

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК
ФАКТОРА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Іван КОНОПЛИЧ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КОНОПЛИЧУ ІВАНУ ЮРІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Формування корпоративної культури як фактора підвищення ефективності діяльності підприємства»

Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: публічна інформація щодо діяльності ТОВ «Ресторани Конфетті», фінансова звітність підприємства, науково-методичні матеріали з теми дослідження

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні основи формування корпоративної культури підприємства
 2. Оцінка корпоративної культури та її впливу на ефективність діяльності підприємства
 3. Напрями удосконалення корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті»
- Висновки та пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ресторани Конфетті»
2. Дохід у секторі HoReCa ТОВ «Ресторани Конфетті»
3. Впровадження сучасних інструментів розвитку корпоративної культури підприємства
4. SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті»
5. Аналіз корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті» за моделлю Камерона-Куїнна (OCAI)
6. Складові корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті»
7. Аналіз корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті» за моделлю Е. Шейна

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження.	Вересень 2025 року	виконано
2.	Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Пошук та опрацювання джерел інформації	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Ресторани Конфетті»	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Написання висновків і пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів	Травень 2026 року	виконано
8.	Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти _____ Іван КОНОПЛИЧ

Науковий керівник роботи _____ Наталя ДУБРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та значення корпоративної культури в діяльності підприємства	10
1.2. Структура та типологія корпоративної культури	22
1.3. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	38
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	41
2.3. Особливості корпоративної культури ТОВ «Конфетті» та її вплив на діяльність підприємства	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «РЕСТОРАНИ КОНФЕТТІ»	55
3.1. Розвиток системи адаптації, навчання та мотивації персоналу ТОВ «Ресторани Конфетті»	55
3.2. Розробка стратегії формування корпоративної культури підприємства	60
3.3. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Корпоративна культура формується протягом тривалого періоду розвитку підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать стиль керівництва, особливості організаційної структури, кадрова політика, система мотивації персоналу, рівень комунікацій та професійний склад працівників. Зовнішні фактори охоплюють економічні умови, національні традиції, соціальні цінності суспільства, рівень розвитку ринку праці та конкурентне середовище. У результаті взаємодії цих факторів формується унікальна система корпоративних цінностей, яка визначає специфіку функціонування конкретного підприємства.

Сутність корпоративної культури проявляється через її здатність об'єднувати працівників навколо спільних цілей та формувати єдину систему орієнтирів у процесі трудової діяльності. Працівники, які поділяють корпоративні цінності підприємства, більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків, демонструють вищий рівень дисципліни, ініціативності та зацікавленості у результатах праці. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт та зміцненню внутрішньої стабільності підприємства.

Важливим аспектом корпоративної культури є її вплив на систему управління персоналом. Наявність чітко сформованих корпоративних принципів дозволяє ефективніше здійснювати процес адаптації нових працівників, формувати командний дух, знижувати рівень конфліктності та забезпечувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Працівники, які відчують себе частиною єдиної корпоративної системи, більш мотивовані до професійного розвитку та досягнення високих результатів діяльності.

Корпоративна культура також виступає важливим інструментом стратегічного управління підприємством. Вона забезпечує узгодженість дій

персоналу із загальною місією та стратегічними цілями організації. У сучасних умовах швидких змін зовнішнього середовища саме корпоративна культура допомагає підприємству адаптуватися до нових умов функціонування, підтримувати інноваційну активність та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Підприємства зі сформованою сильною корпоративною культурою мають вищий рівень організаційної стійкості та здатності до ефективного управління змінами.

Особливе значення корпоративна культура має у процесі формування іміджу та ділової репутації підприємства. Поведінка працівників, стандарти обслуговування клієнтів, стиль ділових комунікацій та соціальна відповідальність організації безпосередньо впливають на сприйняття підприємства зовнішнім середовищем. Позитивна корпоративна культура сприяє зміцненню довіри з боку партнерів, споживачів та інвесторів, що, у свою чергу, створює додаткові можливості для розвитку підприємства.

Сучасна корпоративна культура дедалі більше орієнтується на принципи партнерства, командної взаємодії, відкритості комунікацій та розвитку людського потенціалу. Якщо раніше основна увага приділялася жорсткому контролю та формальній дисципліні, то нині ефективне управління базується на формуванні довіри між керівництвом і персоналом, стимулюванні творчого підходу до роботи та підтримці професійної самореалізації працівників. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості персоналу до діяльності підприємства та забезпечує кращі результати функціонування організації.

Важливим елементом корпоративної культури є система корпоративних цінностей. Саме цінності визначають основні принципи поведінки працівників, формують їх ставлення до праці, клієнтів, партнерів та колег. До найбільш поширених корпоративних цінностей належать професіоналізм, відповідальність, командна робота, орієнтація на результат, інноваційність, чесність та взаємоповага. Формування таких цінностей сприяє зміцненню корпоративної єдності та забезпечує стабільність розвитку підприємства.

Не менш важливу роль відіграють корпоративні норми та правила поведінки, які регулюють взаємовідносини між працівниками та визначають стандарти професійної діяльності. Вони можуть бути формалізованими у вигляді корпоративних кодексів, внутрішніх положень та стандартів, або існувати у формі неформальних традицій та усталених моделей поведінки. Дотримання корпоративних норм сприяє підвищенню організованості праці, покращенню координації діяльності працівників та зниженню ризику виникнення конфліктних ситуацій.

У сучасних умовах цифровізації економіки та розвитку дистанційних форм зайнятості корпоративна культура набуває нових характеристик. Важливого значення набувають цифрові комунікації, корпоративні онлайн-платформи, системи електронного навчання персоналу та інструменти підтримки командної взаємодії у віртуальному середовищі. Це вимагає від підприємств адаптації традиційних підходів до формування корпоративної культури та впровадження нових механізмів підтримки корпоративних цінностей у цифровому середовищі.

Таким чином, корпоративна культура є важливою складовою ефективного функціонування сучасного підприємства. Вона забезпечує формування сприятливого внутрішнього середовища, підвищує рівень мотивації персоналу, сприяє досягненню стратегічних цілей організації та зміцненню її конкурентних переваг. У сучасних умовах господарювання корпоративна культура виступає не лише елементом внутрішньої організації праці, а й важливим стратегічним ресурсом, який визначає здатність підприємства до стабільного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки, посилення конкурентної боротьби та постійних змін зовнішнього середовища підприємства змушені шукати нові інструменти забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності. Одним із важливих чинників формування конкурентних переваг виступає корпоративна культура, яка

визначає систему цінностей, норм поведінки, принципів взаємодії персоналу та особливості внутрішнього середовища підприємства. Саме корпоративна культура забезпечує єдність колективу, формує сприятливий психологічний клімат, підвищує рівень мотивації працівників та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

У сучасній практиці управління корпоративна культура розглядається не лише як елемент внутрішньої організації праці, а як важливий стратегічний ресурс підприємства. Вона впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, рівень продуктивності праці, якість комунікацій, інноваційну активність персоналу та репутацію підприємства на ринку. Наявність сильної корпоративної культури сприяє формуванню лояльності працівників, зниженню рівня конфліктності, підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцненню його конкурентних позицій.

Особливої актуальності проблема формування корпоративної культури набуває в умовах трансформації систем управління підприємствами, розвитку дистанційних форм зайнятості, активного впровадження цифрових технологій та посилення ролі людського капіталу в забезпеченні ефективності діяльності організації. У сучасних умовах саме персонал стає головним носієм знань, компетенцій та інноваційного потенціалу підприємства, а корпоративна культура виступає інструментом об'єднання працівників навколо спільних цілей та цінностей.

Дослідження проблем формування корпоративної культури знайшли відображення у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких вагомий внесок зробили Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Г. Хофстеде, Т. Діл, А. Кеннеді, а також українські вчені, що досліджують питання управління персоналом, організаційної поведінки та стратегічного менеджменту. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання вдосконалення корпоративної культури як фактора підвищення ефективності діяльності підприємства залишаються актуальними та потребують подальшого вивчення з урахуванням сучасних умов господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування корпоративної культури підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення як фактора підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити сутність та значення корпоративної культури в діяльності підприємства;
- визначити структуру та типологію корпоративної культури;
- проаналізувати вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства;
- розглянути сучасні підходи та моделі формування корпоративної культури;
- розробити стратегію формування корпоративної культури підприємства;
- запропонувати заходи щодо розвитку корпоративних цінностей, норм і поведінки персоналу;
- обґрунтувати впровадження сучасних інструментів розвитку корпоративної культури;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування корпоративної культури як фактора підвищення ефективності діяльності підприємства.

У процесі дослідження використано такі **методи**: метод теоретичного узагальнення та системного аналізу - для дослідження сутності корпоративної культури; порівняльний метод - для аналізу сучасних підходів до формування корпоративної культури; методи економічного аналізу - для оцінки впливу корпоративної культури на результати діяльності підприємства; графічний

метод - для наочного відображення результатів дослідження; методи логічного узагальнення та формування висновків.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та заходів для вдосконалення корпоративної культури підприємства, підвищення ефективності управління персоналом, покращення внутрішніх комунікацій та забезпечення зростання результативності діяльності організації.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У роботі послідовно розкрито теоретичні основи корпоративної культури, проведено аналіз її впливу на ефективність діяльності підприємства та запропоновано практичні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення корпоративної культури в діяльності підприємства

Поняття корпоративної культури є одним із ключових елементів сучасної системи управління підприємством, оскільки саме вона визначає внутрішній характер функціонування організації, особливості взаємодії між працівниками, принципи управління та рівень ефективності діяльності підприємства. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки корпоративна культура розглядається як важливий стратегічний ресурс, що забезпечує формування конкурентних переваг підприємства та створює умови для його стабільного розвитку. Значення корпоративної культури суттєво зростає в умовах глобалізації, цифровізації економіки, посилення конкуренції та підвищення ролі людського капіталу у забезпеченні ефективності діяльності організацій.[10]

Корпоративна культура являє собою систему спільних цінностей, переконань, норм поведінки, традицій та принципів, які формуються в процесі функціонування підприємства та поділяються більшістю його працівників. Вона визначає особливості внутрішнього середовища організації, впливає на стиль управління, способи комунікації, рівень трудової дисципліни та характер взаємовідносин у колективі [13]. Корпоративна культура створює певну модель поведінки працівників, яка сприяє координації їх дій та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства [12].

Науковці трактують корпоративну культуру як складне багатокомпонентне явище, що охоплює не лише формальні правила та стандарти діяльності, а й неформальні елементи організаційного життя. До

таких елементів належать моральні цінності, корпоративні традиції, ритуали, стиль спілкування, ставлення до праці, рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також загальний психологічний клімат у колективі [10]. Саме поєднання формальних і неформальних складових забезпечує формування унікальної атмосфери підприємства та визначає особливості його функціонування.

Сутність корпоративної культури проявляється через її основні функції. Однією з найважливіших є інтеграційна функція, яка полягає в об'єднанні працівників навколо спільних цінностей, цілей та інтересів підприємства. Завдяки цьому формується відчуття належності працівників до організації, зміцнюється командна взаємодія та підвищується рівень корпоративної єдності. Працівники починають сприймати успіх підприємства як власне досягнення, що позитивно впливає на результати їхньої професійної діяльності [13].

Важливе значення має також мотиваційна функція корпоративної культури. Сформована система цінностей та позитивний психологічний клімат сприяють підвищенню трудової активності працівників, стимулюють їх до професійного розвитку та досягнення високих результатів праці. У сучасних умовах ефективна система мотивації вже не обмежується лише матеріальним стимулюванням. Працівники дедалі більше цінують можливості професійної самореалізації, визнання результатів праці, комфортне середовище роботи та підтримку з боку керівництва [14]. Саме корпоративна культура створює необхідні умови для задоволення цих потреб.

Не менш важливою є регулююча функція корпоративної культури, яка забезпечує формування певних стандартів поведінки та правил взаємодії в організації [17]. Завдяки наявності корпоративних норм працівники краще розуміють вимоги підприємства, правила професійної етики та допустимі моделі поведінки. Це сприяє підвищенню рівня організованості праці, зниженню конфліктності та покращенню координації діяльності між структурними підрозділами підприємства [16].

Корпоративна культура також виконує адаптаційну функцію, яка проявляється у забезпеченні швидкої інтеграції нових працівників у колектив та ознайомленні їх із внутрішніми правилами організації. Процес адаптації персоналу значною мірою залежить від того, наскільки чітко сформовані корпоративні цінності та наскільки ефективно вони передаються новим членам колективу. Сприятлива корпоративна культура дозволяє скоротити період професійної адаптації працівників, підвищити їхню лояльність та знизити рівень плинності кадрів.[16]

У сучасних умовах корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Організації зі сформованою сильною корпоративною культурою здатні ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати високий рівень інноваційної активності та забезпечувати стабільність функціонування навіть в умовах економічної нестабільності [11]. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню довіри між працівниками та керівництвом, покращує внутрішні комунікації та забезпечує більш ефективне прийняття управлінських рішень.

Особливого значення корпоративна культура набуває в умовах цифрової трансформації бізнесу. Активне впровадження інформаційних технологій, дистанційних форм зайнятості та електронних систем управління змінює традиційні підходи до організації праці та взаємодії між працівниками. У таких умовах підприємства повинні адаптувати корпоративну культуру до нових форматів комунікації, підтримувати командну взаємодію у цифровому середовищі та забезпечувати збереження корпоративних цінностей незалежно від форми організації праці [13].

Важливим аспектом корпоративної культури є її вплив на імідж та репутацію підприємства. Поведінка працівників, якість обслуговування клієнтів, рівень ділової етики та соціальна відповідальність організації формують зовнішнє сприйняття підприємства на ринку [18]. Позитивна корпоративна культура сприяє зміцненню довіри з боку партнерів, клієнтів та

інвесторів, що створює додаткові можливості для розвитку підприємства та розширення його ринкових позицій.

Корпоративна культура безпосередньо впливає і на ефективність системи управління персоналом. Вона визначає стиль керівництва, підходи до мотивації працівників, принципи оцінювання результатів праці та особливості кадрової політики підприємства. У сучасних організаціях дедалі більше уваги приділяється розвитку партнерських відносин між керівництвом і персоналом, підтримці ініціативності працівників та створенню умов для їх професійного зростання [3]. Саме корпоративна культура виступає основою формування таких управлінських підходів [2].

Одним із важливих елементів корпоративної культури є корпоративні цінності, які визначають основні принципи діяльності підприємства та формують систему поведінкових орієнтирів для працівників. До найбільш поширених корпоративних цінностей належать професіоналізм, відповідальність, чесність, командна робота, інноваційність, орієнтація на результат та клієнтоорієнтованість. Наявність чітко сформульованих корпоративних цінностей сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечує єдність дій працівників у процесі досягнення стратегічних цілей [27].

Таким чином, корпоративна культура є важливою складовою системи управління сучасним підприємством та виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективності його діяльності. Вона формує внутрішнє середовище організації, впливає на поведінку персоналу, рівень мотивації працівників, якість управлінських рішень та конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах господарювання корпоративна культура перетворюється на стратегічний ресурс розвитку організації, що забезпечує її адаптивність, інноваційність та здатність до довгострокового успішного функціонування.

Важливим аспектом дослідження корпоративної культури є визначення її місця в системі управління підприємством. Корпоративна культура не існує

окремо від інших елементів організаційної системи, а тісно взаємодіє зі стратегічним менеджментом, кадровою політикою, системою мотивації персоналу, організаційною структурою та внутрішніми комунікаціями [19]. Від рівня розвитку корпоративної культури значною мірою залежить ефективність реалізації управлінських рішень, оскільки навіть найкращі стратегічні плани можуть бути неефективними за відсутності підтримки з боку персоналу та належного рівня корпоративної взаємодії [21].

У сучасних підприємствах корпоративна культура дедалі частіше виступає інструментом управління поведінкою працівників. Вона формує певні стандарти професійної діяльності, які впливають на ставлення персоналу до виконання своїх обов'язків, рівень відповідальності та якість трудової дисципліни [25]. Якщо працівники поділяють цінності підприємства та усвідомлюють значення своєї роботи для досягнення загальних цілей організації, рівень їхньої залученості до діяльності підприємства суттєво зростає. Це, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці, якість виконання робіт та загальні результати діяльності підприємства [28].

Корпоративна культура також має суттєвий вплив на процес формування організаційної поведінки працівників. Організаційна поведінка відображає систему взаємовідносин між працівниками, особливості їхньої професійної взаємодії, рівень довіри у колективі та характер комунікацій [2]. У підприємствах із розвиненою корпоративною культурою працівники більш схильні до співпраці, взаємодопомоги та командної роботи. Водночас слабка або суперечлива корпоративна культура може призводити до виникнення конфліктів, погіршення психологічного клімату та зниження ефективності роботи колективу [4].

Особливу роль корпоративна культура відіграє у формуванні системи внутрішніх комунікацій підприємства. Ефективна комунікація між керівництвом та працівниками забезпечує своєчасне передавання інформації, узгодженість дій персоналу та підвищує швидкість прийняття управлінських рішень [30]. Корпоративна культура визначає стиль комунікації в організації,

рівень відкритості керівництва до діалогу з працівниками та готовність персоналу брати участь у процесі обговорення важливих управлінських питань [31]. Підприємства, у яких підтримується культура відкритого спілкування та взаємної поваги, мають більш високий рівень довіри в колективі та кращі умови для розвитку командної роботи [21].

У сучасних умовах важливого значення набуває взаємозв'язок корпоративної культури та інноваційного розвитку підприємства. Інноваційна діяльність вимагає від працівників ініціативності, творчого мислення, готовності до змін та постійного професійного розвитку. Саме корпоративна культура формує середовище, у якому працівники можуть вільно висловлювати свої ідеї, брати участь у процесі вдосконалення діяльності підприємства та підтримувати інноваційні проєкти [15]. Підприємства з гнучкою та відкритою корпоративною культурою значно швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища та ефективніше впроваджують нові технології й управлінські підходи [24].

Важливим проявом корпоративної культури є корпоративна етика, яка визначає моральні принципи та норми поведінки працівників у процесі професійної діяльності. Корпоративна етика регулює взаємовідносини між працівниками, керівництвом, клієнтами та діловими партнерами. Вона сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищує рівень довіри до організації та забезпечує дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше впроваджують корпоративні кодекси етики, які містять основні правила професійної поведінки, стандарти ділового спілкування та принципи взаємодії із зовнішнім середовищем [22].

Корпоративна культура також впливає на формування системи лідерства в організації. Стиль керівництва, особливості прийняття рішень та характер взаємодії між керівниками і підлеглими безпосередньо залежать від домінуючих корпоративних цінностей. У підприємствах із демократичним стилем корпоративної культури керівники орієнтуються на підтримку

партнерських відносин із працівниками, стимулювання їхньої ініціативності та залучення персоналу до процесу управління. Авторитарні типи корпоративної культури, навпаки, базуються на жорсткому контролі, централізації влади та формальному підході до організації праці [29].

Суттєвий вплив корпоративна культура має і на процес формування кадрового потенціалу підприємства. Позитивне корпоративне середовище сприяє залученню кваліфікованих працівників, підвищує привабливість підприємства на ринку праці та забезпечує зростання рівня лояльності персоналу. Працівники більш охоче залишаються працювати в організаціях, де створені комфортні умови праці, підтримується справедливе ставлення до персоналу та існують можливості для професійного розвитку [23]. Саме тому сучасні підприємства розглядають корпоративну культуру як важливий інструмент HR-менеджменту та формування бренду роботодавця.

У процесі розвитку корпоративної культури значну роль відіграють корпоративні традиції та символіка підприємства. До елементів корпоративної символіки належать логотип, корпоративні кольори, фірмовий стиль, слогани, корпоративний одяг та інші візуальні елементи, що формують унікальний образ організації. Корпоративні традиції можуть включати спільні заходи, професійні свята, ритуали визнання досягнень працівників, корпоративне навчання та інші форми підтримки корпоративної єдності [27]. Такі елементи сприяють зміцненню командного духу, формуванню позитивної атмосфери в колективі та посиленню ідентифікації працівників із підприємством.

Значення корпоративної культури особливо зростає в умовах кризових ситуацій та організаційних змін. У періоди економічної нестабільності, реструктуризації підприємства чи впровадження нових управлінських підходів саме корпоративна культура допомагає підтримувати стабільність колективу та знижувати рівень опору змінам. Якщо працівники довіряють керівництву та поділяють корпоративні цінності, процес адаптації до нових умов відбувається значно швидше та ефективніше [26].

В умовах міжнародної економічної інтеграції та розвитку транснаціонального бізнесу корпоративна культура також стає важливим фактором забезпечення ефективної взаємодії працівників різних національностей та культур. Міжнародні компанії змушені враховувати культурні особливості персоналу, формувати універсальні корпоративні цінності та забезпечувати толерантність у міжкультурних комунікаціях [19]. Це вимагає від підприємств розробки гнучких моделей корпоративної культури, здатних поєднувати загальні корпоративні принципи з урахуванням національних традицій та особливостей поведінки працівників.

Рівень розвитку корпоративної культури значною мірою визначає здатність підприємства формувати ефективну систему управління людськими ресурсами [1]. У сучасних умовах працівники розглядаються не лише як виконавці окремих виробничих функцій, а як стратегічний ресурс організації, від якого залежить конкурентоспроможність підприємства та його довгостроковий розвиток. Саме тому підприємства приділяють дедалі більше уваги створенню сприятливого корпоративного середовища, здатного забезпечити високу мотивацію персоналу, розвиток професійних компетенцій та підтримку організаційної лояльності.

Однією з важливих складових корпоративної культури є формування корпоративної ідентичності працівників. Корпоративна ідентичність відображає ступінь ототожнення працівника з підприємством, його цінностями, місією та стратегічними цілями. Чим вищий рівень корпоративної ідентичності, тим сильніше працівники відчують свою причетність до діяльності організації та тим більшою є їхня готовність працювати на досягнення спільного результату. Формування корпоративної ідентичності сприяє зміцненню командної роботи, підвищенню відповідальності персоналу та створенню стабільного трудового колективу [25].

Таблиця 1.1

Основні елементи корпоративної культури підприємства та їх характеристика

Елемент корпоративної культури	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Корпоративні цінності	Сукупність основних переконань, принципів та орієнтирів підприємства	Формують єдність колективу та визначають напрями поведінки працівників
Корпоративні норми	Правила та стандарти поведінки працівників у процесі професійної діяльності	Забезпечують дисципліну, організованість та координацію роботи
Корпоративна етика	Моральні принципи взаємовідносин між працівниками, керівництвом і партнерами	Сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства
Стиль управління	Способи взаємодії керівництва з персоналом та методи прийняття рішень	Впливає на мотивацію персоналу та ефективність управління
Внутрішні комунікації	Система обміну інформацією між працівниками та структурними підрозділами	Забезпечує узгодженість дій та швидкість прийняття рішень
Корпоративні традиції	Спільні заходи, ритуали, професійні свята та корпоративні події	Формують командний дух та підтримують корпоративну єдність
Корпоративна символіка	Логотип, фірмовий стиль, корпоративні кольори, слогани	Підвищує впізнаваність підприємства та зміцнює корпоративну ідентичність
Соціально-психологічний клімат	Атмосфера взаємовідносин у колективі та рівень довіри між працівниками	Впливає на продуктивність праці та рівень задоволеності персоналу
Система мотивації	Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання працівників	Підвищує ефективність праці та рівень лояльності персоналу
Інноваційна орієнтація	Підтримка творчості, ініціативності та професійного розвитку працівників	Сприяє розвитку підприємства та впровадженню нових технологій

Особливого значення корпоративна культура набуває в процесі управління змінами на підприємстві. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, швидкими технологічними змінами та необхідністю постійної адаптації організацій до нових умов функціонування. У таких умовах корпоративна культура виступає важливим фактором підтримки організаційної гнучкості та готовності персоналу до змін.

Якщо в колективі сформована атмосфера довіри, відкритості та підтримки інновацій, працівники значно легше сприймають нові управлінські рішення та швидше адаптуються до трансформаційних процесів [16].

У процесі формування корпоративної культури важливу роль відіграє місія підприємства. Місія визначає основне призначення організації, її стратегічну спрямованість та принципи взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме через місію формуються базові корпоративні цінності та визначаються пріоритетні напрями розвитку підприємства. Працівники, які розуміють місію організації та поділяють її основні принципи, демонструють вищий рівень зацікавленості у результатах діяльності підприємства та більш активно беруть участь у реалізації корпоративних цілей [5].

Важливим елементом корпоративної культури є також система корпоративних комунікацій. Вона включає офіційні та неофіційні канали обміну інформацією, способи взаємодії між структурними підрозділами, механізми інформування працівників про діяльність підприємства та засоби підтримки зворотного зв'язку [21]. Ефективна система корпоративних комунікацій дозволяє підвищити рівень прозорості управління, забезпечити узгодженість дій працівників та своєчасне реагування на внутрішні й зовнішні зміни. Відсутність ефективної комунікації, навпаки, може призводити до виникнення конфліктів, поширення недостовірної інформації та погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

Сучасні підприємства дедалі активніше використовують інструменти внутрішнього маркетингу для підтримки та розвитку корпоративної культури. Внутрішній маркетинг передбачає формування позитивного ставлення працівників до організації, підвищення їхньої залученості до діяльності підприємства та розвиток системи внутрішніх комунікацій. До інструментів внутрішнього маркетингу належать корпоративні заходи, програми адаптації персоналу, системи професійного навчання, внутрішні інформаційні ресурси та програми розвитку командної взаємодії [16]. Використання таких

інструментів дозволяє зміцнити корпоративну єдність та підвищити рівень лояльності працівників.

Не менш важливим напрямом розвитку корпоративної культури є формування системи професійного розвитку персоналу. У сучасних умовах постійного оновлення знань та технологій підприємства змушені інвестувати значні ресурси у навчання працівників та розвиток їхніх компетенцій. Корпоративна культура, орієнтована на безперервне навчання та професійне вдосконалення, створює умови для підвищення кваліфікації персоналу, розвитку інноваційного мислення та підтримки конкурентоспроможності підприємства [15]. Працівники, які мають можливість професійного розвитку, демонструють вищий рівень мотивації та більш позитивне ставлення до діяльності організації [20].

Значну роль у формуванні корпоративної культури відіграє система мотивації персоналу. Вона повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників та підтримувати корпоративні цінності підприємства [24]. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку ініціативності працівників та зміцненню їхньої лояльності до організації. Водночас несправедлива або неефективна система стимулювання може негативно впливати на корпоративний клімат та знижувати рівень задоволеності працівників умовами праці [14].

Корпоративна культура має важливе значення і для формування бренду роботодавця. У сучасних умовах конкуренції на ринку праці підприємства змушені не лише залучати кваліфікованих працівників, а й створювати умови для їх утримання та професійного розвитку [24]. Позитивний імідж роботодавця значною мірою формується саме через корпоративну культуру, яка визначає умови праці, стиль управління, рівень підтримки персоналу та можливості кар'єрного зростання [19]. Підприємства зі сформованою сильною корпоративною культурою мають кращі можливості для залучення талановитих працівників та забезпечення стабільності кадрового складу [2].

У сучасних умовах значного поширення набуває концепція соціально відповідальної корпоративної культури. Соціальна відповідальність передбачає орієнтацію підприємства не лише на отримання прибутку, а й на врахування інтересів працівників, суспільства та навколишнього середовища. Соціально відповідальна корпоративна культура сприяє формуванню позитивної репутації підприємства, підвищує рівень довіри з боку громадськості та забезпечує довгострокову стійкість організації [10]. Такі підприємства активно впроваджують програми підтримки персоналу, екологічні ініціативи, благодійні проєкти та заходи соціального розвитку.

Важливим показником ефективності корпоративної культури є рівень задоволеності працівників умовами праці та організаційним середовищем. Високий рівень задоволеності сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів та покращенню результатів діяльності підприємства [29]. Для оцінки рівня задоволеності персоналу підприємства використовують анкетування, опитування, співбесіди та інші методи аналізу соціально-психологічного клімату в колективі. Отримані результати дозволяють виявити проблемні аспекти корпоративної культури та розробити заходи щодо її вдосконалення [25].

Суттєвий вплив на корпоративну культуру мають також національні особливості та соціокультурне середовище країни. Національні традиції, стиль ділового спілкування, ставлення до влади та особливості трудової етики визначають специфіку формування корпоративної культури на підприємствах різних країн. У міжнародних компаніях це вимагає врахування міжкультурних особливостей персоналу та формування гнучких моделей корпоративної взаємодії, здатних забезпечити ефективне функціонування багатонаціональних колективів [23].

1.2. Структура та типологія корпоративної культури

Корпоративна культура є складною багаторівневою системою, яка охоплює різні елементи внутрішнього середовища підприємства та визначає особливості взаємодії працівників у процесі професійної діяльності. Для ефективного управління корпоративною культурою важливе значення має дослідження її структури, оскільки саме структурні елементи формують загальну систему корпоративних цінностей, норм поведінки та організаційних принципів підприємства. Структура корпоративної культури дозволяє зрозуміти механізми її функціонування, виявити взаємозв'язки між окремими складовими та визначити фактори, які впливають на формування поведінки персоналу та ефективність діяльності організації [1].

У науковій літературі структура корпоративної культури розглядається як сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, що формують внутрішнє середовище підприємства. Одним із найбільш поширених підходів до дослідження структури корпоративної культури є концепція американського дослідника Едгара Шейна, який виділив три основні рівні корпоративної культури: зовнішній рівень артефактів, рівень проголошених цінностей та рівень базових переконань. Такий підхід дозволяє комплексно дослідити як видимі прояви корпоративної культури, так і глибинні психологічні установки, що визначають поведінку працівників.

Перший рівень корпоративної культури представлений артефактами, тобто зовнішніми проявами діяльності підприємства. До них належать корпоративна символіка, фірмовий стиль, логотип, корпоративний одяг, оформлення офісних приміщень, корпоративні заходи, ритуали, традиції та стандарти поведінки працівників. Артефакти є найбільш помітною частиною корпоративної культури, оскільки вони створюють зовнішній образ організації та формують перше враження про підприємство як для працівників, так і для клієнтів чи ділових партнерів [3]. Саме через артефакти підприємство

демонструє свої корпоративні цінності та особливості організаційного середовища.

Другий рівень структури корпоративної культури становлять проголошені цінності, які визначають основні принципи діяльності підприємства, його стратегічні орієнтири та правила поведінки працівників. До таких цінностей можуть належати професіоналізм, відповідальність, командна робота, клієнтоорієнтованість, інноваційність, чесність та соціальна відповідальність [2]. Проголошені цінності зазвичай закріплюються у місії підприємства, корпоративних кодексах, стандартах поведінки та внутрішніх регламентах. Вони виступають орієнтиром для працівників у процесі виконання професійних обов'язків та формують єдині принципи корпоративної взаємодії.

Найглибшим рівнем корпоративної культури є базові переконання та установки, які формуються в процесі тривалого функціонування організації та часто сприймаються працівниками як очевидні й незмінні принципи діяльності. До таких переконань належать ставлення до праці, влади, змін, конкуренції, професійної відповідальності та взаємодії між працівниками. Базові переконання значною мірою визначають поведінку персоналу навіть у тих випадках, коли вони не закріплені у формальних документах [3]. Саме цей рівень є найбільш стійким та водночас найскладнішим для зміни у процесі трансформації корпоративної культури підприємства.

Структура корпоративної культури також включає систему корпоративних комунікацій, яка забезпечує обмін інформацією між працівниками, керівництвом та структурними підрозділами підприємства. Від ефективності комунікацій залежить рівень координації діяльності персоналу, швидкість прийняття управлінських рішень та формування довіри в колективі. Корпоративні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними, а їхній характер значною мірою визначається особливостями корпоративної культури підприємства [21].

Важливим структурним елементом корпоративної культури є система корпоративних норм і правил поведінки. Вони регламентують взаємовідносини між працівниками, визначають стандарти професійної етики, принципи ділового спілкування та допустимі моделі поведінки в організації [22]. Корпоративні норми можуть мати як формальний характер у вигляді внутрішніх положень і кодексів, так і неформальний характер у вигляді усталених традицій та моделей поведінки, що підтримуються більшістю членів колективу [28].

Особливу роль у структурі корпоративної культури відіграє стиль керівництва, який визначає характер взаємодії між керівниками та підлеглими, рівень централізації управління та способи прийняття управлінських рішень. Стиль керівництва суттєво впливає на формування корпоративного клімату, рівень мотивації персоналу та ефективність внутрішніх комунікацій. Демократичний стиль управління сприяє розвитку партнерських відносин у колективі та підтримці ініціативності працівників, тоді як авторитарний стиль орієнтується на жорсткий контроль і централізацію влади [28].

У процесі дослідження корпоративної культури важливе значення має її типологія, яка дозволяє класифікувати різні типи корпоративних культур залежно від особливостей організаційної структури, стилю управління, системи цінностей та характеру взаємодії між працівниками. Однією з найбільш відомих є типологія корпоративної культури Кемерона і Куїнна, які виділили чотири основні типи культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну.

Кланова корпоративна культура базується на принципах командної роботи, взаємної підтримки та розвитку партнерських відносин між працівниками. У таких організаціях велика увага приділяється розвитку персоналу, формуванню сприятливого психологічного клімату та підтримці корпоративної єдності. Керівники в умовах кланової культури виступають не лише управлінцями, а й наставниками та координаторами командної взаємодії. Такий тип культури характерний для підприємств, які орієнтуються на

довгостроковий розвиток персоналу та підтримку високого рівня лояльності працівників [17].

Адхократична культура орієнтується на інноваційність, гнучкість та підтримку творчого підходу до роботи. У таких підприємствах працівники мають значний рівень свободи у прийнятті рішень, активно підтримуються нові ідеї та експериментальні підходи до вирішення професійних завдань. Адхократична культура характерна для підприємств, діяльність яких пов'язана з високим рівнем конкуренції, технологічними змінами та необхідністю швидкої адаптації до нових умов функціонування [17].

Ринкова корпоративна культура характеризується орієнтацією на досягнення високих результатів, конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства. Основна увага приділяється продуктивності праці, досягненню стратегічних цілей та зміцненню ринкових позицій організації. У таких підприємствах важливу роль відіграють система мотивації, оцінка результатів діяльності працівників та досягнення конкретних економічних показників.

Ієрархічна культура базується на чіткій системі управління, формалізації процесів та дотриманні встановлених правил і процедур. Для такого типу культури характерні високий рівень централізації управління, чіткий розподіл обов'язків та суворий контроль за діяльністю працівників. Ієрархічна культура забезпечує стабільність функціонування підприємства, однак може обмежувати рівень ініціативності персоналу та швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища.[17]

Крім типології Кемерона і Куїнна, у науковій літературі існують й інші підходи до класифікації корпоративної культури. Однією з відомих є типологія Чарльза Генді, який виділив культуру влади, рольову культуру, культуру завдання та культуру особистості.



ТИПОЛОГІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ (модель Кемерона і Куїнна)

	1. КЛАНОВА КУЛЬТУРА Орієнтація на людей, командну роботу та взаємну підтримку.	2. АДХОКРАТИЧНА КУЛЬТУРА Орієнтація на інновації, гнучкість та творчість.	3. РИНКОВА КУЛЬТУРА Орієнтація на результати, конкурентоспроможність та продуктивність.	4. ІЄРАРХІЧНА КУЛЬТУРА Орієнтація на стабільність, порядок та контроль.
Основні цінності	Підтримка, довіра, командна робота	Інноваційність, гнучкість, ініціативність	Результативність, конкуренція, досягнення цілей	Стабільність, порядок, дисципліна
Стиль керівництва	Наставництво, участь, підтримка	Підтримка, делегування, свобода дій	Орієнтація на результат, вимогливість	Контроль, координація, узгодження правил
Управлінський фокус	Розвиток персоналу, задоволеність працівників	Розвиток нових ідей, адаптація до змін	Досягнення цілей, зростання частки ринку	Ефективність процесів, мінімізація ризиків
Ключові переваги	Висока лояльність, сильний командний дух	Швидка адаптація, створення інновацій	Висока продуктивність, конкурентоспроможність	Стабільність, передбачуваність, ефективне планування
Можливі недоліки	Можливий опір змінам, ризик надмірної «м'якості»	Недостатній контроль, ризик хаотичності	Високий тиск на персонал, ризик вигорання	Бюрократизм, повільна реакція на зміни

Рис. 1.1. Структура корпоративної культури

Культура влади характеризується високим рівнем централізації управління, концентрацією влади в руках керівництва та значною залежністю працівників від управлінських рішень. Такий тип культури часто формується у невеликих підприємствах або організаціях із жорсткою вертикаллю управління.

Рольова культура базується на чіткій системі правил, посадових інструкцій та розподілі функціональних обов'язків між працівниками. Для неї характерна формалізація процесів управління, дотримання встановлених процедур та високий рівень організаційної стабільності. Перевагою такого типу культури є передбачуваність управлінських процесів та чіткість виконання професійних функцій, однак надмірна бюрократизація може знижувати гнучкість підприємства та ускладнювати впровадження інновацій [15].

Культура завдання орієнтується на досягнення конкретних результатів та ефективне виконання професійних завдань. У таких організаціях значна увага приділяється професійним компетенціям працівників, командній роботі та розвитку ініціативності персоналу. Управління здійснюється переважно через координацію спільної діяльності та підтримку професійної взаємодії між працівниками. Подібний тип корпоративної культури часто використовується у проєктних організаціях, консалтингових компаніях та інноваційних підприємствах [15].

Культура особистості базується на пріоритетності інтересів окремої особистості над інтересами організації. У таких підприємствах працівники мають високий рівень автономії, а управлінські рішення приймаються з урахуванням індивідуальних професійних інтересів персоналу [13]. Подібна культура характерна для творчих професійних об'єднань, наукових установ, юридичних чи архітектурних компаній, де ключову роль відіграє професійна самореалізація працівників.

У сучасних умовах діяльності підприємств часто спостерігається поєднання кількох типів корпоративної культури. Це пояснюється складністю організаційної структури сучасних компаній, різноманітністю професійних груп працівників та необхідністю адаптації до динамічного зовнішнього середовища [2]. Наприклад, підприємство може мати загальну ієрархічну систему управління, але водночас підтримувати елементи кланової культури у взаємовідносинах між працівниками або використовувати адхократичні підходи у сфері інноваційної діяльності.

Важливим аспектом дослідження типології корпоративної культури є визначення сили корпоративної культури підприємства. Сильна корпоративна культура характеризується високим рівнем підтримки корпоративних цінностей працівниками, єдністю організаційних принципів та стабільністю поведінкових моделей [1]. У таких підприємствах працівники чітко розуміють місію організації, поділяють її стратегічні цілі та дотримуються корпоративних норм навіть без жорсткого адміністративного контролю.

Сильна корпоративна культура сприяє формуванню високого рівня лояльності персоналу, підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Слабка корпоративна культура, навпаки, характеризується відсутністю чітких корпоративних цінностей, низьким рівнем ідентифікації працівників із підприємством та суперечливістю поведінкових норм [2]. У таких організаціях працівники часто не мають спільного бачення цілей діяльності підприємства, що негативно впливає на ефективність командної роботи, рівень мотивації персоналу та якість управлінських рішень. Відсутність стабільної корпоративної культури може призводити до зростання конфліктності, підвищення плинності кадрів та погіршення результатів діяльності підприємства.

У процесі розвитку підприємства корпоративна культура може змінюватися під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать зміни у системі управління, кадровій політиці, організаційній структурі, стилі керівництва та системі мотивації персоналу. Зовнішні фактори охоплюють економічні умови, рівень конкуренції, розвиток технологій, соціальні зміни та трансформацію ринку праці. Підприємства, які не адаптують корпоративну культуру до нових умов функціонування, можуть втрачати здатність ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища [17].

Особливого значення питання трансформації корпоративної культури набуває в умовах цифровізації економіки. Сучасні підприємства активно впроваджують цифрові технології, дистанційні форми роботи, електронні системи комунікацій та автоматизовані управлінські процеси [15]. Це вимагає формування нових моделей корпоративної взаємодії, орієнтованих на гнучкість, швидкість обміну інформацією та підтримку командної роботи у цифровому середовищі. У таких умовах корпоративна культура повинна забезпечувати не лише організаційну стабільність, а й здатність підприємства до інноваційного розвитку та швидкої адаптації до технологічних змін [15].

Важливою характеристикою сучасної корпоративної культури є орієнтація на розвиток людського капіталу. Підприємства дедалі більше усвідомлюють, що саме знання, професійні компетенції та творчий потенціал працівників виступають основою довгострокового розвитку організації [25]. Тому сучасні моделі корпоративної культури передбачають підтримку професійного навчання, розвиток системи наставництва, створення можливостей для кар'єрного зростання та стимулювання інноваційної активності персоналу.

У процесі формування корпоративної культури значну роль відіграє організаційний клімат підприємства. Організаційний клімат відображає загальний емоційний стан колективу, рівень задоволеності працівників умовами праці, характер міжособистісних взаємовідносин та ступінь довіри до керівництва. Сприятливий організаційний клімат сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, формуванню позитивної атмосфери у колективі та зміцненню корпоративної єдності [4].

В умовах сучасного ринку праці корпоративна культура також виступає важливим фактором залучення та утримання персоналу. Працівники все частіше звертають увагу не лише на рівень заробітної плати, а й на умови праці, можливості професійного розвитку, стиль управління та загальну атмосферу в колективі [4]. Саме тому підприємства зі сформованою позитивною корпоративною культурою мають кращі можливості для формування стабільного кадрового потенціалу та підтримки високого рівня мотивації персоналу.

1.3. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства

Корпоративна культура є одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності сучасного підприємства, оскільки вона безпосередньо

впливає на систему управління персоналом, рівень мотивації працівників, якість внутрішніх комунікацій та здатність організації до досягнення стратегічних цілей [27]. У сучасних умовах господарювання підприємства дедалі більше усвідомлюють, що саме внутрішнє організаційне середовище, сформоване на основі спільних цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії, визначає ефективність функціонування колективу та рівень конкурентоспроможності організації [21].

Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства проявляється насамперед через формування поведінки працівників у процесі виконання професійних обов'язків. Якщо працівники поділяють корпоративні цінності та розуміють стратегічні цілі організації, вони більш відповідально ставляться до своєї роботи, демонструють вищий рівень ініціативності та зацікавленості у досягненні результатів діяльності підприємства [27]. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт та зміцненню трудової дисципліни.

Одним із найважливіших напрямів впливу корпоративної культури є формування ефективної системи мотивації персоналу. У сучасних умовах мотивація працівників не обмежується лише матеріальним стимулюванням. Значну роль відіграють нематеріальні фактори, зокрема визнання професійних досягнень, можливість кар'єрного розвитку, комфортне психологічне середовище та підтримка з боку керівництва [25]. Сильна корпоративна культура створює сприятливі умови для задоволення соціальних та професійних потреб працівників, що позитивно впливає на рівень їхньої лояльності до підприємства.

Корпоративна культура також суттєво впливає на рівень продуктивності праці. Працівники, які працюють у сприятливому корпоративному середовищі, мають вищий рівень мотивації, краще взаємодіють між собою та більш ефективно виконують професійні завдання. Наявність чітких корпоративних цінностей і стандартів поведінки сприяє координації дій персоналу та забезпечує узгодженість діяльності структурних підрозділів

підприємства [14]. Це дозволяє знизити втрати робочого часу, підвищити швидкість виконання виробничих процесів та покращити результати діяльності організації.

Важливе значення корпоративна культура має для формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Атмосфера взаємної поваги, довіри та підтримки між працівниками сприяє зниженню рівня конфліктності, покращенню командної роботи та підвищенню задоволеності персоналу умовами праці [38]. У підприємствах із розвиненою корпоративною культурою працівники більш відкриті до співпраці, ефективніше обмінюються інформацією та підтримують один одного у процесі виконання професійних завдань [13].

Особливого значення корпоративна культура набуває у процесі управління змінами та адаптації підприємства до нових умов функціонування. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, швидким розвитком технологій та постійними змінами ринкових умов. У таких умовах підприємства повинні бути здатними швидко адаптуватися до зовнішніх викликів та впроваджувати інноваційні підходи до організації діяльності. Саме корпоративна культура формує готовність персоналу до змін, підтримує розвиток інноваційного мислення та сприяє ефективному впровадженню нових управлінських рішень [16].

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства проявляється також через систему внутрішніх комунікацій. Ефективна комунікація між керівництвом та працівниками забезпечує своєчасне передавання інформації, узгодженість дій персоналу та швидке реагування на проблемні ситуації [28]. У підприємствах із відкритою корпоративною культурою працівники мають можливість вільно висловлювати свої пропозиції, брати участь в обговоренні управлінських рішень та отримувати необхідну інформацію щодо діяльності організації [27]. Це сприяє підвищенню рівня довіри до керівництва та зміцненню корпоративної єдності.

Корпоративна культура безпосередньо впливає і на ефективність системи управління персоналом. Вона визначає стиль керівництва, принципи взаємодії між керівниками та підлеглими, підходи до оцінювання результатів праці та механізми професійного розвитку працівників [37]. У сучасних підприємствах ефективна корпоративна культура орієнтується на підтримку партнерських відносин у колективі, розвиток ініціативності персоналу та створення умов для професійної самореалізації працівників. Це сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу та зниженню рівня плинності кадрів [27].

Важливим напрямом впливу корпоративної культури є забезпечення конкурентоспроможності підприємства [19]. Організації зі сформованою сильною корпоративною культурою мають вищий рівень організаційної стійкості, краще адаптуються до змін зовнішнього середовища та ефективніше використовують кадровий потенціал [16]. Наявність єдиної системи корпоративних цінностей дозволяє підприємству швидше досягати стратегічних цілей, підвищувати якість продукції та послуг, зміцнювати ділову репутацію та формувати довгострокові конкурентні переваги [5].

Значний вплив корпоративна культура має на формування іміджу підприємства та його репутації на ринку. Поведінка працівників, рівень корпоративної етики, стандарти обслуговування клієнтів та соціальна відповідальність організації формують зовнішнє сприйняття підприємства з боку споживачів, партнерів та інвесторів [24]. Позитивна корпоративна культура сприяє зміцненню довіри до підприємства, підвищує його привабливість для клієнтів та створює сприятливі умови для розвитку ділових відносин.

У сучасних умовах корпоративна культура також впливає на рівень інноваційної активності підприємства. Інноваційний розвиток вимагає від працівників творчого мислення, готовності до експериментів та постійного професійного вдосконалення [15]. Підприємства, які підтримують культуру відкритості, ініціативності та професійного розвитку, мають кращі можливості

для впровадження нових технологій, створення інноваційних продуктів та вдосконалення управлінських процесів. Корпоративна культура, орієнтована на інновації, сприяє розвитку творчого потенціалу працівників та забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства [38].

Суттєвий вплив корпоративна культура має і на процес формування командної роботи. Ефективна взаємодія між працівниками є важливою умовою досягнення високих результатів діяльності підприємства [37]. У колективах із розвиненою корпоративною культурою працівники більш схильні до співпраці, обміну досвідом та підтримки спільних цілей організації [31]. Це сприяє підвищенню якості прийняття управлінських рішень, ефективнішому розподілу обов'язків та покращенню результатів колективної діяльності.

Корпоративна культура також впливає на рівень організаційної лояльності працівників. Працівники, які поділяють цінності підприємства та позитивно оцінюють внутрішнє середовище організації, демонструють вищий рівень відданості підприємству та зацікавленості у його розвитку [22]. Високий рівень організаційної лояльності сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню стабільності трудового колективу та формуванню позитивної репутації роботодавця на ринку праці [25].

Важливим аспектом впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства є її роль у забезпеченні стабільності функціонування організації [3]. Сформована система корпоративних цінностей та поведінкових норм створює передбачуване внутрішнє середовище, у межах якого працівники чітко розуміють свої професійні обов'язки, принципи взаємодії та очікувані результати діяльності. Це сприяє підвищенню рівня організованості праці, зменшенню кількості помилок у процесі виконання виробничих завдань та покращенню координації діяльності між структурними підрозділами підприємства [1].

Таблиця 1.2

**Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності
підприємства**

Напрямок впливу корпоративної культури	Характеристика впливу	Результат для підприємства
Мотивація персоналу	Формування позитивного ставлення працівників до професійної діяльності та корпоративних цінностей	Підвищення продуктивності праці та рівня лояльності персоналу
Продуктивність праці	Узгодженість дій працівників та підтримка командної взаємодії	Зростання ефективності виконання виробничих процесів
Соціально-психологічний клімат	Формування атмосфери довіри, взаємоповаги та підтримки	Зниження рівня конфліктності та покращення командної роботи
Внутрішні комунікації	Забезпечення ефективного обміну інформацією між працівниками та керівництвом	Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень
Інноваційний розвиток	Підтримка творчого мислення та професійної ініціативності працівників	Впровадження нових технологій та управлінських рішень
Управління персоналом	Формування ефективної системи взаємодії між керівниками та підлеглими	Підвищення стабільності кадрового складу
Організаційна лояльність	Формування прихильності працівників до підприємства	Зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної єдності
Конкурентоспроможність підприємства	Орієнтація персоналу на досягнення стратегічних цілей	Посилення ринкових позицій підприємства
Імідж та репутація підприємства	Дотримання корпоративної етики та стандартів поведінки	Формування позитивного сприйняття підприємства на ринку
Адаптація до змін	Формування готовності персоналу до трансформацій та інновацій	Підвищення організаційної гнучкості підприємства

Корпоративна культура суттєво впливає на процес прийняття управлінських рішень. У підприємствах із розвинутою культурою відкритого спілкування та партнерської взаємодії працівники мають можливість брати участь у процесі обговорення важливих організаційних питань, висловлювати власні пропозиції та ініціювати вдосконалення діяльності підприємства [21].

Це дозволяє керівництву отримувати більш повну інформацію щодо внутрішніх проблем організації, підвищує якість управлінських рішень та сприяє формуванню атмосфери довіри між працівниками та адміністрацією.

В умовах сучасного ринку важливим чинником ефективності підприємства є швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме корпоративна культура визначає готовність персоналу до освоєння нових технологій, зміни організаційних процесів та впровадження інноваційних підходів до управління [16]. Якщо підприємство підтримує культуру розвитку, професійного навчання та ініціативності, працівники більш позитивно сприймають зміни та активніше долучаються до процесу модернізації діяльності організації.

Суттєвий вплив корпоративна культура має на рівень професійної відповідальності працівників. У підприємствах, де підтримуються принципи чесності, дисципліни та орієнтації на результат, працівники більш сумлінно ставляться до виконання своїх обов'язків, дотримуються корпоративних стандартів та прагнуть досягати високих показників ефективності праці [4]. Формування відповідального ставлення до роботи позитивно впливає на якість продукції чи послуг, рівень задоволеності клієнтів та загальні результати діяльності підприємства [21].

Особливо важливим є вплив корпоративної культури на процес формування кадрового потенціалу підприємства. Позитивне корпоративне середовище створює сприятливі умови для професійного розвитку персоналу, підтримки кар'єрного зростання та розвитку лідерських якостей працівників [10]. У сучасних умовах працівники прагнуть працювати в організаціях, які забезпечують не лише належний рівень матеріального забезпечення, а й можливості професійної самореалізації, навчання та розвитку компетенцій. Саме корпоративна культура визначає рівень привабливості підприємства як роботодавця та впливає на здатність організації залучати висококваліфікованих фахівців [12].

Корпоративна культура також впливає на ефективність використання людського капіталу підприємства. В умовах сприятливого корпоративного середовища працівники більш активно використовують свої професійні знання, проявляють творчий підхід до вирішення виробничих завдань та беруть участь у процесі вдосконалення діяльності організації [26]. Це дозволяє підприємству ефективніше використовувати кадровий потенціал, підвищувати інноваційну активність та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах значного поширення набуває практика формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури. Такий підхід передбачає орієнтацію діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів, підтримку високих стандартів обслуговування та формування довгострокових відносин із клієнтами [12]. Працівники, які поділяють принципи клієнтоорієнтованості, більш уважно ставляться до потреб споживачів, підтримують позитивний імідж підприємства та сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку [14].

Не менш важливим є вплив корпоративної культури на рівень організаційних конфліктів. У колективах із низьким рівнем корпоративної взаємодії часто виникають проблеми комунікації, суперечності між працівниками та погіршення психологічного клімату. Натомість сильна корпоративна культура сприяє формуванню атмосфери взаємної поваги, підтримки та відповідальності, що дозволяє знизити рівень конфліктності та забезпечити більш ефективну командну роботу [10].

Важливу роль корпоративна культура відіграє і у формуванні системи соціальної відповідальності підприємства. Організації, які підтримують принципи етичної поведінки, соціального партнерства та екологічної відповідальності, мають кращу репутацію серед споживачів, партнерів та суспільства загалом. Соціально відповідальна корпоративна культура сприяє підвищенню довіри до підприємства, зміцненню його ринкових позицій та формуванню позитивного бренду роботодавця [7].

У сучасних підприємствах корпоративна культура також розглядається як важливий фактор забезпечення економічної ефективності діяльності. Підвищення рівня мотивації персоналу, зниження плинності кадрів, покращення якості управлінських рішень та розвиток інноваційної активності сприяють зростанню продуктивності праці та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства [6]. Крім того, ефективна корпоративна культура дозволяє знизити витрати, пов'язані з конфліктами, адаптацією нових працівників та неефективною організацією праці.

Суттєвий вплив корпоративна культура має і на формування стратегічного потенціалу підприємства. Наявність спільного бачення розвитку організації, підтримка стратегічних цілей працівниками та готовність персоналу до участі у процесах розвитку забезпечують підприємству можливість ефективно реалізовувати довгострокові плани та досягати високого рівня конкурентоспроможності [1]. Корпоративна культура стає важливим елементом стратегічного управління та визначає здатність підприємства підтримувати стабільний розвиток у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ресторани Конфетті» (ТОВ «Ресторани Конфетті») є сучасним підприємством сфери ресторанного бізнесу та громадського харчування. Даний заклад офіційно зареєстроване 17 грудня 2020 р. у м. Дніпро у формі товариства з обмеженою відповідальністю, здійснює діяльність у сегменті HoReCa, поєднуючи ресторанний бізнес, кейтеринг, торгівлю та супутні сервісні напрями.

Юридична адреса підприємства: 49100, м. Дніпро, вул. Набережна Перемоги, 112-Д, приміщення 171. Розмір статутного капіталу товариства - 500 грн. Керівник ТОВ «Ресторани Конфетті» - Приходько Олег Анатолійович.

Confetti - українська мережа ресторанів, яка розпочала свою діяльність у Дніпрі у 2008 році. За час роботи бренд став одним із відомих ресторанних проєктів міста, поєднуючи сучасний сервіс, комфортну атмосферу та орієнтацію на сімейний відпочинок. Концепція закладів спрямована на створення простору, де гості можуть не лише відпочити та смачно провести час, а й отримати позитивні емоції від атмосфери та обслуговування.

В структурі власності підприємства 90 % капіталу належить Квасневській Оксані, яка також є кінцевим бенефіціарним власником товариства, а 10 % - керівнику підприємства Приходьку Олегу Анатолійовичу.

Основним видом діяльності ТОВ «Ресторани Конфетті» є ресторанна діяльність та надання послуг у сфері харчування. Крім цього, підприємство здійснює й низку супутніх видів діяльності, пов'язаних із організацією обслуговування та функціонування закладів ресторанного господарства, зокрема: постачання готових страв для подій;

- обслуговування напоями;

- роздрібну та інтернет-торгівлю;
- оптову торгівлю продуктами харчування та напоями;
- дослідження кон'юнктури ринку;
- операції з нерухомістю та допоміжну діяльність у сфері фінансових послуг.

Така різноманітність видів діяльності свідчить про прагнення підприємства зробити свою бізнес-модель більш гнучкою, розширити джерела доходів та краще адаптуватися до сучасних умов ресторанного ринку.

Підприємство перебуває на обліку в органах Державної податкової служби України та є платником ПДВ з 1 лютого 2021 року. Станом на 15.05.2026 року податкова заборгованість і борг зі сплати єдиного соціального внеску відсутні, що свідчить про належне виконання підприємством своїх податкових зобов'язань.

В табл. 2.1 наведені основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ
«Ресторани Конфетті»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2021 р., %
Кількість персоналу	101	50	50	35	13	12,9
Дохід (тис грн)	35136	25380	33777	30135	29867	85,0
Чистий прибуток (тис грн)	371	1189	2690	1105	683	184,1
Активи (тис грн)	10784	11047	12199	11546	14864	137,8
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	374	177	583	527	522	139,6
Поточні зобов'язання (тис грн)	10331	9487	7942	6183	8818	85,4
Власний капітал (тис грн)	453	1561	4258	5363	6046	1334,7

За період 2021-2025 рр. на підприємстві суттєво скоротилася чисельність персоналу - на 87,1 %, що пов'язано з мобілізацією частини працівників, оптимізацією діяльності та скороченням кількості ресторанів. Попри це, підприємству вдалося зберегти стабільність роботи: загальний дохід

зменшився лише на 15 %, а чистий прибуток, навпаки, зріс на 84,1 %. Це може свідчити про більш ефективне управління витратами та адаптацію підприємства до складних умов функціонування.

Також упродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання активів підприємства на 38,8 % та зменшення поточних зобов'язань на 14,6 %, що позитивно характеризує його фінансовий стан. Власний капітал зріс у 13 разів, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та поступове відновлення його діяльності.

Протягом останніх років мережа поступово розширювалася: відкривалися нові заклади, оновлювалися інтер'єри, удосконалювалося меню та підходи до обслуговування гостей. В оформленні ресторанів використовуються сучасні дизайнерські рішення, елементи озеленення та комфортні зони для сімейного відпочинку, зустрічей і проведення святкових подій.

В табл. 2.2 надані загальні показники сектору HoReCa та місце в ньому ТОВ «Ресторани Конфетті» на основні аналізу здійсненого платформою Claryty Project.

Таблиця 2.2

Дохід у секторі HoReCa ТОВ «Ресторани Конфетті»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2021 р.
Частка, %	0,14	0,12	0,09	0,1	0,08	-0,06
Місце	115	115	128	189	239	+124
Загальна кількість місць	6380	7016	7593	7831	7115	+735
Дохід компанії, млн.грн	35,14	25,38	33,78	30,13	29,87	-5,27
Загальний дохід сектору, млрд.грн	25,72	21,82	36,73	30,88	37,17	11,45

За даними Claryty Project загальний дохід сектору збільшився на 44,3% (11,45 млрд.грн) за останні 5 років незважаючи на широкомасштабне вторгнення, а дохід ТОВ «Ресторани Конфетті» знизився на 15% порівняно з 2021 р. Разом з тим підприємство знаходиться на 239 місці за даними 2025 р.

серед 7115. В процентному виразі частка ТОВ «Ресторани Конфетті» становить 0,08% у доходах галузі.

Попри складні умови функціонування, діяльність компанії загалом можна оцінити як успішну. Концепція бренду базується на створенні атмосфери комфорту, позитивних емоцій та приємного відпочинку. Confetti прагне бути не просто мережею ресторанів, а місцем, де гості можуть відволіктися від повсякденних турбот, провести час із рідними та друзями й отримати приємні враження.

Завдяки поєднанню сучасного сервісу, продуманого дизайну та орієнтації на потреби клієнтів бренд став одним із найбільш впізнаваних ресторанних проєктів міста Дніпра.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Для того щоб більш детально оцінити фінансовий стан ТОВ «Ресторани Конфетті», необхідно проаналізувати основні фінансові коефіцієнти, які відображають ефективність діяльності підприємства, його платоспроможність та рівень фінансової стійкості.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Ресторани Конфетті» за 2021-2025 рр. свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства. Зокрема, коефіцієнт фінансової незалежності зріс майже у 10 разів - з 0,042 до 0,407. Це означає, що підприємство стало менш залежним від зовнішніх джерел фінансування та поступово зміцнює власну фінансову основу.

Водночас значно знизився коефіцієнт фінансового ризику - на 93,6 %, що свідчить про скорочення боргового навантаження та підвищення фінансової стійкості підприємства. Такі зміни можна пов'язати з більш ефективним управлінням фінансовими ресурсами, оптимізацією витрат і поступовим відновленням діяльності підприємства в складних економічних умовах (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники фінансової стійкості та показники оцінки структури джерел
формування капіталу ТОВ «Ресторани Конфетті»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відношення 2025 р. до 2021 р., %
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,042	0,141	0,349	0,464	0,407	967,4
Коефіцієнт фінансової залежності	23,8	7,1	2,9	2,2	2,5	10,3
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,044	0,165	0,536	0,867	0,686	1562,1
Коефіцієнт фінансового ризику	22,8	6,1	1,9	1,2	1,5	6,4
Коефіцієнт заборгованості	0,96	0,86	0,65	0,54	0,59	61,9
Показник фінансового левериджу	22,79	6,08	1,87	1,15	1,46	6,4
Коефіцієнт мобільності	0,49	0,72	0,40	0,83	2,62	535,7

Водночас значно знизився коефіцієнт фінансового ризику - на 93,6 %, що свідчить про скорочення боргового навантаження та підвищення фінансової стійкості підприємства. Такі зміни можна пов'язати з більш ефективним управлінням фінансовими ресурсами, оптимізацією витрат і поступовим відновленням діяльності підприємства в складних економічних умовах.

Важливе значення має аналіз показників ліквідності, адже саме вони дозволяють оцінити рівень платоспроможності та підтвердити попередній аналіз показників фінансової стійкості підприємства (табл. 2.4).

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Ресторани Конфетті» за 2021-2025 рр. свідчить про поступове покращення платоспроможності підприємства та зміцнення його фінансового стану. Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом зазначеного періоду залишався невисоким і у 2025 році становив 0,059; зміна становить 0,023 пункти. Така тенденція є свідченням обмеженої здатності підприємства негайно погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «Ресторани Конфетті»

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2021 р., +/-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,036	0,019	0,073	0,085	0,059	0,023
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,15	0,26	0,24	0,57	0,98	0,834
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,34	0,49	0,44	0,85	1,22	0,877
Власний оборотний капітал	-6786	-4853,5	-4482,4	-952	1943,3	8729,300
Маневреність власних оборотних коштів	-14,97	-3,11	-1,05	-0,18	0,32	15,288

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,15 у 2021 році до 0,98 у 2025 році. Така динаміка свідчить про підвищення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів без урахування запасів. У 2025 році значення показника наблизилося до нормативного рівня (0,5-1), що позитивно характеризує фінансовий стан підприємства. За даними 2025 р. на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 98 коп. високоліквідних активів.

Позитивна тенденція спостерігається і щодо коефіцієнта загальної ліквідності, який зріс з 0,34 до 1,22. Це свідчить про те, що у 2025 році підприємство вже мало достатній обсяг оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань, тоді як у попередні роки спостерігався дефіцит ліквідних ресурсів.

Власний оборотний капітал у 2021-2024 рр. мав від'ємне значення, що свідчило про нестачу власних коштів для фінансування поточної діяльності. Проте у 2025 р. показник став додатним і становив 1943,3 тис. грн, що є позитивною ознакою та свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Показник маневреності власних оборотних коштів також суттєво покращився: у 2021 р. він мав від'ємне значення (-14,97), а у 2025 р. становив 0,32. Це свідчить про більш ефективне використання власних

фінансових ресурсів та підвищення гнучкості управління оборотними активами.

Важливим етапом оцінки фінансового стану підприємства є аналіз показників ділової активності ТОВ «Ресторани Конфетті» (табл. 2.5), оскільки вони відображають ефективність управління ресурсами та інтенсивність господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ТОВ «Ресторани Конфетті»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2021 р., %
Оборотність дебіторської заборгованості	31,2	15,3	19,3	15,6	6,3	20,0
Оборотність кредиторської заборгованості	33,0	28,3	46,8	22,4	12,8	38,8
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	17,0	11,4	16,5	14,3	12,8	75,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	75,7	23,9	10,7	4,9	4,3	5,7
Термін одного обороту дебіторської заборгованості, дні	11,5	23,6	18,6	23,1	57,5	498,9
Термін одного обороту кредиторської заборгованості, дні	10,9	12,7	7,7	16,0	28,1	257,8
Термін одного обороту матеріальних запасів, дні	21,2	31,7	21,8	25,1	28,2	132,9
Термін одного обороту власного капіталу, дні	4,8	15,1	33,7	73,9	84,2	1769,9

Дані табл. 2.5 вказують на системне підвищення ділової активності підприємства впродовж 2021-2025 рр., всі коефіцієнти оборотності демонструють низьку динаміку, а відповідні терміни обороту зростають. Так, оборотність дебіторської заборгованості скоротилася з 31,2 у 2021 р. до 6,3 у 2025 р. (80%). Як внаслідок, термін інкасації боргів покупців зріс з 11,5 до 57,5 днів, майже в п'ять разів (+498,9%), що вказує на послаблення платіжної дисципліни контрагентів. Оборотноість кредиторської заборгованості також знизилася - з 33,0 до 12,8, а термін розрахунків з постачальниками збільшився

з 10,9 до 28,1 днів (+257,8%). Слід відзначити негативну тенденцію: термін погашення дебіторської заборгованості (57,5 днів) майже вдвічі перевищує термін погашення кредиторської заборгованості (28,1 днів). Це свідчить про те, що підприємство отримує кошти від клієнтів значно пізніше, ніж здійснює розрахунки з постачальниками, що може призводити до дефіциту оборотних коштів та виникнення розривів ліквідності.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зменшився з 17,0 до 12,8, тоді як тривалість одного обороту запасів зросла з 21,2 до 28,2 дня. Такий процес є наслідком уповільнення обороту запасів та збільшення часу їх перебування на складі. Порівняно з іншими показниками така динаміка змін є менш різкою, але стабільно негативний характер і може вказувати на зниження темпів реалізації продукції або накопичення надлишкових товарно-матеріальних цінностей.

Найбільш негативна тенденція спостерігається щодо коефіцієнта оборотності власного капіталу, який зменшився з 75,7 у 2021 році до 4,3 у 2025 році, тобто у 17,6 разів. Водночас тривалість одного обороту власного капіталу зросла з 4,8 до 84,2 днів, що свідчить про суттєве уповільнення обороту фінансових ресурсів підприємства.

Така динаміка вказує на зниження ефективності використання власного капіталу та недостатній рівень його віддачі у процесі господарської діяльності. Це може бути пов'язано як зі скороченням обсягів діяльності підприємства, так і з уповільненням обороту коштів в умовах нестабільного ринкового середовища.

Одними з ключових показників ефективності діяльності підприємства є показники рентабельності, які узагальнені у табл. 2.6. Аналіз показників рентабельності ТОВ «Ресторани Конфетті» за 2021-2025 рр. свідчить про позитивну динаміку ефективності діяльності підприємства.

Зокрема, коефіцієнт рентабельності активів зріс з 0,034 пункти у 2021 р. до 0,046 пункти у 2025 р., найвищого значення показник досяг у 2023 р. - 0,220, після чого спостерігалось його зниження, що може бути пов'язано з

погіршенням умов функціонування підприємства та скороченням обсягів діяльності. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства та його здатності генерувати прибуток у процесі діяльності. Однак значення показника залишається невисоким, що вказує на обмежений рівень прибутковості активів.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Ресторани Конфетті»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2021 р., %
Рентабельність активів	0,034	0,108	0,220	0,096	0,046	133,3
Рентабельність власного капіталу	5,183	0,238	0,279	0,502	0,183	3,5
Рентабельність основного капіталу	0,053	0,205	0,375	0,221	0,224	420,7
Рентабельність реалізованої продукції	0,011	0,049	0,087	0,047	0,028	258,6
Рентабельність доходів	0,011	0,047	0,080	0,037	0,023	216,2
Рентабельність діяльності	0,011	0,049	0,087	0,038	0,024	219,5

Рентабельність власного капіталу у 2021 р. була найвищою та становила 5,183 пункти, однак у наступні роки показник різко знизився і у 2025 р. становив 0,183 пункти. Така динаміка свідчить про суттєве зниження ефективності використання власного капіталу підприємства та зменшення прибутковості для власників. Це може бути пов'язано як зі зростанням обсягу власного капіталу, так і зі скороченням фінансових результатів діяльності. Попри це динаміка рентабельності основного капіталу є позитивною, темп росту - 4,2 рази за зазначений період, і свідчить про більш ефективне використання основних засобів підприємства та покращення результативності їх експлуатації.

Рентабельність реалізованої продукції у 2025 р. становила 0,028 пункти тоді як у 2021т р. - 0,011 пункти. Незважаючи на коливання показника в окремі роки, загальна динаміка є позитивною та свідчить про зростання прибутковості реалізації продукції та послуг підприємства. Аналогічна

тенденція спостерігається і щодо рентабельності доходів та рентабельності діяльності, які зросли у 2,2 рази за період 2021-2025 рр.

Загалом результати аналізу свідчать про поступове відновлення фінансової стабільності ТОВ «Ресторани Конфетті» та його адаптацію до складних умов функціонування ресторанного бізнесу. Позитивна динаміка окремих показників ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості вказує на покращення платоспроможності підприємства, ефективності операційної діяльності та зміцнення його позицій на ринку.

Разом із тим підприємство стикається з певними проблемами, зокрема уповільненням ділової активності та недостатньо ефективним використанням власного капіталу. У зв'язку з цим доцільним є вдосконалення управління дебіторською заборгованістю, оптимізація матеріальних запасів і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

2.3. Особливості корпоративної культури ТОВ «Конфетті» та її вплив на діяльність підприємства

Оскільки ефективність діяльності підприємства залежить не лише від фінансово-економічних показників, а й від якості управління персоналом та внутрішнього середовища організації, доцільним є дослідження особливостей корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті». На рис. 2.1 зображена схема впливу корпоративної культури на ефективність діяльності ТОВ «Ресторани Конфетті».

Аналіз офіційного сайту мережі ресторанів Confetti свідчить, що основою діяльності компанії є створення атмосфери щастя, гармонії та позитивних емоцій для гостей. Бренд позиціонує себе як «ресторани щасливих людей», що відображає орієнтацію на клієнтоорієнтованість, комфорт і високий рівень сервісу. Основними цінностями компанії можна визначити гостинність, емоційний комфорт гостей, якість обслуговування, командну взаємодію та постійний розвиток мережі.



Рис. 2.1. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності ТОВ «Ресторани Конфетті»

Саме корпоративна культура визначає систему цінностей підприємства та впливає на поведінку персоналу, що, своєю чергою, позначається на рівні задоволеності клієнтів, їхній лояльності, частоті повторних відвідувань і загальному сприйнятті бренду. Для підприємств ресторанного бізнесу це має особливе значення, оскільки якість сервісу, атмосфера закладу та емоційний комфорт гостей є важливими передумовами підвищення ефективності діяльності, що наведено на рис. 2.1.

З огляду на специфіку ресторанного бізнесу та концепцію мережі, стиль управління в компанії можна охарактеризувати як переважно демократичний із елементами сервісного менеджменту. Значна увага приділяється координації роботи персоналу, швидкості обслуговування, підтриманню стандартів сервісу та взаємодії між працівниками різних підрозділів. Водночас у закладах HoReCa важливе значення має оперативність ухвалення рішень і контроль якості обслуговування.

У компанії використовується розвинена система зовнішніх і внутрішніх комунікацій. Зовнішні комунікації реалізуються через офіційний сайт,

соціальні мережі, рекламу, систему доставки та бронювання столиків. Внутрішні комунікації базуються на взаємодії адміністраторів, менеджерів і персоналу закладів, що є необхідною умовою ефективної роботи ресторанної мережі. Комунікації мають оперативний характер і спрямовані на швидке реагування на потреби гостей.

Мотивація працівників у ресторанному бізнесі формується через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. У мережі Confetti мотиваційними чинниками можуть виступати комфортні умови праці, система преміювання, можливість професійного розвитку, робота у відомому бренді та позитивна атмосфера в колективі. Важливу роль також відіграє емоційна складова роботи та командна взаємодія.

Основні елементи корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті» наведено на рис. 2.2.

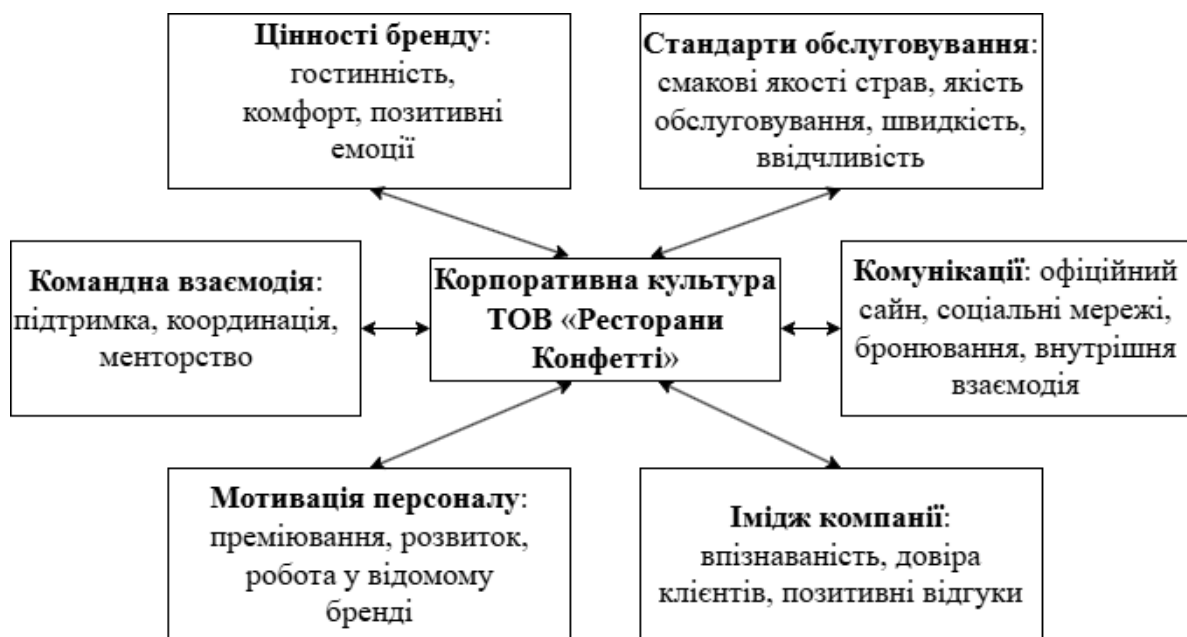


Рис. 2.2. Складові корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті»

З огляду на концепцію компанії, орієнтовану на створення позитивних емоцій і комфортної атмосфери, можна припустити, що підприємство приділяє значну увагу формуванню сприятливого психологічного клімату в

колективі. Для ресторанної сфери особливо важливими є взаємопідтримка працівників, командна робота та ефективна взаємодія персоналу під час обслуговування гостей.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Впізнаваний бренд «ресторанів щасливих людей», орієнтований на позитивні емоції та комфорт гостей.	Висока залежність якості сервісу від людського фактора та професіоналізму персоналу.
Сформована клієнтоорієнтована корпоративна культура та єдині стандарти обслуговування у мережі закладів.	Значне емоційне та фізичне навантаження на працівників ресторанної сфери може спричиняти професійне вигорання.
Позитивний імідж закладів, високі оцінки клієнтів та розвинена культура сервісу.	Обмежена публічна інформація щодо системи розвитку персоналу та внутрішніх HR-процесів.
Сучасний стиль закладів, комфортна атмосфера, що сприяє формуванню позитивного психологічного клімату.	Плинність кадрів
Наявність декількох ресторанів у різних районах Дніпра, що забезпечує розвиток командної взаємодії та обмін корпоративним досвідом.	Необхідність постійного контролю дотримання корпоративних стандартів у всіх закладах мережі.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток корпоративного навчання та програм адаптації персоналу.	Висока конкуренція у ресторанному бізнесі Дніпра.
Використання digital-комунікацій та соціальних мереж для посилення корпоративного бренду роботодавця.	Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення.
Впровадження сучасних HR-технологій мотивації та оцінки персоналу.	Ризик втрати кваліфікованих працівників через міграцію кадрів та конкуренцію на ринку праці.
Розширення корпоративних заходів і командування для підвищення лояльності працівників.	Стресові умови роботи у сфері обслуговування можуть негативно впливати на психологічний клімат.
Формування сильної корпоративної культури як конкурентної переваги мережі.	Воєнні та кризові фактори, які впливають на стабільність роботи ресторанного бізнесу в Україні.

Наявність розгалуженої мережі закладів та стабільний розвиток бренду свідчать про відносно високий рівень організаційної стабільності та лояльності персоналу. Лояльність працівників підтримується завдяки корпоративній атмосфері, можливостям професійної реалізації та роботі у впізнаваній мережі ресторанів.

Корпоративна культура мережі ґрунтується на створенні дружньої атмосфери, підтриманні єдиних стандартів обслуговування та формуванні позитивного іміджу бренду. До корпоративних традицій можна віднести спільне святкування подій, підтримання командного духу, дотримання стандартів сервісу та формування єдиного стилю комунікації з гостями.

У ресторанному бізнесі процес адаптації персоналу має важливе значення через високу інтенсивність роботи та необхідність швидкого засвоєння стандартів обслуговування. У мережі Confetti адаптація нових працівників включає стажування, наставництво з боку досвідчених співробітників, ознайомлення зі стандартами сервісу та корпоративними цінностями компанії. SWOT-аналіз корпоративної культури компанії наведений у табл. 2.7.

Для аналізу корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті» використано модель Е. Шейна, яка дає змогу комплексно дослідити культуру підприємства через три взаємопов'язані рівні: зовнішні прояви культури, задекларовані цінності та базові глибинні припущення (табл. 2.8). Такий підхід є доцільним для підприємства ресторанного бізнесу, оскільки корпоративна культура у цій сфері проявляється не лише у внутрішній організації роботи персоналу, а й у якості сервісу, атмосфері закладу, стилі комунікації з гостями та загальному сприйнятті бренду. На першому рівні стоять артефакти, які охоплюють видимі елементи корпоративної культури. Для ТОВ «Ресторани Конфетті» до таких елементів належать сучасний дизайн ресторанів, затишна атмосфера, єдиний стиль оформлення закладів, стандарти обслуговування, зовнішній вигляд персоналу, активність у соціальних мережах та орієнтація на створення позитивних емоцій для гостей. На другому рівні моделі - цінності, тобто ті принципи, які визначають бажану поведінку працівників і загальну спрямованість діяльності підприємства. Для ТОВ «Ресторани Конфетті» такими цінностями є клієнтоорієнтованість, гостинність, якісний сервіс, командна робота, відповідальність за результат і створення комфортної атмосфери для гостей. Третій рівень – це базові припущення, які

характеризують глибинні установки та переконання, визначають щоденну поведінку працівників. У діяльності ТОВ «Ресторани Конфетті» такими припущеннями є розуміння того, що задоволений гість є головною умовою успіху ресторану, якісний сервіс виступає основою конкурентоспроможності, а злагоджена командна робота забезпечує стабільність обслуговування.

Таблиця 2.8

**Аналіз корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті» за моделлю
Е. Шейна**

Рівень корпоративної культури	Характеристика для ТОВ «Ресторани Конфетті»
1. Артефакти (зовнішні прояви культури)	Сучасний дизайн ресторанів; затишна атмосфера; використання природних елементів та зелені в інтер'єрі; єдиний корпоративний стиль закладів; стандарти сервісу; форма персоналу; активна присутність у соціальних мережах; орієнтація на створення позитивних емоцій для гостей; проведення святкових заходів і сімейного дозвілля.
2. Проголошені цінності (офіційні принципи та переконання)	Клієнтоорієнтованість; якісний сервіс; гостинність; командна робота; створення атмосфери комфорту та щасливого відпочинку; підтримання позитивного іміджу бренду; професійний розвиток персоналу; відповідальність за якість обслуговування.
3. Базові припущення (глибинні установки та переконання)	Переконання, що головною цінністю ресторану є задоволений гість; важливість емоційної атмосфери для успіху бізнесу; необхідність швидкої та злагодженої командної роботи; розуміння сервісу як ключового фактора конкурентоспроможності; підтримка взаємодопомоги між працівниками; орієнтація на довгострокову лояльність клієнтів.

Аналіз корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті» за моделлю Е. Шейна свідчить, що підприємство має виражену клієнтоорієнтовану культуру, у центрі якої перебуває створення позитивних емоцій, комфортної атмосфери та високого рівня сервісу для гостей. Зовнішні елементи корпоративної культури узгоджуються із задекларованими цінностями та внутрішніми поведінковими установками персоналу. Це позитивно впливає на імідж компанії, якість обслуговування, лояльність клієнтів і загальну ефективність діяльності підприємства. Разом із тим проведений аналіз показав, що для посилення корпоративної культури доцільно вдосконалити

стандарти сервісу, систему адаптації та навчання персоналу, а також підтримувати командну взаємодію. Це сприятиме стабільній якості обслуговування та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Ресторани Конфетті».

Таблиця 2.9

**Аналіз корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті» за моделлю
Камерона-Куїнна (OCAI)**

Тип корпоративної культури	Характеристика	Рівень прояву
Кланова культура (Clan Culture)	У компанії простежується орієнтація на дружню атмосферу, командну взаємодію, підтримку персоналу та створення позитивних емоцій для гостей. Заклади позиціонуються як комфортний простір для відпочинку, а працівники є важливою частиною сервісної атмосфери. Значна увага приділяється взаємодії в колективі та клієнтоорієнтованості.	Високий
Ринкова культура (Market Culture)	Мережа ресторанів функціонує в умовах високої конкуренції ресторанного бізнесу, тому орієнтується на якість сервісу, конкурентоспроможність, репутацію бренду та задоволення потреб клієнтів. Важливими є ефективність роботи персоналу та підтримання позитивного іміджу компанії.	Середній
Ієрархічна культура (Hierarchy Culture)	У діяльності мережі присутні стандарти обслуговування, регламентовані процеси роботи персоналу, контроль якості сервісу та координація роботи працівників. Це забезпечує стабільність функціонування закладів та єдиний корпоративний стиль мережі.	Середній
Адхократична культура (Adhocracy Culture)	Елементи інноваційності проявляються у розвитку бренду, сучасному дизайні закладів, використанні digital-комунікацій і прагненні адаптуватися до нових тенденцій ресторанного бізнесу. Проте інноваційна складова не є домінуючою.	Низький

Модель Кім Камерон та Роберта Квінна OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) використаємо для оцінки типу корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті» організації та визначення того, як культура впливає на ефективність діяльності підприємства (табл. 2.9).

Проведений аналіз корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті» показав, що підприємство має сформовану клієнтоорієнтовану культуру, яка базується на гостинності, якості обслуговування, створенні комфортної атмосфери та позитивних емоцій для гостей. Важливими елементами корпоративної культури є командна взаємодія персоналу, дотримання стандартів сервісу, розвиток комунікацій із клієнтами та підтримання

позитивного іміджу бренду. Саме ці складові сприяють формуванню лояльності клієнтів, повторним відвідуванням і зміцненню конкурентних позицій ресторану на ринку.

Разом із тим аналіз свідчить, що корпоративна культура підприємства потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, доцільно посилити систему адаптації та навчання персоналу, формалізувати стандарти обслуговування, удосконалити внутрішні комунікації та приділити більше уваги мотивації працівників. Це дозволить забезпечити стабільну якість сервісу в усіх закладах мережі та зменшити ризик плинності кадрів.

Крім того, для подальшого розвитку корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті» доцільно впровадити програму адаптації нових працівників, яка включатиме наставництво, ознайомлення зі стандартами сервісу, правилами комунікації з гостями та цінностями бренду. Також варто розробити єдиний внутрішній стандарт обслуговування, де будуть визначені вимоги до швидкості обслуговування, якості страв, ввічливості персоналу, зовнішнього вигляду працівників і реагування на скарги клієнтів.

Окрему увагу слід приділити розвитку системи мотивації персоналу. Доцільно поєднувати матеріальні стимули з нематеріальними, зокрема преміювання за якісне обслуговування, відзначення кращих працівників, командні заходи, внутрішнє навчання та можливості професійного зростання. Це сприятиме підвищенню лояльності працівників, покращенню психологічного клімату в колективі та зниженню професійного вигорання.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «РЕСТОРАНИ КОНФЕТТІ»

3.1. Розвиток системи адаптації, навчання та мотивації персоналу ТОВ «Ресторани Конфетті»

Для підприємств ресторанного бізнесу важливим напрямом удосконалення корпоративної культури є розвиток адаптивності персоналу, що насамперед пов'язано з тим, що працівники сфери послуг постійно взаємодіють із клієнтами, працюють в умовах високого емоційного навантаження та мають швидко реагувати на зміну попиту, поведінки гостей і зовнішніх умов. На наш погляд, в системі мотивації ТОВ «Ресторани Конфетті» доцільно посилити роль нематеріальних стимулів, зокрема визнання результатів праці, залучення працівників до обговорення сервісних рішень, можливості професійного розвитку та участі у внутрішньому навчанні. Такі заходи сприятимуть підвищенню лояльності персоналу та формуванню більш стійкої корпоративної культури.

Для ТОВ «Ресторани Конфетті» доцільно впровадити чотиритижневу програму адаптації нових працівників, бо саме початковий період роботи значною мірою визначає подальшу ефективність працівника, його лояльність до підприємства та здатність дотримуватися корпоративних стандартів. У ресторанному бізнесі адаптація має особливе значення, оскільки новий працівник повинен швидко засвоїти не лише функціональні обов'язки, а й правила комунікації з гостями, стандарти сервісу, особливості командної взаємодії та цінності бренду.

Запровадження такої програми пропонується з метою підвищення якості підготовки персоналу, забезпечення швидшого входження нових працівників у робочий процес, зниження плинності кадрів та формування єдиного підходу до обслуговування гостей у всіх закладах мережі. Програма має передбачати поетапне ознайомлення працівника з корпоративними цінностями,

стандартами сервісу, правилами зовнішнього вигляду, алгоритмами спілкування з гостями, діями у складних або конфліктних ситуаціях, а також особливостями взаємодії з адміністраторами, кухнею та іншими працівниками.[8]

Важливим елементом програми має стати наставництво з боку досвідченого працівника, який протягом першого місяця допомагатиме новачку адаптуватися до умов роботи, пояснюватиме практичні аспекти обслуговування та надаватиме зворотний зв'язок. Це дозволить зменшити кількість помилок під час обслуговування, скоротити період професійного входження в роботу, підвищити впевненість нового працівника та посилити єдність корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті». Елементи програми адаптації нових працівників наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Пропонована програма адаптації нових працівників в
ТОВ «Ресторани Конфетті»**

Етап	Зміст заходу	Очікуваний результат
1 день	Знайомство з брендом Confetti, корпоративними цінностями, правилами поведінки та стандартами зовнішнього вигляду	Працівник розуміє культуру компанії
1 тиждень	Наставництво досвідченого працівника, ознайомлення зі стандартами сервісу	Зменшення помилок у роботі
2–3 тиждень	Практична робота під контролем наставника, відпрацювання типових ситуацій із гостями	Формування впевненості у роботі
4 тиждень	Коротка оцінка результатів адаптації, зворотний зв'язок від адміністратора	Визначення готовності до самостійної роботи

Закріплення за кожним новим працівником наставника на перший місяць роботи сприятиме швидшій адаптації персоналу до умов діяльності ТОВ «Ресторани Конфетті» та кращому засвоєнню корпоративних стандартів. Наставник допомагатиме новому працівникові опанувати правила обслуговування гостей, особливості роботи у пікові години, норми комунікації з клієнтами, порядок взаємодії з кухнею, адміністраторами та іншими працівниками, а також вимоги щодо дотримання корпоративних стандартів сервісу.

Окрім наставництва, важливим напрямом розвитку персоналу є систематичне внутрішнє навчання, яке дозволяє закріпити стандарти сервісу та сформувати єдиний підхід до роботи з гостями.[9] З цією метою доцільно запровадити систему коротких внутрішніх тренінгів для персоналу, спрямованих на покращення комунікації з гостями, роботу зі скаргами, поведінку у стресових ситуаціях та розвиток командної взаємодії. Такі тренінги не потребують значних фінансових витрат, оскільки можуть проводитися адміністраторами або досвідченими працівниками закладу, але водночас сприятимуть підвищенню професійності персоналу, зменшенню кількості помилок в обслуговуванні та забезпеченню стабільної якості сервісу. Запропоновані теми для тренінгів узагальнені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендована тематика тренінгів для працівників

ТОВ «Ресторани Конфетті»

Пропонована тема тренінгу	Мета
Стандарти сервісу в ресторанах «Конфетті»	Забезпечення єдиної якості обслуговування
Комунікація з гостями	Формування ввічливого й доброзичливого стилю спілкування
Робота зі скаргами	Зниження конфліктності та покращення сервісу
Командна взаємодія залу й кухні	Покращення координації роботи
Поведінка у стресових ситуаціях	Профілактика професійного вигорання

Для зниження ризику професійного вигорання доцільно запровадити регулярний зворотний зв'язок між адміністраторами та персоналом, раціональне планування змін, підтримку командної взаємодії та короткі внутрішні зустрічі для обговорення складних робочих ситуацій. В умовах нестабільного зовнішнього середовища система мотивації персоналу ресторанного підприємства має бути не лише матеріальною, а й адаптивною. Для ТОВ «Ресторани Конфетті» це означає необхідність поєднання оплати праці та преміювання з нематеріальними інструментами: психологічною підтримкою, гнучким графіком, командною взаємодією та визнанням внеску працівників.

Доцільно передбачити більш гнучке планування робочих змін з урахуванням особистих обставин працівників, транспортної доступності, сімейних обов'язків та безпекової ситуації. Це сприятиме зменшенню напруження персоналу та підвищенню його лояльності до підприємства. Узагальнення запропонованих заходів щодо розвитку системи адаптації, навчання та мотивації персоналу ТОВ «Ресторани Конфетті» наведено в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Комплекс заходів щодо розвитку адаптації, навчання та мотивації персоналу ТОВ «Ресторани Конфетті»

Напрямок	Запропонований захід	Очікуваний результат
Адаптація персоналу	Чотиритижнева програма адаптації нових працівників	Скорочення періоду входження в роботу
Наставництво	Закріплення наставника за новим працівником	Зменшення помилок у роботі
Навчання	Короткі тренінги зі стандартів сервісу, комунікації та роботи зі скаргами	Підвищення якості обслуговування
Мотивація	Відзначення кращих працівників, подяки, преміювання за позитивні відгуки	Підвищення лояльності персоналу
Психологічна підтримка	Регулярний зворотний зв'язок, обговорення складних ситуацій	Зниження ризику професійного вигорання
Гнучке планування	Урахування особистих обставин працівників під час складання графіків	Зменшення напруження та плинності кадрів

Запропоновані заходи спрямовані на вирішення проблем, виявлених під час аналізу корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті», зокрема покращення адаптації нових працівників, підвищення якості сервісу, розвиток командної роботи та зменшення ризику професійного вигорання персоналу. Їх реалізація позитивно впливатиме на роботу персоналу та зміцнення корпоративної культури підприємства.

Таблиця 3.4

Орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів**ТОВ «Ресторани Конфетті»**

Пропоновані заходи	Сума, тис. грн
Розробка матеріалів для адаптації персоналу	3,0
Винагорода наставникам за супровід нових працівників	3,0
Проведення внутрішніх тренінгів	7,5
Нематеріальна мотивація та відзначення працівників	4,5
Організація зустрічей зворотного зв'язку	0,0
Разом	18,0

Отже, загальні орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів становитимуть 18,0 тис. грн. Оскільки більшість заходів можуть бути реалізовані власними силами підприємства, вони не потребують значних фінансових ресурсів.

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності запропонованих заходів для**ТОВ «Ресторани Конфетті»**

Показник	Значення
Дохід підприємства у 2025 р., тис. грн	29866,8
Прогнозоване зростання доходу, %	4
Додатковий дохід, тис. грн	1194,7
Чиста рентабельність доходу, %	2,29
Прогнозований додатковий прибуток, тис. грн	27,4
Витрати на впровадження заходів, тис. грн	18,0
Економічний ефект, тис. грн	9,4
Рентабельність заходів, %	52,2

У 2025 році сукупний дохід ТОВ «Ресторани Конфетті» становив 29866,8 тис. грн, а чистий прибуток - 683 тис. грн. За умови зростання доходу на 4% завдяки покращенню сервісу, адаптації та мотивації персоналу додатковий дохід становитиме: то додатковий дохід становитиме: $29866,8 \times 4\% = 1194,7$ тис. грн. Чиста рентабельність доходу: $683 / 29866,8 \times 100 = 2,29\%$, а додатковий прибуток: $1194,7 \times 2,29\% = 27,4$ тис. грн. Звідси, економічний ефект від запропонованих заходів: $27,4 - 18,0 = 9,4$ тис. грн., а рентабельність запропонованих заходів: $9,4 / 18,0 = 52,2\%$

Проведені розрахунки свідчать, що за умови зростання доходу підприємства на 4 % у результаті підвищення якості сервісу, посилення лояльності клієнтів і стабілізації роботи персоналу додатковий дохід ТОВ «Ресторани Конфетті» може становити 1194,7 тис. грн. За рівня чистої рентабельності доходу 2,29 % прогнозований додатковий прибуток становитиме 27,4 тис. грн. З урахуванням орієнтовних витрат на впровадження заходів у сумі 18,0 тис. грн економічний ефект дорівнюватиме 9,4 тис. грн, а рентабельність запропонованих заходів 52,2 %.

Для контролю результативності запропонованих заходів доцільно використовувати такі показники: тривалість адаптації нового працівника, кількість помилок під час обслуговування, кількість скарг клієнтів, кількість позитивних відгуків, рівень плинності кадрів, участь працівників у внутрішніх тренінгах та оцінка задоволеності персоналу умовами праці [34]. Моніторинг цих показників дозволить своєчасно виявляти проблеми в роботі персоналу та коригувати заходи з розвитку корпоративної культури.

Таким чином, розвиток системи адаптації, навчання та мотивації персоналу є важливим напрямом удосконалення корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті». Запропоновані заходи сприятимуть скороченню періоду адаптації нових працівників, підвищенню якості сервісу, зниженню ризику професійного вигорання та посиленню лояльності персоналу. У підсумку це позитивно впливатиме на задоволеність клієнтів, повторні відвідування та фінансові результати підприємства.

3.2. Розробка стратегії формування корпоративної культури підприємства

В умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг корпоративна культура виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства, формування позитивного іміджу бренду та підвищення лояльності як персоналу, так і клієнтів. Для ТОВ «Ресторани

Конфетті», яке позиціонує себе як мережа закладів із дружньою атмосферою та високими стандартами сервісу, подальший розвиток корпоративної культури повинен стати одним із пріоритетних напрямів стратегічного управління.

Проведений аналіз показав, що підприємство вже має сформовані базові корпоративні цінності, орієнтовані на гостинність, командну взаємодію, клієнтоорієнтованість і створення позитивних емоцій для гостей. Разом із тим виявлено потребу у вдосконаленні процесів адаптації персоналу, розвитку внутрішніх комунікацій, формалізації корпоративних стандартів та посиленні мотиваційної складової. Саме тому стратегія формування корпоративної культури повинна мати комплексний характер і бути інтегрованою із загальною стратегією розвитку підприємства.

Метою запропонованої стратегії є створення єдиного корпоративного середовища, у якому кожен працівник усвідомлює місію компанії, поділяє її цінності, дотримується високих стандартів обслуговування та бере активну участь у розвитку бренду. Досягнення цієї мети сприятиме підвищенню якості сервісу, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню довгострокової ефективності його діяльності.

Одним із ключових напрямів реалізації стратегії має стати формування корпоративного кодексу, який визначатиме місію, бачення, основні цінності компанії, правила взаємодії між працівниками, стандарти етичної поведінки та принципи роботи з гостями [36]. Наявність такого документа забезпечить єдине розуміння корпоративних норм усіма співробітниками незалежно від займаної посади чи конкретного ресторану мережі.

Наступним стратегічним напрямом є розвиток системи внутрішніх комунікацій. Доцільно запровадити регулярні зустрічі керівників із персоналом, короткі щотижневі робочі брифінги, електронні інформаційні розсилки та внутрішні цифрові канали обміну інформацією [33]. Це сприятиме оперативному поширенню новин, обговоренню проблемних питань і підвищенню прозорості управління.

Особливе значення має розвиток корпоративних традицій. Організація спільних заходів, святкування професійних досягнень, конкурсів «Кращий працівник місяця», командних зустрічей та благодійних ініціатив сприятиме зміцненню внутрішньої єдності колективу й формуванню позитивної емоційної атмосфери.

Стратегія також повинна передбачати розвиток корпоративного бренду роботодавця. Використання соціальних мереж, висвітлення історій успіху працівників, популяризація можливостей кар'єрного розвитку та професійного навчання дозволять підвищити привабливість підприємства на ринку праці та залучати більш кваліфікованих кандидатів [41].

Реалізацію стратегії доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі необхідно провести аудит існуючої корпоративної культури, розробити корпоративний кодекс і сформувавати план комунікацій. Другий етап має бути присвячений впровадженню програм навчання, наставництва, мотивації та розвитку внутрішніх комунікацій.

Очікується, що впровадження запропонованої стратегії забезпечить зміцнення корпоративних цінностей, підвищення мотивації персоналу, скорочення плинності кадрів, покращення якості обслуговування гостей та посилення конкурентних переваг ТОВ «Ресторани Конфетті». У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства, підвищенню його фінансових результатів і формуванню стійкого позитивного іміджу на ринку ресторанних послуг. Для наочного відображення взаємозв'язку між основними елементами корпоративної культури та кінцевими результатами діяльності підприємства доцільно побудувати узагальнену модель реалізації запропонованої стратегії, яку представлено на рис. 3.1.

Запропонована стратегія базується на принципі безперервного розвитку персоналу та інтеграції корпоративних цінностей у всі бізнес-процеси підприємства.

Центральне місце займає формування єдиної моделі поведінки працівників, що дозволяє забезпечити однакові стандарти сервісу в усіх закладах мережі. Враховуючи специфіку ресторанного бізнесу, саме поведінка персоналу є ключовим чинником формування позитивного клієнтського досвіду та конкурентних переваг компанії [35].

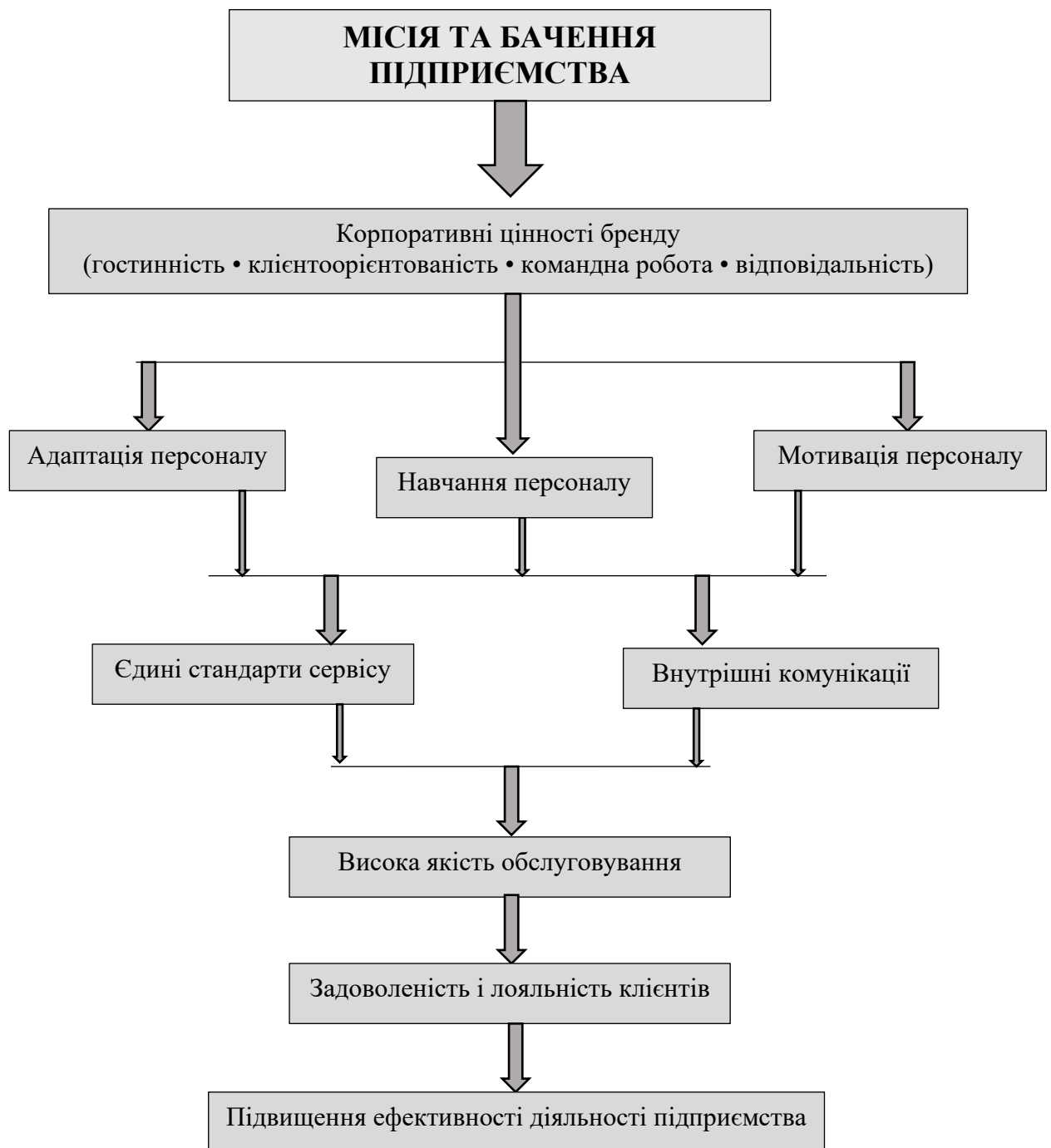


Рис. 3.1. Стратегія формування корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті»

Для забезпечення системного підходу до вдосконалення корпоративної культури доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних організаційних та HR-заходів. Їх послідовність, відповідальних осіб і очікувані результати впровадження узагальнено в табл. 3.3. Запропонований план дозволить скоординувати діяльність керівництва та персоналу щодо формування єдиних корпоративних цінностей, покращення внутрішніх комунікацій і підвищення якості сервісу.

Таблиця 3.3

**План реалізації стратегії формування корпоративної культури
ТОВ «Ресторани Конфетті»**

Захід	Термін реалізації	Відповідальні	Очікуваний результат
Розроблення корпоративного кодексу	1 місяць	Керівництво, HR	Формування єдиних правил поведінки
Запровадження програми адаптації новачків	Постійно	HR, наставники	Скорочення періоду адаптації
Проведення внутрішніх тренінгів	Щомісяця	Адміністратори	Підвищення якості сервісу
Впровадження системи наставництва	Постійно	Старші працівники	Зменшення кількості помилок
Організація корпоративних заходів	Щоквартально	HR-відділ	Зміцнення командного духу
Проведення оцінювання задоволеності персоналу	Двічі на рік	HR-служба	Виявлення проблем корпоративної культури
Відзначення кращих працівників	Щомісяця	Керівництво	Зростання мотивації персоналу

Наведений план реалізації стратегії формування корпоративної культури демонструє комплексний підхід до її розвитку в ТОВ «Ресторани Конфетті». Запропоновані заходи охоплюють усі ключові напрями управління персоналом – від адаптації нових працівників і професійного навчання до розвитку внутрішніх комунікацій та системи мотивації. Їх поетапне впровадження дозволить стандартизувати поведінку персоналу, покращити координацію між структурними підрозділами та створити сприятливий психологічний клімат у колективі. У результаті очікується підвищення якості

обслуговування гостей, зміцнення корпоративних цінностей і посилення конкурентних позицій підприємства на ринку ресторанних послуг.

Ефективність реалізації стратегії формування корпоративної культури потребує постійного контролю та кількісної оцінки [32]. З цією метою доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (КПІ), що дасть можливість відстежувати зміни у сфері управління персоналом, мотивації, якості обслуговування та лояльності працівників і клієнтів. Основні індикатори та їх цільові значення наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Ключові показники оцінки ефективності реалізації стратегії

Показник	Поточний стан	Цільове значення
Плинність персоналу	Висока	Зменшення на 20–30 %
Час адаптації нового працівника	Близько 1 місяця	До 2–3 тижнів
Рівень задоволеності персоналу	Середній	Понад 85 %
Частка повторних відвідувань клієнтів	Середня	+15 %
Кількість позитивних відгуків	Стабільна	+20 %
Відповідність стандартам сервісу	Часткова	Понад 95 %
Участь працівників у навчанні	Нерегулярна	100 % персоналу

Запропонована система ключових показників ефективності дає можливість здійснювати постійний моніторинг процесу формування корпоративної культури та своєчасно оцінювати результативність реалізації стратегічних заходів. Використання кількісних і якісних індикаторів дозволить керівництву оперативно виявляти проблемні аспекти в управлінні персоналом, оцінювати рівень задоволеності працівників і клієнтів, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого вдосконалення корпоративного середовища. Очікується, що досягнення визначених цільових значень позитивно вплине на продуктивність праці, рівень сервісу та загальну ефективність діяльності ТОВ «Ресторани Конфетті».

Очікувані результати впровадження запропонованої стратегії корпоративної культури мають комплексний характер і охоплюють як внутрішні процеси управління персоналом, так і зовнішні показники

ефективності діяльності підприємства. Послідовність формування цих ефектів відображено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Очікуваний ефект від реалізації стратегії розвитку корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті»

Отже, наведена на рис. 3.2 схема демонструє логічну послідовність впливу заходів із формування корпоративної культури на результати діяльності ТОВ «Ресторани Конфетті». Запропоновані напрями розвитку - удосконалення системи навчання, підвищення мотивації персоналу, зміцнення корпоративних цінностей і покращення внутрішніх комунікацій - сприятимуть зростанню професійних компетентностей працівників та підвищенню якості обслуговування гостей. У довгостроковій перспективі це забезпечить зміцнення позитивного іміджу бренду, підвищення лояльності клієнтів, скорочення плинності кадрів і створення додаткових конкурентних переваг,

що позитивно позначиться на ефективності та фінансових результатах діяльності підприємства.

Отримані результати повинні використовуватися для коригування HR-політики, удосконалення програм навчання та адаптації, а також оновлення системи матеріальної й нематеріальної мотивації. Такий підхід забезпечить безперервний розвиток корпоративної культури та її відповідність стратегічним цілям ТОВ «Ресторани Конфетті».



Рис. 3.3. Впровадження сучасних інструментів розвитку корпоративної культури підприємства

Важливим аспектом впровадження сучасних інструментів розвитку корпоративної культури є формування цифрової корпоративної етики. Використання цифрових комунікаційних платформ вимагає дотримання правил професійної поведінки у віртуальному середовищі, підтримки інформаційної безпеки та забезпечення етичної взаємодії між працівниками. Формування цифрової корпоративної етики сприяє підтримці позитивного

психологічного клімату та забезпечує ефективну взаємодію персоналу у цифровому середовищі.

У сучасних підприємствах розвиток корпоративної культури повинен здійснюватися на основі комплексного поєднання HR-технологій, сучасних комунікаційних інструментів та систем професійного навчання персоналу. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам підтримувати ефективну корпоративну взаємодію, забезпечувати професійний розвиток працівників та формувати сприятливе внутрішнє середовище організації.

Саме сучасні інструменти розвитку корпоративної культури створюють передумови для підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної єдності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, впровадження сучасних інструментів розвитку корпоративної культури є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах цифровізації економіки та постійних змін зовнішнього середовища. Використання HR-технологій, сучасних комунікаційних платформ, цифрових систем управління персоналом та інноваційних підходів до професійного навчання дозволяє створити сприятливе корпоративне середовище, орієнтоване на розвиток людського капіталу та підтримку стратегічних цілей організації.

3.3. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Для підприємства ресторанного господарства корпоративна культура безпосередньо проявляється через якість сервісу, поведінку персоналу, командну взаємодію, швидкість адаптації нових працівників та стабільність стандартів обслуговування. Тому для третього розділу доцільно запропонувати комплекс заходів, які можна не лише описати, а й розрахувати з позиції економічного ефекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пропоновані заходи та логіка їх економічного обґрунтування

Захід	Проблема, яку вирішує захід	Що можна порахувати
Програма адаптації та наставництва персоналу	Плинність кадрів, складність входження нових працівників у корпоративне середовище	Економія від зменшення витрат на пошук, навчання та заміну персоналу
Стандарти сервісу та чек-листи контролю якості обслуговування	Залежність якості сервісу від людського фактора, потреба в єдиних стандартах у всіх закладах	Додатковий прибуток від зростання повторних відвідувань і зменшення помилок
Система внутрішнього навчання і мінітренінгів	Недостатня формалізація розвитку персоналу, потреба в підтримці сервісної культури	Додатковий прибуток від підвищення середнього чеку, якості продажів і лояльності клієнтів

Наведені в таблиці заходи свідчать про доцільність комплексного підходу до вдосконалення корпоративної культури підприємства ресторанного господарства. Запропоновані інструменти спрямовані не лише на покращення організаційного клімату та розвитку персоналу, а й мають чітко виражений економічний зміст, що дає можливість оцінити їхню результативність за допомогою кількісних показників.

Упровадження програми адаптації та наставництва сприятиме скороченню плинності кадрів і зменшенню витрат, пов'язаних із підбором та навчанням нових працівників. Стандартизація сервісу через використання чек-листів і єдиних регламентів обслуговування дозволить підвищити якість взаємодії з клієнтами, збільшити частку повторних відвідувань та мінімізувати операційні помилки. Водночас розвиток системи внутрішнього навчання і регулярних мінітренінгів забезпечить підвищення професійних компетентностей персоналу, сприятиме зростанню середнього чека, покращенню якості продажів і зміцненню лояльності гостей.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів формує передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства як у соціальному, так і в економічному аспектах, а їх практична цінність полягає у можливості

кількісного вимірювання отриманих результатів та економічного обґрунтування доцільності впровадження.

Економічний ефект доцільно розрахувати через зменшення плинності кадрів. У ресторанній сфері заміна одного працівника потребує витрат на пошук, співбесіди, первинне навчання, час наставника та тимчасове зниження продуктивності нового працівника.

Таблиця 3.6

Розрахунок ефективності програми адаптації та наставництва персоналу

Показник	Значення
Кількість працівників, яких вдалося утримати завдяки адаптації, осіб	3
Орієнтовні витрати на заміну одного працівника, тис. грн	8,0
Економія від зменшення плинності кадрів, тис. грн	24,0
Витрати на наставництво та адаптаційні матеріали, тис. грн	10,0
Економічний ефект, тис. грн	14,0
Рентабельність заходу, %	140,0

Результати проведених розрахунків підтверджують високу економічну доцільність упровадження програми адаптації та наставництва персоналу в ТОВ «Ресторани Конфетті». Завдяки ефективній організації процесу адаптації вдалося утримати трьох працівників, що дозволило уникнути додаткових витрат на їх пошук, підбір та навчання. За орієнтовної вартості заміни одного працівника на рівні 8,0 тис. грн загальна економія від зменшення плинності кадрів становить 24,0 тис. грн.

Водночас витрати на реалізацію програми, включаючи організацію наставництва та розробку адаптаційних матеріалів, складають лише 10,0 тис. грн, що забезпечує позитивний економічний ефект у розмірі 14,0 тис. грн. Розрахований показник рентабельності заходу на рівні 140,0 % свідчить про те, що кожна вкладена в програму гривня приносить підприємству 1,40 грн чистого економічного ефекту.

Отже, впровадження системи адаптації та наставництва є не лише дієвим інструментом розвитку корпоративної культури та збереження кадрового потенціалу, а й економічно вигідним управлінським рішенням, яке сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зниженню кадрових ризиків і зміцненню його конкурентних позицій.

Таблиця 3.7

Розрахунок ефективності впровадження стандартів сервісу та чек-листів

Показник	Значення
Дохід підприємства у 2025 р., тис. грн	29866,8
Прогнозоване зростання доходу завдяки покращенню сервісу, %	1,5
Додатковий дохід, тис. грн	448,0
Чиста рентабельність доходу, %	2,29
Додатковий прибуток, тис. грн	10,3
Витрати на розробку стандартів, чек-листів і коротке навчання, тис. грн	6,0
Економічний ефект, тис. грн	4,3
Рентабельність заходу, %	71,7

Другий захід передбачає розробку коротких стандартів сервісу для офіціантів, адміністраторів та іншого контактного персоналу, а також щоденних або щотижневих чек-листів контролю якості обслуговування. Це дозволить зменшити кількість помилок під час взаємодії з гостями, підвищити стабільність сервісу та забезпечити однаковий рівень обслуговування у різних закладах мережі.

Ефективність можна розрахувати через помірне зростання доходу на 1,5% завдяки покращенню якості обслуговування, збільшенню повторних відвідувань та зменшенню негативних відгуків.

Третій захід передбачає проведення коротких внутрішніх тренінгів для персоналу. Темати таких тренінгів можуть бути: стандарти гостинності, робота зі скаргами, командна взаємодія, продаж додаткових позицій меню, комунікація з гостями, профілактика емоційного вигорання. Заходи можна проводити власними силами підприємства, тому вони не потребують значних витрат.

Економічний результат можна обґрунтувати через очікуване зростання доходу на 2,0% за рахунок підвищення якості сервісу, повторних продажів і кращої комунікації персоналу з гостями.

Таблиця 3.8

Розрахунок ефективності внутрішнього навчання і мінітренінгів

Показник	Значення
Дохід підприємства у 2025 р., тис. грн	29866,8
Очікуване зростання доходу за рахунок навчання персоналу, %	2,0
Додатковий дохід, тис. грн	597,3
Чиста рентабельність доходу, %	2,29
Додатковий прибуток, тис. грн	13,7
Витрати на проведення мінітренінгів, тис. грн	8,0
Економічний ефект, тис. грн	5,7
Рентабельність заходу, %	71,3

Результати проведених розрахунків свідчать, що впровадження системи внутрішнього навчання та регулярних мінітренінгів для персоналу є економічно доцільним і позитивно впливає на результати діяльності підприємства. За умови зростання доходу на 2,0% від рівня 2025 року очікується отримання додаткового доходу в розмірі 597,3 тис. грн, що підтверджує значний потенціал підвищення ефективності роботи персоналу завдяки розвитку його професійних компетентностей.

Враховуючи показник чистої рентабельності доходу на рівні 2,29%, реалізація запропонованого заходу забезпечить додатковий прибуток у сумі 13,7 тис. грн. При цьому витрати на організацію та проведення мінітренінгів становлять лише 8,0 тис. грн, що дозволяє отримати чистий економічний ефект у розмірі 5,7 тис. грн.

Особливо показовим є рівень рентабельності заходу - 71,3%, який свідчить про високу ефективність інвестицій у розвиток людського капіталу. Це означає, що вкладені кошти не лише повністю окуповуються, а й забезпечують підприємству додатковий економічний результат.

Отже, систематичне проведення внутрішнього навчання і мінітренінгів є важливим інструментом удосконалення корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті», підвищення професійної майстерності працівників, покращення якості обслуговування клієнтів та зростання фінансових результатів діяльності підприємства. У довгостроковій перспективі такі заходи сприятимуть зміцненню конкурентних переваг підприємства, збільшенню лояльності споживачів і забезпеченню його сталого розвитку.

Таблиця 3.9

**Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ
«Ресторани Конфетті»**

Захід	Очікуваний результат	Витрати, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн
Програма адаптації та наставництва	Зниження плинності кадрів	10,0	14,0
Стандарти сервісу та чек-листи якості	Зменшення помилок і скарг клієнтів	6,0	4,3
Мінітренінги для персоналу	Покращення сервісу та повторних продажів	8,0	5,7
Разом	Підвищення ефективності роботи персоналу та якості сервісу	24,0	24,0

Проведена економічна оцінка свідчить, що комплекс запропонованих заходів щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Ресторани Конфетті» є економічно обґрунтованим і доцільним для практичного впровадження. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію програми становить 24,0 тис. грн, а прогнозований сукупний економічний ефект також досягає 24,0 тис. грн, що свідчить про повну окупність вкладених коштів уже протягом першого року реалізації заходів.

Найбільший економічний результат забезпечує програма адаптації та наставництва персоналу, яка за витрат 10,0 тис. грн дозволяє отримати економічний ефект у розмірі 14,0 тис. грн. Це підтверджує, що зниження

плинності кадрів і скорочення витрат на підбір та навчання нових працівників є одним із найефективніших напрямів удосконалення корпоративної культури.

Запровадження стандартів сервісу та чек-листів контролю якості потребує 6,0 тис. грн інвестицій і забезпечує 4,3 тис. грн економічного ефекту завдяки зменшенню кількості помилок у процесі обслуговування, скороченню скарг клієнтів та підвищенню стабільності сервісу. У свою чергу, система внутрішнього навчання та мінітренінгів за витрат 8,0 тис. грн генерує 5,7 тис. грн додаткового економічного ефекту, сприяючи покращенню професійних компетентностей персоналу, якості обслуговування та збільшенню повторних продажів.

У сукупності реалізація всіх трьох заходів забезпечує не лише позитивний фінансовий результат, а й створює довгострокові передумови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу, зміцнення корпоративної культури, зростання лояльності працівників і клієнтів, а також посилення конкурентних переваг підприємства на ринку ресторанних послуг. Отже, запропонований комплекс заходів доцільно рекомендувати до впровадження як інструмент підвищення організаційної та економічної ефективності діяльності ТОВ «Ресторани Конфетті».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що корпоративна культура є одним із ключових факторів забезпечення ефективної діяльності ТОВ «Ресторани Конфетті». Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2021-2025 рр. засвідчив позитивні тенденції щодо зміцнення його фінансової стійкості та платоспроможності. Зокрема, коефіцієнт фінансової незалежності зріс з 0,042 у 2021 році до 0,407 у 2025 році, тобто майже у 10 разів, що свідчить про суттєве підвищення частки власного капіталу у фінансуванні діяльності підприємства та зменшення залежності від позикових ресурсів. Одночасно коефіцієнт фінансового ризику скоротився на 93,6%, що характеризує покращення структури капіталу та підвищення фінансової безпеки підприємства.

Дослідження ліквідності показало, що коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,15 до 0,98, а коефіцієнт загальної ліквідності - з 0,34 до 1,22, що свідчить про майже повне досягнення нормативного рівня платоспроможності. Особливо позитивним є перехід власного оборотного капіталу з від'ємного значення - 6786 тис. грн у 2021 році до 1943,3 тис. грн у 2025 році, а також покращення показника маневреності власних оборотних коштів із - 14,97 до 0,32.

Разом із тим аналіз корпоративної культури показав, що на підприємстві переважає клановий тип культури, який характеризується орієнтацією на командну взаємодію, підтримку персоналу та створення позитивної атмосфери для гостей. Водночас виявлено потребу в подальшому вдосконаленні системи адаптації нових працівників, навчання персоналу та розвитку внутрішніх комунікацій.

Обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на зміцнення корпоративної культури та покращення економічних результатів діяльності підприємства. Запропоновано впровадження програми адаптації та

наставництва персоналу, системи внутрішніх мінітренінгів, а також єдиних стандартів сервісу й чек-листів контролю якості обслуговування.

Економічні розрахунки підтвердили доцільність реалізації запропонованих заходів. Зокрема, впровадження програми адаптації та наставництва дозволить утримати щонайменше трьох працівників протягом року та отримати економію витрат у розмірі 24,0 тис. грн. За інвестицій у сумі 10,0 тис. грн чистий економічний ефект становитиме 14,0 тис. грн, а рентабельність заходу досягне 140%.

Запровадження системи внутрішнього навчання персоналу забезпечить прогнозоване зростання доходу підприємства на 2%, що за річного доходу 29 866,8 тис. грн відповідає приросту виручки на 597,3 тис. грн. З урахуванням чистої рентабельності діяльності додатковий прибуток становитиме 13,7 тис. грн, а після відшкодування витрат на проведення навчання (8,0 тис. грн) економічний ефект складе 5,7 тис. грн, що забезпечує рентабельність заходу на рівні 71,3%.

Впровадження стандартів сервісу та чек-листів контролю якості також матиме позитивний економічний результат завдяки скороченню кількості помилок у роботі персоналу, підвищенню задоволеності клієнтів та збільшенню повторних відвідувань. Очікуваний економічний ефект від реалізації цього заходу оцінено у 4,3 тис. грн.

У сукупності реалізація запропонованих заходів потребуватиме 24,0 тис. грн інвестицій, при цьому сумарний прогнозований економічний ефект також становитиме 24,0 тис. грн, що свідчить про повну окупність вкладених коштів уже протягом першого року їх використання. Крім прямого фінансового результату, очікується зниження плинності кадрів, покращення якості сервісу, підвищення дисципліни персоналу та зміцнення корпоративної ідентичності.

Запропоновані заходи мають практичне значення для підприємства. Їх реалізація сприятиме підвищенню стабільності роботи колективу, покращенню якості обслуговування гостей, зростанню лояльності клієнтів і зміцненню корпоративної культури підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карамушка Л.М., Шевченко А.М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій: методичні рекомендації. Київ : Університет менеджменту освіти НАПН України, 2014. 40 с.
2. Шейн Е. Організаційна культура і керівництво. URL: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-andleadership-3rd-editionjosseybass2004isbn0787968455>.
3. Кітон Дж. Організаційна культура: Ключ до розуміння. *Економічний вісник*. 2014. № 137. URL: http://www.sagepub.com/upm-data/37697_2.pdf.
4. Гавриш О.М., Порсюрова І.П. Методичні аспекти розрахунку показників рентабельності суб'єкта малого підприємництва. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. № 2 (88). С. 24–30.
5. Ткачик Д.В. Методика аналізу фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3 (87). С. 38–42.
6. Позняковська Н.М., Демчук М.С. Фінансова звітність малого і середнього бізнесу: Україна та світовий досвід. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4 (92). С. 269–281.
7. Лесь А.В., Ращенко А.В., Якименко М.М. Формування корпоративної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.50>.
8. Лисенко А.М. Складові елементи методики аналізу фінансової звітності малого підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 119–125.

9. Данько Н.І., Хмельова О.А. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 189–194.
10. Далик В.П., Мельничук В.М. Ключові моделі корпоративної культури агентів ринку. *Академічні візії*. 2024. № 38. С. 1–12.
11. Дуброва Н.П., Крючко Л. С. Інновації і технологічні уклади в парадигмі розвитку економіки та інформаційного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.18.50>.
12. Семененко О.В. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-41>.
13. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
14. Степенко А.Ю. Адаптивність - важливий чинник мотивації персоналу сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-73>.
15. Леонова Б.І., Островська О.А., Круш В.В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65>.
16. Спіцина А.Є. Корпоративна культура як інструмент управління розвитком підприємства. *Економічний вісник*. 2025. № 1. С. 209–219.
17. Ленда В.М., Оганесян Г.С., Скібська К.О. Трансформація корпоративної культури в умовах воєнного часу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 297–303. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>.
18. Семенчук Т.Б., Кушнір А.В. Трансформаційні процеси в управлінні підприємствами в умовах воєнного часу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 291–297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-291-297>.

19. Волков О.О., Краснокутська Н.С. Особиста ефективність і ефективність компанії при дистанційній роботі та роль трансформаційного лідерства. *Бізнес Інформ.* 2024. № 5. С. 310–319. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-310-319>.
20. Дуброва Н.П., Крючко Л.С., Григоренко О.В. Формування стратегії оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства. *Агросвіт.* 2025. № 1. С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.1>.
21. Дуброва Н.П., Савенко О.А., Коваль Є.О., Мухін Б.О. Управління прибутком підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-2-9638>.
22. Дуброва Н.П. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>.
23. Мельник А.О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес Інформ.* 2021. № 6. С. 245–250. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-245-250>.
24. Дуброва Н.П., Добровольська О.В., Ясинська Д.В. Застосування детермінованого моделювання для підвищення прибутковості в управлінні фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2021. № 2 (72). С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-72-12>.
25. Морозова О.В. Формування корпоративної культури на підприємствах як чинник розвитку людського капіталу. *Економіка та держава.* 2024. № 12. С. 84–90.
26. Ковальчук І.В., Петренко М.С. Управління організаційною культурою в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-118>.

27. Бондаренко О.О., Литвиненко Ю.В. Корпоративна культура як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 84. С. 37–42.
28. Савчук Н.І., Романюк О.В. Управління змінами та розвиток корпоративної культури в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 118–124.
29. Кравченко Л.П. Формування системи мотивації персоналу на основі корпоративних цінностей. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-91>.
30. Іваненко Т.М., Шульга В.О. Цифрова трансформація управління персоналом та її вплив на корпоративну культуру підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4 (88). С. 95–102.
31. Мазур О.В., Сидоренко І.Г. Роль корпоративної культури у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 54–60.
32. Буряк П.Ю., Коваль Л.В. Управління людським капіталом у контексті розвитку корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-95>.
33. Пилипенко О.О., Савчук І.М. Сучасні підходи до формування корпоративних цінностей підприємства. *Наукові перспективи*. 2024. № 7. С. 214–223.
34. Романенко В.В., Клименко Н.І. Управління організаційними змінами в системі розвитку корпоративної культури. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. С. 88–97.
35. Черненко І.А., Гончаренко О.М. Корпоративна соціальна відповідальність як складова організаційної культури підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 12. С. 101–109.
36. Нестеренко С.С., Павленко О.В. Управління корпоративною культурою як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-104>.

37. Петренко І.М., Левченко Т.О. Роль організаційної культури у формуванні системи стратегічного управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 34. С. 73–79.

38. Савенко В.Г., Мироненко А.П. Управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2024. № 10. С. 66–72.

39. Кравець Н.І., Бойко Ю.С. Цифровізація бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 82. С. 124–130.

40. Бабенко В.О., Соколова Н.М. Інноваційні технології управління персоналом у сучасних організаціях. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 188–194. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-188-194>.

41. Ковтун Л.В., Руденко І.А. Формування ефективної системи мотивації персоналу в умовах трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-116>.

42. Міщенко О.П., Дорошенко А.С. Управління змінами як складова стратегічного розвитку підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 89. С. 112–118.

43. Шевченко В.П., Коваленко О.Л. Вплив корпоративної культури на результативність діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 189. С. 145–151.

44. Гончар В.В., Іванова Л.І. Розвиток організаційної культури в умовах цифрової економіки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 3 (87). С. 54–61.

45. Поліщук Н.С., Мельник Т.В. Управління командною взаємодією як інструмент розвитку сучасного підприємства. *Економіка та держава*. 2024. № 11. С. 91–97.

46. Бурлака О.І., Кучеренко М.Ю. Лідерство та корпоративні цінності як чинники розвитку організації. *Академічні візії*. 2024. № 42. С. 1–10.
47. Ткаченко Ю.М., Савчук К.О. Формування системи внутрішніх комунікацій на підприємстві в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-89>.
48. Марченко Д.О., Клименко А.В. Роль корпоративної культури у забезпеченні сталого розвитку підприємств сфери послуг. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 35. С. 82–88.
49. Олійник С.В., Захарченко П.М. Сучасні інструменти оцінювання ефективності корпоративної культури підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-201-208>.
50. Федоренко А.І., Яценко В.Г. Стратегічне управління розвитком персоналу як основа підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-94>.