитко, М. І., Михаліцька, Н. Я., & Верескля, М. Р. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(62), 92–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

- Кривцова, М. С., & Сорока, О. В. (2021). Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*, 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>
- Місія та цінності. (б.д.). Premier Hotels and Resorts. Взято 22 липня 2025 з <https://www.phnr.com/ua/mission-and-values>
- Плекаючи таланти. Як McDonald's вирощує з працівників ресторанів ефективних керівників. (2024, 26 квітня). *Forbes*. <https://forbes.ua/company/plekayuchi-talanti-yak-mcdonalds-viroshchue-z-pratsivnikiv-restoraniv-efektivnikh-kerivnikiv-26042024-20710>
- Послуги. (б.д.). Український індекс корпоративної рівності. Взято 22 липня 2025 з <https://www.cei.org.ua/en#5>
- Продукти Wellbeing Company. (б.д.). Wellbeing Company. Взято 22 липня 2025 з <https://wellbeing.vision/#projects>
- Соціальна відповідальність. (б.д.). Premier Hotels and Resorts. Взято 22 липня 2025 з <https://www.phnr.com/ua/social-responsibility>
- Accor. (2021, November 30). *Accor Australia partners with Year13 to attract, engage and retain Gen Z employees*. Hospitality Net. <https://www.hospitalitynet.org/news/4107783.html>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces.. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Callister, L. (2025, September 15). *7 tips for workplace equality & diversity*. Skillcast. <https://www.skillcast.com/blog/workplace-equality-diversity-tips>
- CHOYS Community. (2024, November 11). *How to support mental health at work?* CHOYS. <https://getchoys.com/resources/how-to-support-mental-health-at-work/>
- Finroll Solutions. (2024, September 12). *As Generation Z enters the workforce: A cultural shift*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/generation-z-enters-workforce-cultural-shift-finrollsolutionslp-5q2jf?trk=public_post
- Hilton releases new global mental wellbeing learning resources for team members, launches year-long initiative to destigmatize mental wellness in the workplace. (2023, September 18). Stories From Hilton. <https://stories.hilton.com/releases/hilton-releases-new-global-mental-wellbeing-learning-resources-for-team-members-launches-year-long-initiative-to-destigmatize-mental-wellness-in-the-workplace>
- Nuttall, C. (n.d.). *12 characteristics of Gen Z in 2025*. GWI. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.gwi.com/blog/generation-z-characteristics>
- "Radisson Hotel Group believes that 'we are many minds, with one mindset'". (2022, September 29). Hospitality On. <https://hospitality-on.com/en/ressources-humaines/radisson-hotel-group-believes-we-are-many-minds-one-mindset>
- Talent Management Institute. (2024, September 9). *How Hyatt creates a culture of belonging through their talent strategy*. <https://www.tmi.org/blogs/how-hyatt-creates-a-culture-of-belonging-through-their-talent-strategy>
- 10 top tips on how to make flexible working 'work' in your business. (n.d.). Jaluch HR & Training. Retrieved July 22, 2025, from <https://www.jaluch.co.uk/hr-blast/10-top-tips-on-how-to-make-flexible-working-work-in-your-business/>
- Thomas, C. (n.d.). *What is digital learning in the workplace?* Access. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.theaccessgroup.com/en-gb/digital-learning/what-is-digital-learning-in-the-workplace/>

REFERENCES

- Accor. (2021, November 30). *Accor Australia partners with Year13 to attract, engage and retain Gen Z employees*. Hospitality Net. <https://www.hospitalitynet.org/news/4107783.html> [in English].

- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06> [in English].
- Callister, L. (2025, September 15). *7 tips for workplace equality & diversity*. Skillcast. <https://www.skillcast.com/blog/workplace-equality-diversity-tips> [in English].
- CHOYS Community. (2024, November 11). *How to support mental health at work?* CHOYS. <https://getchoys.com/resources/how-to-support-mental-health-at-work/> [in English].
- Finroll Solutions. (2024, September 12). *As Generation Z enters the workforce: A cultural shift*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/generation-z-enters-workforce-cultural-shift-finrollsolutionsllp-3q2jf?trk=public_post [in English].
- Hilton releases new global mental wellbeing learning resources for team members, launches year-long initiative to destigmatize mental wellness in the workplace*. (2023, September 18). Stories From Hilton. <https://stories.hilton.com/releases/hilton-releases-new-global-mental-wellbeing-learning-resources-for-team-members-launches-year-long-initiative-to-destigmatize-mental-wellness-in-the-workplace> [in English].
- Kopytko, M. I., Mykhalitska, N. Ya., & Vereskliia, M. R. (2021). Korporativna kultura yak stratehichnyi napriam upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv [Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the conditions of modern challenges]. *Scientific Notes of "KROK" University*, 2(62), 92–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99> [in Ukrainian].
- Kryvtsova, M. S., & Soroka, O. V. (2021). Pokolinnia Z yak potentsiinyi sehment rynku pratsi [Generation Z as a potential labor market segment]. *Economy and Society*, 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2> [in Ukrainian].
- Misiia ta tsinnosti* [Mission and values]. (n.d.). Premier Hotels and Resorts. Retrieved July 22, 2025, from <https://www.phnr.com/ua/mission-and-values> 2 [in Ukrainian].
- Nuttall, C. (n.d.). *12 characteristics of Gen Z in 2025*. GWI. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.gwi.com/blog/generation-z-characteristics> [in English].
- Plekaiuchy talanty. Yak McDonald's vyroshchuie z pratsivnykiv restoraniv efektyvnykh kerivnykiv [Cultivating talent. How McDonald's turns restaurant workers into effective leaders]. (2024, April 26). *Forbes*. <https://forbes.ua/company/plekayuchi-talanti-yak-mcdonalds-viroshchue-z-pratsivnykiv-restoraniv-efektivnikh-kerivnykiv-26042024-20710> [in Ukrainian].
- Posluhy* [Services]. (n.d.). Ukrainian Corporate Equality Index. Retrieved July 22, 2025, from <https://www.cei.org.ua/en#5> [in Ukrainian].
- Produkty Wellbeing Company* [Wellbeing Company products]. (n.d.). Wellbeing Company. Retrieved July 22, 2025, from <https://wellbeing.vision/#projects> [in Ukrainian].
- "Radisson Hotel Group believes that "we are many minds, with one mindset"*. (2022, September 29). Hospitality On. <https://hospitality-on.com/en/ressources-humaines/radisson-hotel-group-believes-we-are-many-minds-one-mindset> [in English].
- Sotsialna vidpovidalnist* [Social responsibility]. (n.d.). Premier Hotels and Resorts. Retrieved July 22, 2025, from <https://www.phnr.com/ua/social-responsibility> [in Ukrainian].
- Talent Management Institute. (2024, September 9). *How Hyatt creates a culture of belonging through their talent strategy*. <https://www.tmi.org/blogs/how-hyatt-creates-a-culture-of-belonging-through-their-talent-strategy> [in English].
- 10 top tips on how to make flexible working 'work' in your business*. (n.d.). Jaluch HR & Training. Retrieved July 22, 2025, from <https://www.jaluch.co.uk/hr-blast/10-top-tips-on-how-to-make-flexible-working-work-in-your-business/> [in English].
- Thomas, C. (n.d.). *What is digital learning in the workplace?* Access. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.theaccessgroup.com/en-gb/digital-learning/what-is-digital-learning-in-the-workplace/> [in English].

UDC 640.4:005.73:[005.32:174]:316.346.36

Olena Shydlovska,
*PhD in Technical Sciences,
National University of Food Technologies,
Kyiv, Ukraine,
elena_shydlovska@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0007-7853-5514>*

Vita Tsyruhnikova,
*PhD in Technical Sciences,
National University of Food Technologies,
Kyiv, Ukraine,
vita-niki@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-1531-5016>*

Anna Ohiienko,
*Applicant,
National University of Food Technologies,
Kyiv, Ukraine,
gs8.ohiienko.anna@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-1559-9914>*

IMPLEMENTATION OF A NEW GENERATION CORPORATE CULTURE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Topicality. In the context of current conditions, the hospitality industry faces serious challenges, including consequences of the COVID-19 pandemic, a full-scale war in Ukraine, emergence of a new generation on the labour market, namely Generation Z. This generation has values that differ from the previous generation, such as desires for self-realisation, open communication, flexibility, inclusive positive psycho-emotional environment and digitalisation. **The aim of the article** is to elaborate recommendations for implementing corporate culture adapted to needs of the new generation using an example of the internal culture of one of the Ukrainian hotels. **Research methods.** An analysis of theoretical sources, a comparison of Generation Z and Generation Y of the studied corporate culture with the culture of market leaders, a SWOT analysis of the internal culture of one of the Ukrainian hospitality enterprises. **The results** ground on identifying basic inconsistencies of the hotel's corporate culture with the requirements of Generation Z and developing programmes in order to improve the internal culture. **Conclusions and discussion.** In this article, recommendations for the implementation of anti-discrimination inclusive policies, flexible working hours, digital learning, psychological health supporting programmes and increased motivation are elaborated. The significance of the research results bases on increasing staff loyalty, reducing personnel turnover, improving both staff productivity and competitiveness of the enterprise in the labour market.

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

Надійшла 30.09.2025

Прийнята 27.10.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.