

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
д. держ. упр., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Рябець Катерина Анатоліївна
(П.І.Б.)

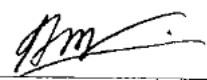
(підпис)
« 02 » серпня 20 26 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Вплив корпоративної культури на результативність діяльності організації»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав
студентка групи МОБ-1-22-4.0д
(шифр групи)
Долінська Марина Андріївна
(П.І.Б.)


(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Марухленко Оксана В'ячеславівна
(П.І.Б.)


(підпис)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Долінська Марина Андріївна

Вплив корпоративної культури на результативність діяльності організації. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Марухленко Оксана В'ячеславівна, професор кафедри управління, докторка наук з державного управління.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню впливу корпоративної культури на результативність діяльності ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ «КИЇВ»». У роботі визначено теоретичні засади, елементи та функції корпоративної культури в системі управління. Проведено комплексний аналіз діяльності досліджуваного підприємства та оцінено стан його внутрішнього середовища. Запропоновано практичні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та покращення ефективності управління. Сформульовані висновки та рекомендації спрямовані на підвищення загальної результативності діяльності готелю.

Ключові слова: корпоративна культура, результативність діяльності, управління персоналом, мотивація персоналу, організаційна культура, ефективність підприємства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел містить 40 найменувань на 2 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 44 сторінки. Робота містить 11 таблиць та 10 рисунків.

SUMMARY

Dolinska Marina Andriivna

The influence of corporate culture on the effectiveness of the organization's activities. K.: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific supervisor – Marukhlenko Oksana Vyacheslavivna, Professor of the Department of Management, Doctor of Science in Public Administration.

The qualification work is devoted to the study of the influence of corporate culture on the effectiveness of the activities of LLC «PARK-HOTEL «KYIV»». The work identifies the theoretical principles, elements and functions of corporate culture in the management system. A comprehensive analysis of the activities of the studied enterprise was conducted and the state of its internal environment was assessed. Practical measures are proposed to improve corporate culture, increase staff motivation and improve management efficiency. Conclusions and recommendations are formulated aimed at increasing the overall effectiveness of the hotel's activities.

Keywords: corporate culture, performance, personnel management, personnel motivation, organizational culture, enterprise efficiency.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of sources used and appendices. The list of sources used contains 40 items on 2 pages. The total volume of the work is 44 pages. The work contains 11 tables and 10 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність та роль корпоративної культури в організації	7
1.2 Основні елементи, типи та моделі корпоративної культури.....	11
1.3 Вплив корпоративної культури на ефективність та результативність організації.....	14
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ «КИЇВ» ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	19
2.1. Характеристика діяльності та корпоративна культура «ПАРК-ГОТЕЛЬ «КИЇВ»	19
2.2. Дослідження впливу корпоративної культури на результативність діяльності організації.....	26
2.3. Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури для підвищення результативності діяльності організації.....	32
Висновки до розділу 2	36
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	41
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Умови розвитку економіки сьогодення характеризуються посиленням конкуренції, нестабільності середовища а також постійного зростання сурових вимог споживачів до якості обслуговування особливого значення набувають внутрішні чинники забезпечення результативності діяльності підприємства. До одного з таких факторів належить корпоративна культура, яка формує систему цінностей, норм поведінки, моделей взаємодії працівників і підходів до організації праці. Саме вона значною мірою визначає якість внутрішніх комунікацій, рівень мотивації персоналу, ступінь згуртованості трудового колективу, здатність підприємства адаптуватися до змін і забезпечувати високі стандарти обслуговування клієнтів.

Особливої актуальності проблема формування та розвитку корпоративної культури набуває для підприємств сфери гостинності, оскільки в даній сфері ефективність діяльності безпосередньо залежить не лише від матеріально-технічної бази чи фінансових ресурсів, а й від поведінки персоналу, якості сервісу, емоційного настрою в колективі та здатності працівників ефективно взаємодіяти між собою і з клієнтами. Для готельних підприємств корпоративна культура фактично стає основою сервісної моделі, адже саме через неї реалізуються стандарти обслуговування, формується репутація закладу та забезпечується лояльність гостей.

У науковій літературі корпоративна культура розглядається як важлива складова системи управління підприємством, однак у практичній діяльності багатьох українських підприємств їй досі не приділяється достатньої уваги. Це особливо характерно для малих і середніх підприємств сфери послуг, де корпоративна культура часто формується стихійно, без належної формалізації цінностей, правил взаємодії та стандартів поведінки. У результаті виникають проблеми внутрішньої координації, перевантаження персоналу, відсутність мотивації працівників та падіння підходу в обслуговуванні клієнтів, що має вплив впливає на загальну результативність діяльності підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю обґрунтування ролі корпоративної культури як важливого управлінського чинника підвищення результативності діяльності компанії та формування необхідних рекомендацій щодо її вдосконалення в конкретних умовах функціонування ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”».

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропоновані у роботі підходи можуть бути використані для покращення системи внутрішньої взаємодії, підвищення якості сервісу, мотивації персоналу та зміцнення конкурентних позицій підприємства у сфері готельних послуг.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних аспектів впливу корпоративної культури на результативність діяльності організації та розробка шляхів удосконалення корпоративної культури ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”».

Вплив корпоративної культури на результативність діяльності організації

Для досягнення мети дослідження було вирішено ряд завдань:

- дослідити теоретичні засади дослідження впливу корпоративної культури на результативність діяльності організації;
- проаналізувати діяльність ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”»;
- провести аналіз впливу корпоративної культури на результативність діяльності ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”»;
- розробити шляхи удосконалення корпоративної культури організації.

Об’єктом дослідження є корпоративна культура організації.

Предметом дослідження є вплив корпоративної культури на результативність діяльності ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові і спеціальні *методи дослідження*. Зокрема, метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності корпоративної культури, її функцій, елементів і типів; метод аналізу та синтезу щоб визначити взаємозв’язок між корпоративною культурою та результативністю діяльності підприємства; порівняльний метод – для зіставлення наукових підходів до класифікації корпоративних культур і оцінки основних метрик діяльності підприємства у

динаміці; економічний аналіз – для дослідження фінансово-економічних показників ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”»; SWOT-аналіз – для дослідження сильних і слабких сторін підприємства, та відповідно його потенційних можливостей і загроз для розвитку; графічний метод – для створення наочності в відображенні результатів дослідження у вигляді таблиць, рисунків і схем.

Інформаційну основу дослідження складає відомі праці вітчизняних і зарубіжних учених в контексті проблематики корпоративної культури, матеріали щодо діяльності підприємства, а також метрики, що характеризують результати функціонування ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та роль корпоративної культури в організації

Формування сучасного розуміння корпоративної культури стало результатом тривалої еволюції управлінської думки, у межах якої поступово усвідомлювалася роль внутрішніх цінностей, норм і поведінкових моделей працівників у забезпеченні стійкого розвитку організації.

Проблематика корпоративної культури сформувалася на перетині категорій, що відображені на рис. 1.1.

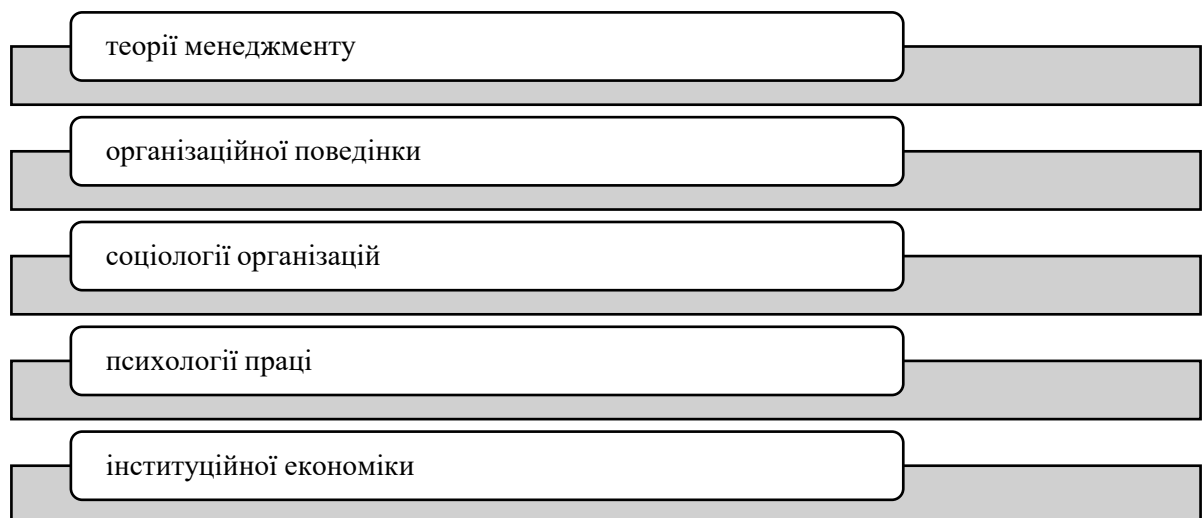


Рисунок 1.1. Взаємопов'язані категорії з корпоративною культурою

Як самостійний напрям досліджень вона активно розвивається з 1980-х років, коли в умовах глобальної конкуренції компанії почали шукати нематеріальні джерела конкурентних переваг.

Одними з перших дослідників, які системно розглядали організаційну культуру, були:

- Е. Шейн;
- Г. Хофстеде;

- Т. Пітерс і Р. Вотерман;
- Ч. Хенді;
- К. Камерон і Р. Куїнн.

В рамках даного дослідження одразу зауважимо, що якщо в класичному менеджменті XX століття домінували: *структура – регламенти – контроль – ієрархія*, то сучасний менеджмент дедалі більше базується на: *цінностях – довірі – поведінкових нормах – внутрішній мотивації*

Саме тут корпоративна культура виступає системоутворюючим фактором. У науковій літературі існує значна кількість трактувань цього поняття. Для систематизації підходів доцільно узагальнити їх у таблиці.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення корпоративної культури

Автор	Сутність визначення	Акцент
Е. Шейн	Система базових припущень, які сформовані групою в процесі адаптації [1].	Глибинні цінності
Г. Хофстеде	Колективне програмування свідомості членів організації [2].	Поведінкові моделі
Т. Пітерс	Сукупність норм, що забезпечують успішність компанії [3].	Практична ефективність
К. Камерон	Механізм інтеграції та адаптації організації [4].	Типологія культур
Вітчизняні дослідники	Система цінностей, норм, традицій і символів [5,6],	Інституційний аспект

В цьому контексті можна виділити три домінуючі підходи:

1. Ціннісний підхід – культура як система цінностей.
2. Поведінковий підхід – культура як модель поведінки.
3. Інституційний підхід – культура як механізм координації та регулювання.

Згідно з моделлю Едгар Шейн, корпоративна культура має три рівні, які пропонується розглянути на рис. 1.1.

Артефакти	Проголошені цінності	Базові припущення
• символіка; • корпоративна атрибутика; • стиль комунікації; • дизайн робочого середовища.	• місія; • стратегічні орієнтири; • етичний кодекс; • управлінські принципи.	• уявлення про владу; • ставлення до ризику; • бачення ролі людини в організації.

Рисунок 1.1. Рівні корпоративної культури

Таким чином, корпоративна культура є багаторівневою системою, яка впливає на всі управлінські процеси – від стратегічного планування до щоденної комунікації.

Одночасно з цим, корпоративна культура виконує комплекс функцій, які забезпечують стабільність та розвиток організації, що відображено детально в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Функціональне значення корпоративної культури

Функція	Зміст	Управлінський ефект
Інтеграційна	Об'єднання працівників	Підвищення згуртованості
Регулятивна	Формування норм поведінки	Зменшення конфліктів
Мотиваційна	Стимулювання залученості	Зростання продуктивності
Адаптивна	Пристосування до змін	Підвищення гнучкості
Репутаційна	Формування іміджу	Конкурентна перевага

Сьогодні, у сучасній економіці корпоративна культура розглядається як:

- нематеріальний актив
- елемент інтелектуального капіталу
- фактор формування бренду роботодавця
- основа довгострокової конкурентоспроможності

Особливо актуальним це є в умовах:

- цифрової трансформації;
- віддалених форматів роботи;
- глобальної конкуренції;
- кадрового дефіциту.

Корпоративна культура функціонує у межах правового середовища, яке регулюється:

- Кодексом законів про працю України;
- Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»;
- Законом України «Про акціонерні товариства»;
- Законом України «Про запобігання корупції»;
- Кодексами корпоративного управління.

Правове поле, у межах якого функціонує організація, визначає стандарти трудових відносин, встановлює правила корпоративної етики, регламентує механізми відповідальності посадових осіб і працівників, а також формує вимоги до прозорості діяльності підприємства.

Саме нормативно-правова база забезпечує баланс між інтересами роботодавця, персоналу, акціонерів та інших зацікавлених сторін, створюючи інституційні умови для формування та розвитку корпоративної культури на засадах законності, доброчесності та соціальної відповідальності.

Якщо виокремлювати сучасні тенденції розвитку корпоративної культури, то серед актуальних трендів визначимо перелік, що відображений на рис. 1.2.

1	<i>Цифровізація культури</i> Використання HR-аналітики, внутрішніх платформ комунікації
2	<i>Гнучкі організаційні структури</i> Перехід від жорсткої ієрархії до командної моделі
3	<i>ESG-орієнтація</i> Інтеграція екологічних та соціальних цінностей
4	<i>Культура довіри</i> Зростання ролі психологічної безпеки

Рисунок 1.2. Сучасні тенденції розвитку корпоративної культури

Отже, в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій корпоративна культура перетворюється з допоміжного управлінського елемента на стратегічний ресурс організації, що забезпечує її адаптивність, конкурентоспроможність і довгострокову результативність діяльності.

1.2 Основні елементи, типи та моделі корпоративної культури

Корпоративна культура не є абстрактним явищем – вона має чітку внутрішню архітектуру. В рамках даного дослідження важливо розуміти, з яких складових вона формується.

В цьому контексті пропонується розглянути ключові елементи культури організації в виокремленій таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Ключові елементи культури організації

Група елементів	Конкретні прояви	Управлінське значення
Цінності	орієнтація на клієнта, інноваційність, відповідальність	Формують стратегічний вектор
Норми та правила	корпоративний кодекс, стандарти поведінки	Регулюють взаємодію
Ритуали та традиції	святкування, зустрічі, символічні події	Підсилюють ідентичність
Символи та атрибутика	логотип, корпоративні кольори, бренд	Візуалізують культуру
Комунікаційний стиль	відкритість/закритість, формальність	Впливає на клімат
Лідерські практики	стиль управління, делегування	Закріплюють культурні моделі
Міфи та історії	історії успіху компанії	Формують колективну пам'ять

Елементи культури можуть бути:

- формалізованими (кодекси, політики);
- неформальними (звичаї, неофіційні правила);
- декларованими;
- реально практикованими.

Саме розрив між «задекларованою» та «реальною» культурою часто стає причиною організаційних проблем.

У науковій літературі запропоновано декілька моделей класифікації культур. Розглянемо найбільш впливові з них.

Так, в моделі К. Камерона та Р. Куїнна (Competing Values Framework) [4] типи культур диференціюються в межах розподілу, що відображений в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Типи культур за моделлю К. Камерона та Р. Куїнна

Тип	Характеристика	Орієнтація
Кланова	Атмосфера сімейності, довіра	Люди
Адхократична	Інновації, ризик	Розвиток
Ринкова	Конкуренція, результат	Показники

В контексті практичного застосування, розподіл є наступним:

- ІТ-компанії – частіше адхократія;
- Державні установи – ієрархія;
- Стартапи – адхократія + клан;
- Виробничі корпорації – ринок + ієрархія.

За моделлю Г. Хофстеде (Культурні виміри), основні виміри є такими:

- дистанція влади;
- індивідуалізм / колективізм;
- уникнення невизначеності;
- маскулінність / фемінність;
- довгострокова орієнтація [2].

Ця модель дозволяє оцінити вплив національного контексту на корпоративну культуру.

Перейдемо до моделі Ч. Хенді [7] та відобразимо класифікацію в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація типів культури за моделлю Ч. Хенді

Тип культури	Ключова ознака	Приклад
Влади	Централізація	Сімейний бізнес
Ролі	Формальні процедури	Бюрократичні організації
Завдання	Орієнтація на проекти	Консалтинг
Особистості	Автономія	Професійні спільноти

Зазначимо, що жодна модель не є універсальною. Для комплексного дослідження доцільно:

- використовувати кілька підходів;
- поєднувати кількісні та якісні методи;
- враховувати галузеву специфіку.

У сучасних наукових дослідженнях і практиці управління оцінювання корпоративної культури здійснюється із застосуванням як кількісних, так і якісних методів, що дозволяє забезпечити комплексний та об'єктивний аналіз її стану й впливу на діяльність організації.

До кількісних методів належать стандартизовані опитувальники та індексні інструменти, зокрема OCAI-опитування (за методикою Cameron–Quinn), яке дозволяє визначити домінуючий тип корпоративної культури та бажану модель її розвитку. Також широко використовується індекс залученості персоналу (Employee Engagement Index), що відображає рівень мотивації, лояльності та емоційної прихильності працівників до організації. Важливим сучасним інструментом виступає HR-аналітика, яка базується на обробці даних щодо плинності кадрів, продуктивності, результатів оцінювання персоналу та інших показників, що опосередковано характеризують культурне середовище.

Якісні методи доповнюють кількісний аналіз і дозволяють глибше дослідити внутрішні процеси організації. До них належать глибинні інтерв'ю з працівниками та керівниками, які дають змогу виявити реальні цінності та неформальні норми поведінки; фокус-групи, що сприяють аналізу колективного сприйняття корпоративних принципів; а також аналіз внутрішніх комунікацій, зокрема корпоративних повідомлень, електронної переписки, контенту внутрішніх платформ та корпоративних документів.

Паралельно з розвитком методів оцінювання спостерігається трансформація самої корпоративної культури. Сучасні організації поступово відходять від жорстко ієрархічних структур до більш гнучких моделей управління, що передбачають горизонтальну взаємодію та автономію команд. Відбувається зміщення акцентів від контролю до довіри, від надмірної регламентації – до

формування системи спільних цінностей, а також від формальної комунікації – до відкритого діалогу та прозорості взаємодії між усіма рівнями управління.

Варто зазначити також, що сьогодні цифрові платформи (Slack, Teams, HRM-системи) формують нову цифрову субкультуру всередині компаній.

Отже, корпоративна культура є багаторівневою динамічною системою, що поєднує цінності, норми, поведінкові моделі та управлінські практики, трансформується під впливом галузевих, національних і цифрових чинників та потребує комплексного оцінювання з використанням різних теоретичних і методичних підходів.

1.3 Вплив корпоративної культури на ефективність та результативність організації

У сучасній теорії менеджменту корпоративна культура розглядається не як «м'який» соціально-психологічний феномен, а як економічна категорія, що безпосередньо впливає на продуктивність, конкурентоспроможність та фінансові результати організації. Дослідження провідних міжнародних інституцій (Harvard Business School, McKinsey, Deloitte) підтверджують, що компанії з розвиненою культурою демонструють:

- вищий рівень залученості персоналу;
- нижчу плинність кадрів;
- кращу адаптацію до змін;
- стабільні фінансові показники [8, 9].

В економічному вимірі корпоративна культура впливає на аспекти, що відображені на рис. 1.3.

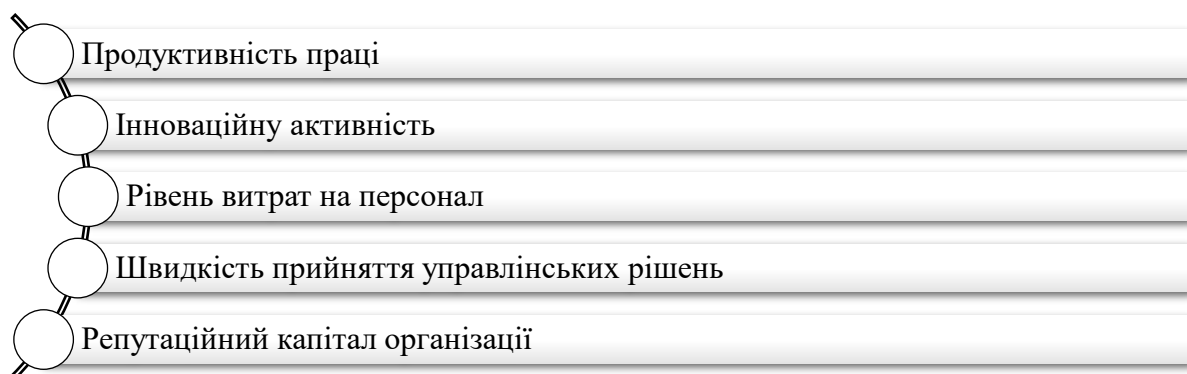


Рисунок 1.3. Аспекти впливу корпоративна культура в економічному вимірі

Корпоративна культура виступає внутрішнім механізмом координації, який зменшує транзакційні витрати та підвищує ефективність організаційної взаємодії.

Слід зазначити, що результативність організації традиційно вимірюється через систему КРІ, фінансові показники та нефінансові індикатори. Проте корпоративна культура створює основу для того, щоб ці показники були досягнуті. Розглянемо детально в таблиці 1.6 як саме формується цей вплив.

Таблиця 1.6 - Вплив культури на ключові показники діяльності

Показник результативності	Вплив корпоративної культури	Механізм впливу
Продуктивність праці	Підвищується при високій залученості	Мотиваційний ефект
Плинність кадрів	Знижується при довірчому середовищі	Лояльність
Інноваційність	Зростає при адхократичній культурі	Підтримка ініціатив
Прибутковість	Корелює зі стабільною культурою	Узгодженість цілей
Якість обслуговування	Покращується при клієнтоорієнтованості	Поведінкові стандарти

Корпоративна культура впливає на результативність опосередковано, через:

- поведінку працівників;
- стиль лідерства;
- систему винагород;
- організаційний клімат.

Тобто вона не генерує прибуток безпосередньо, але формує середовище, у якому він стає можливим.

Ряд емпіричних досліджень демонструє статистично значущий зв'язок між типом культури та фінансовими показниками з наступними закономірностями:

- Ринкова культура → високі короткострокові фінансові результати.
- Адхократична культура → зростання інноваційного потенціалу.
- Кланова культура → стабільність та зниження витрат на персонал.
- Ієрархічна культура → контроль витрат, але обмеження гнучкості.

Безпосередньо сам механізм впливу культури на результативність формується з наступною логікою, що відображена на рис. 1.4.

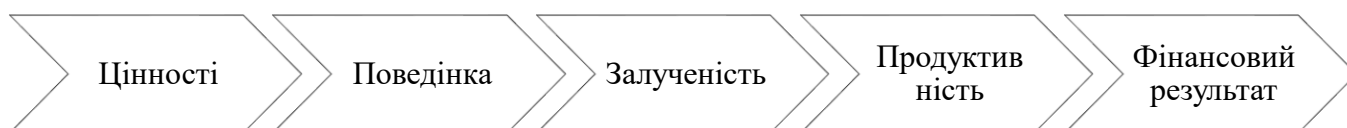


Рисунок 1.4. Логіка механізму впливу культури на результативність

Цей ланцюг демонструє, що культура формує не лише атмосферу, а й економічну траєкторію розвитку підприємства.

В умовах цифрової економіки особливого значення набуває здатність організації до інновацій.

Культура, що підтримує:

- відкритість до нових ідей;
- толерантність до помилок;
- горизонтальні комунікації;
- автономію працівників;
- формує сприятливе середовище для генерації інновацій.

Водночас надмірно ієрархізована культура:

- уповільнює прийняття рішень;
- знижує ініціативність;
- підвищує страх помилки [10].

Корпоративна культура безпосередньо впливає на рівень стресу працівників, ризик емоційного вигорання, стан психологічної безпеки в колективі та якість внутрішньої комунікації.

Організації з розвиненою культурою довіри, відкритості та підтримки, як правило, характеризуються меншою кількістю внутрішніх конфліктів, вищою швидкістю адаптації нових працівників і більш ефективною командною координацією, що позитивно позначається на загальній результативності діяльності.

У стратегічному менеджменті корпоративна культура виступає:

- механізмом реалізації стратегії;
- інструментом трансформаційних змін;
- фактором довгострокової конкурентоспроможності.

Сьогодні, для дослідження впливу культури на результативність використовуються:

1. Кореляційний аналіз (зв'язок культури та KPI).
2. Регресійні моделі.
3. Порівняльний аналіз компаній.
4. Динамічний аналіз змін культури.
5. Індексні методики (OCAI, Denison Model) [11].

Таким чином, корпоративна культура є не лише соціальною категорією, а стратегічним ресурсом організації.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного дослідження встановлено, що корпоративна культура є важливою складовою системи управління організацією, яка формує внутрішнє середовище діяльності підприємства та впливає на його результативність. Аналіз наукових підходів показав, що корпоративна культура розглядається як система цінностей, норм поведінки та управлінських практик, які визначають характер взаємодії працівників і формують організаційний клімат підприємства.

Дослідження основних моделей корпоративної культури (Е. Шейна, Г. Хофстеде, К. Камерона і Р. Куїнна, Ч. Хенді) дозволило встановити, що різні типи культур по-різному впливають на діяльність організації. Вони визначають стиль управління, рівень взаємодії між працівниками, інноваційність підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Встановлено, що корпоративна культура виконує низку важливих функцій, серед яких інтеграційна, мотиваційна, регулятивна та адаптивна. Завдяки цим функціям вона сприяє підвищенню згуртованості колективу, формуванню спільних цінностей і норм поведінки, а також створює передумови для ефективної взаємодії працівників.

Таким чином, корпоративна культура виступає стратегічним ресурсом організації, який опосередковано впливає на продуктивність праці, інноваційний розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Отримані теоретичні результати створюють основу для подальшого аналізу впливу корпоративної культури на результативність діяльності конкретної організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ «КИЇВ» ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Характеристика діяльності та корпоративна культура «ПАРК-ГОТЕЛЬ «КИЇВ»

ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» функціонує на ринку готельних послуг як підприємство, що поєднує надання послуг тимчасового розміщення, організацію харчування, обслуговування банкетних заходів та додаткові сервіси для гостей і корпоративних клієнтів.

Специфіка діяльності підприємства полягає в тому, що воно не обмежується класичним форматом готелю, а поєднує кілька взаємопов'язаних напрямів обслуговування, що формує комплексний характер його господарської діяльності. Саме тому аналіз діяльності цього підприємства доцільно здійснювати не лише через призму фінансово-економічних показників, а й через особливості його внутрішнього середовища, передусім корпоративної культури, яка безпосередньо впливає на якість сервісу, організацію праці, поведінку персоналу та загальну результативність.

Підприємство розташоване у місті Києві (Пуца Водиця) за адресою: вул. М.Юнкерова, 20. Вигідне місце розташування є однією з його важливих конкурентних переваг, оскільки готель знаходиться неподалік станції метро «Академістечко», що забезпечує зручну транспортну доступність для туристів, гостей міста та ділових клієнтів [12].

Крім того, відносна близькість до центральної частини міста, аеропортів «Жуляни» і «Бориспіль», а також наявність зеленої паркової зони поблизу формують сприятливе середовище для короткострокового та середньострокового проживання.

Згідно з наявною інформацією, сучасний готель було введено в експлуатацію у 2008 році, що дає підстави розглядати його як підприємство з тривалим періодом

функціонування на ринку. Накопичений досвід роботи, сформована клієнтська база та відпрацьовані підходи до обслуговування створюють передумови для стабільної діяльності. Водночас тривалий період роботи потребує постійного оновлення управлінських практик, адаптації до сучасних вимог клієнтів та удосконалення внутрішнього організаційного середовища.

Діяльність ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» має багатокomпонентний характер. На основі зібраної інформації до основних напрямів функціонування підприємства можна віднести:

- надання послуг тимчасового проживання у двомісних і тримісних номерах;
- організацію харчування гостей;
- функціонування кафе-бару;
- надання банкетних послуг;
- організацію проведення ділових і святкових заходів;
- доставку комплексних обідів до офісів у місті Києві;
- надання супутніх сервісних послуг (прання, прасування, трансфер, пакування ланчів, факс/ксерокопіювання тощо).

Таким чином, підприємство поєднує готельний, ресторанний і сервісно-організаційний напрями діяльності. Це означає, що корпоративна культура формується не лише в межах стандартної адміністративної моделі управління готелем, а в умовах постійної взаємодії різних категорій персоналу: адміністраторів, працівників служби розміщення, обслуговуючого персоналу, працівників кухні, офіціантів, технічного персоналу, організаторів банкетних заходів та працівників, залучених до доставки обідів.

Номерний фонд ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» включає номери, серед яких представлені різні варіанти розміщення. Кожен номер має індивідуальне оформлення, що підкреслює орієнтацію підприємства на певну унікальність сервісу.

У номерах передбачено базові та додаткові елементи комфорту: кондиціонер, Wi-Fi, телевізор, DVD-плеєр, міні-бар, чайник, фен, власна ванна кімната,

автономне опалення. Частина номерів має вид на тихий внутрішній двір, інші – на проспект і парк, що також створює варіативність пропозиції для гостей.

Для систематизації характеристик діяльності підприємства доцільно подати узагальнену таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика діяльності ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”»

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”»
Сфера діяльності	готельні та супутні послуги
Тип закладу	готель
Номерний фонд	Варіативні номери
Категорії номерів	Стандарт Double, Стандарт Twin, Бізнес Twin, Бізнес Double, Напівлюкс з терасою, Напівлюкс, Люкс, Міні-апартаменти, Апартаменти.
Додаткові послуги	кафе-бар, банкетна зала, доставка обідів, трансфер, пральня, прасування
Цільова аудиторія	туристи, гості міста, бізнес-клієнти, корпоративні замовники

Особливістю ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» є те, що його дохід формується не з одного, а з кількох взаємодоповнювальних сегментів. Якщо для багатьох міні-готелів ключовим джерелом надходжень є лише проживання гостей, то у цьому випадку структура послуг значно ширша.

Це дозволяє підприємству частково диверсифікувати ризики та компенсувати коливання попиту на окремі види послуг. Наприклад, у періоди меншої завантаженості номерного фонду важливу роль можуть відігравати доходи від банкетного обслуговування чи доставки обідів.

Разом із тим така модель ускладнює управління підприємством, оскільки вимагає:

- координації роботи різних функціональних підрозділів;
- забезпечення єдиних стандартів сервісу;
- чіткої комунікації між працівниками;
- підтримання належного рівня трудової дисципліни;
- формування спільних цінностей і норм поведінки персоналу.

Саме на цьому етапі зростає значення корпоративної культури як внутрішнього інструменту інтеграції всіх працівників у єдину систему.

Для оцінки стану ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» доцільно проаналізувати ключові економічні показники за 2022–2024 роки, що відображені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Кількість персоналу, осіб	85	67	61	-24
Дохід, тис. грн	5 262	9 569	15 496	10 234
Чистий прибуток, тис. грн	-11 123	-8 785	-7 806	+3 317*
Активи, тис. грн	64 141	58 137	52 101	-12 040
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	3 210	3 272	736	-2 474
Поточні зобов'язання, тис. грн	9 017	12 016	13 786	4 769
Власний капітал, тис. грн	55 124	46 120	38 314	-16 810

* У цьому випадку позитивне відхилення означає зменшення суми збитку

Подані дані дозволяють виявити кілька важливих тенденцій:

– По-перше, спостерігається стале зростання доходу: якщо у 2022 році він становив 5 262 тис. грн, то у 2024 році досяг 15 496 тис. грн. Отже, за три роки обсяг доходу фактично зріс майже втричі. Це свідчить про активізацію господарської діяльності, розширення обсягів реалізації послуг або підвищення середнього чека за окремими видами сервісу.

– По-друге, незважаючи на зростання доходу, підприємство продовжує залишатися збитковим. Чистий фінансовий результат упродовж усього періоду є від’ємним, хоча розмір збитку поступово скорочується: з -11 123 тис. грн у 2022 році до -7 806 тис. грн у 2024 році. Це означає, що позитивна динаміка доходів поки що не трансформувалася у прибутковість. Така ситуація може бути зумовлена високою витратомісткістю діяльності, неефективною організацією процесів, значними адміністративними витратами або низькою продуктивністю праці.

– По-третє, упродовж аналізованого періоду скорочується чисельність персоналу – з 85 до 61 особи. З одного боку, це може свідчити про оптимізацію

кадрового складу, зменшення навантаження на фонд оплати праці або підвищення раціональності використання трудових ресурсів. З іншого боку, надмірне скорочення персоналу в сервісній сфері нерідко призводить до погіршення якості обслуговування, зростання функціонального перевантаження працівників та напруження у трудовому колективі. Саме тому цей показник варто розглядати не тільки у кількісному, а й у соціально-управлінському вимірі.

– По-четверте, зменшується величина активів і власного капіталу, одночасно зростають поточні зобов'язання. Це свідчить про певне ослаблення фінансової стійкості підприємства. Хоча структура капіталу все ще залишається відносно безпечною, сам факт скорочення власного капіталу внаслідок збиткової діяльності є негативною тенденцією для довгострокового розвитку [13].

Не менш важливим є аналіз фінансових коефіцієнтів, які дозволяють глибше оцінити поточний стан підприємства.

Для підприємств готельної сфери корпоративна культура має особливе значення, оскільки саме вона значною мірою визначає якість взаємодії між працівниками та гостями, стандарти поведінки персоналу, ставлення до клієнта, швидкість реагування на запити та рівень узгодженості внутрішніх процесів.

У випадку ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» корпоративна культура проявляється не стільки через формально зафіксовані документи, скільки через практику обслуговування, стиль комунікації, орієнтацію на комфорт гостей і здатність персоналу підтримувати належний сервіс у межах невеликого за масштабами, але функціонально різноманітного підприємства.

До основних ознак корпоративної культури підприємства можна віднести перелік, що відображений на рис. 2.1.

Розглянемо детально кожну ознаку в межах виокремленого переліку нижче:

1. Сервісна орієнтація, адже готель позиціонує себе як заклад, орієнтований на гостей міста, туристів і бізнес-клієнтів, які очікують комфорту, ввічливого ставлення та повного комплексу послуг. Це означає, що в основі корпоративної культури має лежати цінність клієнтоорієнтованості.

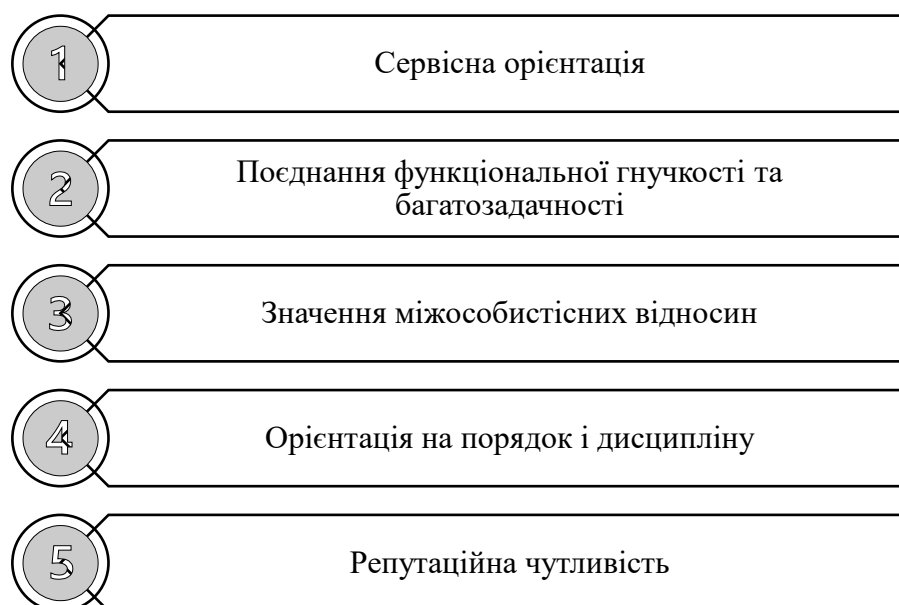


Рисунок 2.1. Ознаки корпоративної культури

2. Поєднання функціональної гнучкості та багатозадачності, оскільки через невеликий масштаб підприємства та наявність кількох напрямів діяльності працівники, ймовірно, виконують не лише вузько спеціалізовані, а й суміжні функції. Така ситуація формує культуру гнучкості, однак водночас може створювати додаткове навантаження та професійне виснаження.

3. Значення міжособистісних відносин, так як для середніх готельних підприємств характерною є більш тісна взаємодія працівників, ніж у великих готельних мережах. Від психологічного клімату в колективі залежить злагодженість роботи, передача інформації між змінами та готовність персоналу до взаємодопомоги.

4. Орієнтація на порядок і дисципліну, оскільки готельна діяльність пов'язана з безперервним циклом обслуговування клієнтів, корпоративна культура повинна підтримувати дисципліну, відповідальність, охайність, дотримання стандартів і своєчасність виконання обов'язків.

5. Репутаційна чутливість, адже у сфері гостинності навіть окремі випадки неякісного сервісу можуть негативно впливати на імідж підприємства. Тому

корпоративна культура тут безпосередньо пов'язана з формуванням бренду та довіри споживачів.

На підставі аналізу діяльності підприємства можна обґрунтовано припустити наявність низки проблемних аспектів, які можуть негативно впливати на результативність діяльності ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”».

До таких аспектів належать:

- відсутність достатньо формалізованих корпоративних стандартів поведінки персоналу;
- імовірна перевантаженість окремих працівників через скорочення чисельності персоналу;
- ризик недостатньої внутрішньої комунікації між службами проживання, харчування та банкетного обслуговування;
- можливі труднощі з підтриманням єдиних стандартів сервісу при поєднанні кількох напрямів діяльності;
- недостатній рівень мотиваційної підтримки персоналу в умовах збиткової діяльності підприємства;
- ризик виникнення емоційного виснаження в працівників, які постійно контактують із клієнтами.

Такі проблеми не завжди безпосередньо відображаються у фінансовій звітності, але вони можуть опосередковано проявлятися через якість обслуговування, рівень лояльності клієнтів, продуктивність праці та стабільність кадрового складу.

Загалом корпоративну культуру ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» можна охарактеризувати як таку, що формується навколо сервісності, функціональної гнучкості та практичної орієнтації на потреби клієнта, проте водночас потребує більшої системності, формалізації та управлінського підкріплення. У сучасних умовах для підприємства вже недостатньо спиратися лише на доброзичливість персоналу та традиційну організацію роботи; необхідно свідомо формувати спільні цінності, стандарти, мотиваційні механізми та внутрішні правила взаємодії.

Саме тому корпоративна культура має розглядатися не як другорядний елемент внутрішнього середовища, а як один із ключових факторів, що впливають на результативність діяльності підприємства. Для ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» це особливо важливо, адже в умовах збиткової діяльності, зменшення чисельності персоналу та зростання навантаження на систему управління саме якісна корпоративна культура може стати тим внутрішнім ресурсом, який забезпечить підвищення ефективності, покращення сервісу та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У підсумку можемо зазначити, що ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» є багатофункціональним підприємством сфери гостинності з вигідним розташуванням, диверсифікованою структурою послуг і потенціалом розвитку, однак його діяльність супроводжується збитковістю, зниженням фінансової стійкості та потребою в системному вдосконаленні корпоративної культури як важливого чинника підвищення результативності.

2.2. Дослідження впливу корпоративної культури на результативність діяльності організації

У сучасних умовах розвитку підприємств сфери гостинності корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні результативності діяльності організації. Вона впливає не лише на соціально-психологічний клімат у колективі, але й на ефективність управління, якість обслуговування клієнтів, продуктивність праці персоналу, рівень задоволеності гостей та фінансові результати діяльності підприємства.

Для підприємств готельної індустрії значення корпоративної культури є особливо вагомим, оскільки більшість процесів пов'язані з безпосереднім контактом працівників із клієнтами. Саме тому поведінка персоналу, стандарти обслуговування, внутрішня комунікація та атмосфера в колективі безпосередньо відображаються на сприйнятті якості послуг та конкурентоспроможності підприємства.

У випадку ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» аналіз впливу корпоративної культури на результативність діяльності доцільно здійснювати через взаємозв’язок трьох ключових елементів:

- організаційного середовища підприємства;
- поведінки та мотивації персоналу;
- економічних результатів діяльності.

Схематично цей взаємозв’язок можна представити відобразимо на рис. 2.2.



Рисунок 2.2. Вплив корпоративної культури на результативність діяльності підприємства

Таким чином, корпоративна культура виступає не лише соціальним феноменом, а й важливим управлінським інструментом, що здатний безпосередньо впливати на економічну ефективність підприємства.

Перейдемо безпосередньо до *аналізу результативності діяльності підприємства*.

Першим етапом дослідження є аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”», що дозволяє оцінити загальний стан підприємства та виявити проблемні аспекти його діяльності. Відобразимо дані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка доходу та фінансового результату ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ
“КИЇВ”»

Показник	2022	2023	2024
Дохід (тис грн)	5 262	9 569	15 496
Чистий прибуток (тис грн)	-11 123	-8 785	-7 806
Чиста маржа	-213.10%	-119.35%	-54.19%

Аналіз наведених показників свідчить, що підприємство демонструє позитивну динаміку доходу, оскільки протягом трьох років обсяг реалізації послуг зріс майже утричі. Це може бути результатом активізації попиту на готельні послуги, розширення додаткових сервісів або підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Разом з тим, підприємство продовжує залишатися збитковим, що свідчить про наявність внутрішніх проблем у системі управління та організації діяльності. Збитковість може бути зумовлена низкою факторів, серед яких важливе місце займають організаційні та кадрові аспекти.

Одним із таких аспектів є корпоративна культура підприємства, яка впливає на ефективність використання трудових ресурсів, рівень відповідальності персоналу та якість обслуговування клієнтів.

Наступним є *аналіз кадрової ситуації підприємства*. Для оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації важливо розглянути кадрові показники підприємства, з відображенням даних на рис. 2.3.

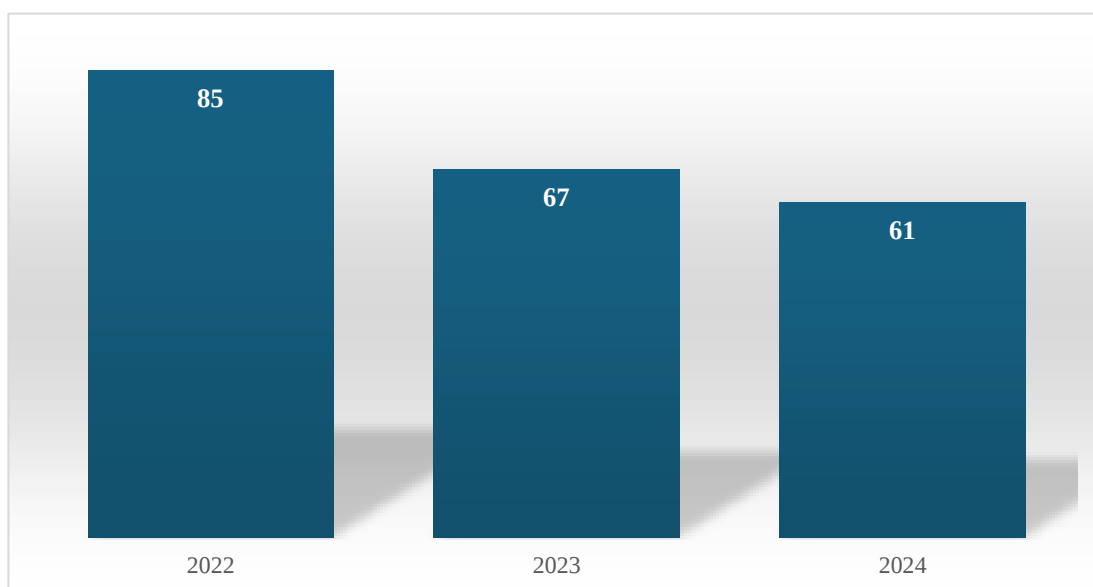


Рисунок 2.3. Динаміка чисельності персоналу

За аналізований період чисельність персоналу скоротилася на 24 особи, що становить майже 28% від початкового рівня [13].

З одного боку, скорочення персоналу може бути результатом оптимізації витрат підприємства. Проте для сфери гостинності надмірне скорочення кадрів може мати негативні наслідки, що відображено на рис. 2.4.

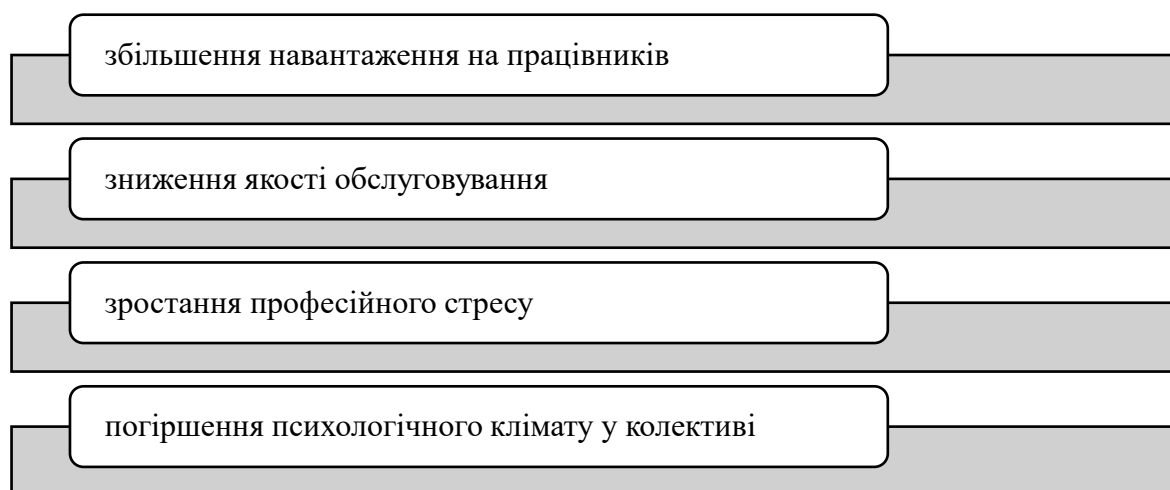


Рисунок 2.4. Негативні наслідки через надмірне скорочення кадрів

У свою чергу такі фактори безпосередньо впливають на корпоративну культуру підприємства та можуть призводити до зниження рівня лояльності працівників, що негативно позначається на результативності діяльності організації.

Перейдемо до впливу корпоративної культури на якість обслуговування. Так, у готельному бізнесі якість обслуговування формується через взаємодію кількох факторів:

- професійність персоналу;
- комунікаційні навички працівників;
- швидкість реагування на потреби гостей;
- рівень внутрішньої координації між службами;
- мотивацію працівників.

Якщо корпоративна культура підприємства є слабо сформованою або недостатньо підтримується керівництвом, це може призводити до:

- відсутності єдиних стандартів обслуговування;
- недостатньої відповідальності персоналу;
- конфліктів у колективі;
- низького рівня внутрішньої комунікації.

Для підприємства ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» ці фактори можуть бути особливо актуальними, оскільки діяльність підприємства поєднує кілька напрямів: готельний сервіс, ресторанні послуги, банкетне обслуговування та доставку обідів. Така багатофункціональність потребує високого рівня координації роботи персоналу та чіткої організації внутрішніх процесів.

Для комплексної оцінки корпоративної культури ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» доцільно використати інструмент SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози її розвитку.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відносно стабільний колектив	Скорочення персоналу
Досвід роботи підприємства	Високе навантаження на працівників
Орієнтація на клієнта	Відсутність формалізованих стандартів корпоративної культури
Наявність кількох напрямів діяльності	Низька мотивація персоналу через збитковість

Можливості	Загрози
Впровадження сучасних HR-практик	Плинність кадрів
Підвищення рівня мотивації персоналу	Погіршення якості обслуговування
Розвиток командної роботи	Зростання конкуренції у готельному бізнесі
Формування бренду роботодавця	Втрата клієнтів через сервісні проблеми

На основі проведеного аналізу можна виділити кілька ключових факторів, які впливають на результативність діяльності ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”»:

1. Недостатній рівень формалізації корпоративної культури, адже на підприємстві відсутні чітко визначені стандарти поведінки персоналу, що може призводити до різного рівня якості обслуговування.

2. Зростання навантаження на персонал через те, що скорочення чисельності працівників призводить до збільшення обсягу роботи для кожного співробітника.

3. Недостатня мотивація працівників, оскільки збитковість підприємства може обмежувати можливості матеріального стимулювання персоналу.

4. Слабка система внутрішніх комунікацій, по причині того, що у багатофункціональних підприємствах відсутність ефективної комунікації між підрозділами може негативно впливати на швидкість обслуговування клієнтів.

5. Недостатній розвиток командної культури, через відсутність спільних цінностей та корпоративних традицій знижує рівень згуртованості колективу.

Результати проведеного аналізу свідчать, що корпоративна культура ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» є важливим фактором, який впливає на ефективність діяльності підприємства. Незважаючи на зростання доходу, підприємство продовжує залишатися збитковим, що вказує на наявність внутрішніх управлінських проблем.

Серед основних факторів, що стримують підвищення результативності діяльності підприємства, можна виділити недостатній рівень розвитку корпоративної культури, слабку систему мотивації персоналу, перевантаження працівників та недостатню координацію роботи різних служб підприємства.

Саме тому удосконалення корпоративної культури може стати одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”».

Виявлені у процесі аналізу проблеми свідчать про необхідність розроблення конкретних управлінських рішень, спрямованих на удосконалення корпоративної культури підприємства та підвищення результативності його діяльності. Саме тому у наступному підрозділі буде розроблено комплекс практичних пропозицій щодо формування ефективної корпоративної культури на підприємстві.

2.3. Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури для підвищення результативності діяльності організації

Результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» засвідчили, що, незважаючи на позитивну динаміку доходів, підприємство залишається збитковим, що свідчить про наявність низки внутрішніх управлінських проблем.

Однією з важливих причин такої ситуації є недостатньо системний розвиток корпоративної культури підприємства, що проявляється у відсутності чітко сформованих цінностей, стандартів взаємодії персоналу, ефективних механізмів мотивації та внутрішньої комунікації.

Для підприємств готельної індустрії корпоративна культура виступає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг, оскільки саме вона визначає якість обслуговування гостей, швидкість реагування на потреби клієнтів, рівень командної взаємодії працівників та ефективність управління персоналом. У зв'язку з цим удосконалення корпоративної культури ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» може стати важливим інструментом підвищення результативності діяльності підприємства.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно запропонувати комплекс управлінських заходів, спрямованих на розвиток

корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу, покращення внутрішніх комунікацій та формування клієнтоорієнтованого середовища.

Запропоновані заходи доцільно згрупувати у кілька ключових напрямів, які відобразимо на рис. 2.5.



Рисунок 2.5. Напрями для підвищення ефективності діяльності підприємства

Комплексна реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції на ринку готельних послуг.

Комплекс пропозицій щодо розвитку корпоративної культури сформуємо у виокремленій таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ «КИЇВ»»

№	Захід	Суть пропозиції	Очікуваний результат
1	Формування місії та корпоративних цінностей	Розроблення системи базових цінностей підприємства	формування єдиного бачення розвитку

2	Впровадження стандартів обслуговування	Розробка правил взаємодії персоналу з клієнтами	підвищення якості сервісу
3	Система мотивації персоналу	Запровадження бонусів за якість обслуговування	підвищення продуктивності праці
4	Навчання персоналу	Проведення регулярних тренінгів	підвищення професійного рівня
5	Покращення внутрішніх комунікацій	Регулярні робочі зустрічі персоналу	покращення координації роботи
6	Розвиток командної культури	Організація корпоративних заходів	зміцнення колективу
7	Система оцінювання роботи працівників	Впровадження КРІ для персоналу	підвищення ефективності
8	Формування бренду роботодавця	Створення позитивного іміджу підприємства	зниження плинності кадрів
9	Використання цифрових технологій управління	Автоматизація процесів управління	підвищення ефективності роботи
10	Система зворотного зв'язку від клієнтів	Аналіз відгуків гостей	підвищення якості послуг

Перейдемо до обґрунтування запропонованих заходів. Так, першим етапом удосконалення корпоративної культури повинно стати формування місії підприємства та системи корпоративних цінностей. Вони визначають загальні принципи функціонування організації та формують спільне бачення розвитку підприємства серед працівників.

Для ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» такими цінностями можуть бути:

- клієнтоорієнтованість;
- професіоналізм;
- відповідальність;
- взаємоповага;
- командна робота.

Чітко сформульована система цінностей сприятиме підвищенню рівня згуртованості колективу та формуванню позитивного психологічного клімату.

Однією з ключових складових корпоративної культури підприємств сфери гостинності є стандарти сервісу. Вони визначають правила поведінки персоналу, процедури обслуговування клієнтів та алгоритми вирішення конфліктних ситуацій.

Впровадження таких стандартів дозволить:

- підвищити якість обслуговування;

- забезпечити однаковий рівень сервісу для всіх клієнтів;
- покращити імідж підприємства.

Ефективна корпоративна культура неможлива без системи мотивації працівників. У сучасних умовах важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули.

Доцільно запровадити:

- премії за якість обслуговування;
- бонуси за позитивні відгуки клієнтів;
- систему визнання найкращих працівників.

Це сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу у результатах роботи підприємства.

Для підприємств сфери гостинності важливим є постійне підвищення кваліфікації працівників. У зв'язку з цим доцільно організувати регулярні тренінги для персоналу, спрямовані на:

- розвиток комунікаційних навичок;
- підвищення культури обслуговування;
- формування навичок роботи з клієнтами.

Навчання персоналу сприятиме підвищенню рівня професіоналізму працівників та покращенню якості надання послуг.

Ефективна взаємодія між працівниками є важливою складовою корпоративної культури. Для покращення комунікацій доцільно запровадити:

- регулярні робочі наради;
- обговорення проблемних питань;
- обмін досвідом між працівниками.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти таких результатів, що відображені на рис. 2.6.



Рисунок 2.6. Результати від запропонованих заходів

Крім того, формування удосконаленої корпоративної культури буде сприяти формуванню хорошого іміджу компанії, що є важливим чинним для подальшого залучення нових клієнтів.

Отже, проведений аналіз діяльності ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» показав, що підприємство має значний потенціал розвитку, однак його результативність стримується низкою організаційних та управлінських проблем. Одним із важливих факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, є рівень розвитку корпоративної культури.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» та досліджено вплив корпоративної культури на результативність функціонування підприємства. Аналіз показав, що підприємство здійснює багатофункціональну діяльність у сфері гостинності, поєднуючи готельні послуги, організацію харчування, банкетне обслуговування та додаткові сервіси для клієнтів. Вигідне розташування та диверсифікована структура послуг формують потенціал для подальшого розвитку підприємства.

Водночас аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки показав суперечливі тенденції розвитку. Незважаючи на значне зростання доходів підприємства, його діяльність залишається збитковою, що свідчить про наявність внутрішніх управлінських проблем. Додатковими негативними тенденціями є скорочення чисельності персоналу та зменшення власного капіталу підприємства.

Проведений аналіз корпоративної культури показав, що вона формується переважно на основі сервісної орієнтації та практичних традицій обслуговування, однак потребує більшої системності та управлінського підкріплення. Серед основних проблем визначено недостатню формалізацію стандартів поведінки персоналу, перевантаження працівників, слабку систему внутрішніх комунікацій і обмежені можливості мотивації персоналу.

На основі проведеного дослідження запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення корпоративної культури підприємства, зокрема формування корпоративних цінностей, впровадження стандартів сервісу, розвиток системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації працівників та покращення внутрішніх комунікацій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розглянуто теоретичні та практичні аспекти впливу корпоративної культури на результативність діяльності організації на прикладі ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”». Дослідження дозволило узагальнити наукові підходи до трактування корпоративної культури, проаналізувати особливості її прояву у діяльності підприємства та розробити практичні рекомендації щодо її удосконалення з метою підвищення ефективності функціонування організації.

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні засади формування корпоративної культури та її роль у системі управління організацією. Встановлено, що корпоративна культура є складною багаторівневою системою, яка поєднує цінності, норми поведінки, традиції, символи та управлінські практики, що визначають характер взаємодії працівників і формують внутрішнє середовище підприємства. Аналіз наукових підходів показав, що корпоративна культура виконує інтеграційну, мотиваційну, регулятивну та адаптивну функції, завдяки чому сприяє підвищенню згуртованості колективу, формуванню спільних цінностей та забезпеченню ефективної координації діяльності працівників.

У процесі дослідження було також встановлено, що корпоративна культура безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства через поведінку персоналу, стиль лідерства, рівень мотивації працівників та ефективність внутрішніх комунікацій. У сучасних умовах корпоративна культура розглядається як важливий стратегічний ресурс організації, який формує її конкурентні переваги, сприяє інноваційному розвитку та підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”» та досліджено вплив корпоративної культури на результативність його функціонування. Встановлено, що підприємство здійснює багатфункціональну діяльність у сфері гостинності, поєднуючи надання готельних послуг, організацію харчування, банкетне обслуговування та додаткові сервіси для клієнтів. Вигідне

розташування підприємства, наявність диверсифікованої структури послуг та сформована клієнтська база створюють передумови для його подальшого розвитку.

Разом із тим аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2022–2024 роки показав наявність суперечливих тенденцій. З одного боку, спостерігається суттєве зростання доходів підприємства, що свідчить про активізацію господарської діяльності. З іншого боку, підприємство продовжує залишатися збитковим, що вказує на наявність внутрішніх управлінських проблем та потребу у вдосконаленні організації діяльності. Додатковими негативними тенденціями є скорочення чисельності персоналу, зменшення власного капіталу та зростання поточних зобов'язань.

Аналіз корпоративної культури підприємства показав, що вона формується переважно на основі сервісної орієнтації та практичних традицій обслуговування клієнтів. Водночас на підприємстві відсутня достатня формалізація корпоративних стандартів, що може призводити до нерівномірного рівня якості сервісу та ускладнювати координацію роботи персоналу. До основних проблемних аспектів було віднесено перевантаження працівників унаслідок скорочення чисельності персоналу, недостатній рівень внутрішніх комунікацій, обмежені можливості мотивації персоналу та недостатній розвиток командної культури.

З метою підвищення результативності діяльності підприємства було розроблено комплекс пропозицій щодо удосконалення корпоративної культури ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ “КИЇВ”». Запропоновані заходи передбачають формування системи корпоративних цінностей, впровадження стандартів обслуговування клієнтів, удосконалення системи мотивації персоналу, організацію регулярного навчання працівників, покращення внутрішніх комунікацій та розвиток командної взаємодії. Крім того, важливим напрямом розвитку підприємства є впровадження цифрових інструментів управління та створення системи зворотного зв'язку з клієнтами.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що корпоративна культура є важливим чинником, який впливає на ефективність діяльності підприємства та якість надання послуг у сфері гостинності. У сучасних умовах формування

ефективної корпоративної культури може стати одним із ключових інструментів підвищення продуктивності праці персоналу, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership : a dynamic view* / Edgar H. Schein. San Francisco : Jossey-Bass, 2010.
2. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. *Cultures and organizations : software of the mind* / Geert Hofstede; 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010.
3. Peters, T., & Waterman, R. H. *In search of excellence : lessons from America's best-run companies* / Tom Peters, Robert H. Waterman Jr. New York : Harper & Row, 1982.
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework* / 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011.
5. Другава О. Ю., Xia L. Організаційна культура як основа успішного бізнесу // *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Т. 9, № 2. С. 146–150.
6. Муха С. В. Сучасна українська корпоративна культура та трансформація бізнес-процесів // *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 204–209.
7. Handy C. B. *Understanding organizations*. 4th ed. London : Penguin Books, 1993. 443 p.
8. Groysberg B., Lee J., Price J., Cheng J. Y.-J. The leader's guide to corporate culture // *Harvard Business Review*. 2018. Jan–Feb. Режим доступу: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture> (дата звернення: 19.02.2026).
9. Keller S., Price C. *Beyond performance 2.0: a proven approach to leading large-scale change*. Hoboken : Wiley, 2019. 272 p.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 468 с.
11. Колот А. М., Грішнова О. А. *Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник*. Київ : КНЕУ, 2011. 711 с.

12. Офіційний сайт готелю «Парк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://puscha-hotel.com.ua/room> – Дата звернення: 21.03.2026.
13. YouControl. ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ "КИЇВ"», код ЄДРПОУ 35199464 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/> – Дата звернення: 21.03.2026.
14. Opendatabot. ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ "КИЇВ"» (код ЄДРПОУ 35199464) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/35199464> – Дата звернення: 21.03.2026.
15. Ukraine.com.ua. ТОВ «ПАРК-ГОТЕЛЬ "КИЇВ"» – дані ЄДРПОУ 35199464 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukraine.com.ua/egrou/35199464/> – Дата звернення: 21.03.2026.
16. Власова Н. О., Скопень М. М., Сукач М. К. та ін. Економіка ресторанного господарства : навч. посібник. Вид. 2-ге, стер. — Харків : ХДУХТ, 2019. — 389 с.
17. Поняття управління і менеджменту / Храпкіна В. В., Матукова Г. І., Кожемякіна Т. В., Матукова-Ярига Д. Г. // Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. - Тема 1. - С. 7-27.
18. Хомич, І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т.: ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116.
19. Ковешніков В. С., Матвієнко А. Т., Разметова О. Г. Організація готельно-ресторанного господарства : навч. посіб. — Київ : Ліра-К, 2019. — 564 с.
20. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. No 2. С. 68–73.
21. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. — Харків: УкрДУЗТ, 2022. — 284 с., рис. 22, табл. 43. ISBN

22. Яковенко В. Г., Громова О. В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни // ВТІЕ. 2023. № 81-82. С. 329-336. DOI: 10.18664/btie.81-82.287342.

23. Мальська М. П., Кізима В. Л., Жук І. З. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика. — Київ : ЦУЛ, 2017. — 336 с.

24. Глива , С., & Передало, Х. (2024). КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: ЗНАЧИМІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ЦІННОСТІ. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>

25. Чернишова А., Немченко А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. 2017. № 17. С. 78.

26. Управління персоналом : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Шубалого; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

27. Мостова Л. Н., Новікова О. В., Ракленко І. М. Організація обслуговування в ресторанному господарстві : підручник. — Київ : Світ Книг, 2017. — 657 с.

28. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змін. і допов.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 22.03.2026).

29. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін. і допов.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 22.03.2026).

30. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856

31. Кицак, Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах, Ефективна еко-номіка, 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810>

32. Баловсяк Н. (2022). Справжність та турбота. Як змінювалась корпоративна культура ІТ компаній за війни URL: <https://speka.media/spravznist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini-98xrmv>

33. Копитко, М. І., Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля. "Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів." *Вчені записки Університету «КРОК»* 2 (62) (2021): 92-99.

34. Дияк Ростислав. "Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування." *Науково-теоретичний альманах Грані* 27.6 (2024): 52-59.

35. ЧОБИТОК, В., & КОСТРОВА, Т. (2025). КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. *Development Service Industry Management*, 3, 134-140. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20))

36. Терон І. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>

37. Зеліч В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21

38. Мирошніченко, Ю. В. Корпоративна культура, як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства / Ю. В. Мирошніченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. [Електронний ресурс] / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. – Харків, 2021. – № 1 (26). – С. 66–78.

39. Коханюк, Я. (2025). КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(77)), 388–397. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-388-397>

40. European Initiative for Sustainable Development in Agriculture (EISA). (2023). Sustainable agriculture and corporate culture in the EU framework. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/European_Initiative_for_Sustainable_Development_in_Agriculture

ДОДАТКИ