

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня
магістр**

на тему:

**Формування та підтримка корпоративної культури
підприємств індустрії гостинності
(на прикладі «ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»)**

Виконав: студент VI курсу, групи БРм-61
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна
справа»

Голодрига М. Р

Керівник _____ доц. Владимир О. М.

Нормоконтроль _____ доц. Стойко І. І.

Завідувач кафедри _____ доц. Шерстюк Р. П.

Рецензент _____ проф. Сороківська О. А

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Шерстюк Р. П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

«Магістр»

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Голодрига Микола Русланович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування та підтримка корпоративної культури підприємств
індустрії гостинності (на прикладі ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»).

Керівник роботи Владимир Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент

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

Затверджені наказом ректора від « 23 » вересня 2025 року № 4/7-831

2. Термін подання студентом завершеної роботи 12.12.2025

3. Вихідні дані до роботи Матеріали виробничо-господарської діяльності ПП «МакДональдз
Юкрейн Лтд».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Анотації. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проектно-
рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки.
Список використаної літератури. Додатки.

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

Ілюстративні матеріали за змістом магістерської кваліфікаційної роботи – 14-20 од.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Охорона праці</i>	<i>д.е.н., доц. Шерстюк Р.П.</i>		
<i>Безпека в надзвичайних ситуаціях</i>	<i>ст. викладач Стручок В.С.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування та підтримки корпоративної культури підприємств індустрії гостинності</i>	<i>09.10.2025</i>	
2	<i>Розділ 2. Аналіз формування та підтримки корпоративної культури на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».</i>	<i>06.11.2025</i>	
3	<i>Розділ 3. Удосконалення формування та підтримки корпоративної культури на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».</i>	<i>01.12.2025</i>	
4	<i>Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях</i>		
5	<i>Висновки</i>	<i>05.12.2025</i>	
6	<i>Література</i>	<i>09.12.2025</i>	
7	<i>Графічна частина (ілюстративні матеріали)</i>	<i>10.12.2025</i>	

Студент

(підпис)

Голодрига М. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Владимир О. М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Голодрига М. Р. Формування та підтримка корпоративної культури підприємств індустрії гостинності (на прикладі «ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд»)

Кваліфікаційна робота магістра (80 с., 7 рис., 14 табл., 78 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2025.

Дана магістерська робота присвячена розгляду особливостей формування та підтримки корпоративної культури підприємств індустрії гостинності.

У процесі дослідження розглянуто питання теоретико-методичних основ формування та підтримки корпоративної культури на підприємствах гостинності у сучасних умовах. У роботі досліджено особливості діяльності ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд». З метою удосконалення формування та підтримки корпоративної культури запропоновано застосувати інтегровану модель оцінювання корпоративної культури, а також рекомендовано запровадити інтегровану систему КРІ для оцінювання рівня залученості, лояльності та якості корпоративної взаємодії персоналу ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд».

Ключові слова: корпоративна культура, індустрія гостинності, заклади швидкого харчування, персонал, місія, цінності, стратегія, мотивація, інклюзивність.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми пов'язаних із удосконаленням формування та підтримки корпоративної культури підприємств індустрії гостинності шляхом впровадження запропонованих рекомендацій у практичну діяльність ПІІ «МакДональдз Юкрейн Лтд».

ABSTRACT

Holodryha M. R. Formation and maintenance of corporate culture in hospitality industry enterprises (PE «MCDONALD'S UKRAINE LTD» as a case study).

Master's thesis (80 p., 7 fig., 14 tabl., 78 lit.) for obtaining the educational qualification of «Master» in the specialty 241 «Hotel, Restaurant and Catering». Ternopil Ivan Puluj National Technical University, faculty of Economics and Management. Ternopil, 2025.

The master's thesis is devoted to the consideration of the formation and maintenance of corporate culture in hospitality industry enterprises. In the process of research, the theoretical and methodological of forming and maintaining corporate culture in hospitality enterprises under modern conditions were considered. In this paper examines the operational characteristics of the Foreign Investment Enterprises «McDonald's Ukraine Ltd». In order to improve the processes of forming and maintaining corporate culture, were proposed applying an integrated model for corporate culture assessment, as well as implementing an integrated KPI system to evaluate the level of performance, loyalty, and quality of corporate interaction among the personal of PE «McDonald's Ukraine Ltd».

Keywords: corporate culture, hospitality industry, fast food restaurants, staff, mission, values, strategy, motivation, inclusivity.

The practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solution the problems related to improving the forming and maintaining of corporate culture in hospitality enterprises by implementing the proposed recommendations into the practical activities of PE «McDonald's Ukraine Ltd».

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	10
1.1. Сутність і значення корпоративної культури у системі управління підприємством	10
1.2. Основні елементи, типи та рівні корпоративної культури	15
1.3. Особливості формування корпоративної культури в індустрії гостинності	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПП «МАКДОНАЛЬДЗЮКРЕЙН ЛТД»	30
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури ПП «МакДональдзЮкрейн Лтд»	30
2.2. Система формування корпоративної культури на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»	35
2.3. Вплив корпоративної культури на основні показники діяльності ПП «МакДональдзЮкрейн Лтд».....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПП «МАКДОНАЛЬДЗЮКРЕЙН ЛТД»	50
3.1. Проблеми та бар'єри у розвитку корпоративної культури на ПП «МакДональдзЮкрейн Лтд»	50
3.2. Обґрунтування вибору моделі оцінювання корпоративної культури ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»	55
3.3. Розробка інтегрованої системи КРІ для оцінювання рівня залученості, лояльності та якості корпоративної взаємодії персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»	58
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	63
4.1. Охорона праці	63
4.2. Безпека в надзвичайних ситуаціях.....	65
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Формування та підтримка корпоративної культури є визначальним чинником ефективності підприємств індустрії гостинності, оскільки безпосередньо впливає на якість сервісу, результативність управління персоналом та конкурентоспроможність організації. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та посилення ринкової конкуренції значення корпоративної культури ще більше зростає, адже вона забезпечує стійкість бізнес-процесів, згуртованість персоналу та адаптивність підприємства до зовнішніх викликів.

ПІП «МакДональдз Юкрейн Лтд» є репрезентативним прикладом компанії, що поєднує глобальні стандарти та специфіку національного ринку, що зумовлює потребу у глибокому аналізі механізмів формування та підтримки її корпоративної культури. Дослідження цього процесу дозволяє виявити ключові проблеми, напрями вдосконалення та практичні інструменти підвищення організаційної ефективності.

Таким чином, обрана тема є актуальною та має важливе теоретичне й практичне значення для розвитку сучасних підприємств індустрії гостинності.

Дослідженню проблем формування та підтримки корпоративної культури на підприємствах загалом, а також у закладах ресторанного господарства присвятили свої роботи такі вітчизняні та іноземні науковці як М. Дж. Ан, Б. Анрушків, І. Артюхова, О. Владимир, М. Деммлер, Д. Денісон, Т. Діл, П. Дудкін, К. Енц, Л. Еттнер, К. Камерон, А. Кеннеді, Р. Квін, Т. Кужда, Ч. Лешлі, Л. Малюта, Л. Мельник, С. Мельник, А. Мішра, О. Мосій, Г. Островська, В. Паляниця, О. Погайдак, Д. Равазі, К. Рот, В. Рудан, О. Сороківська, І. Стойко, О. Харченко, Ч. Хенді, І. Химич, Г. Хофстеде, Е. Шейн, Р. Шерстюк, М. Шульц та інші.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота магістра виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних положень, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення формування та підтримки корпоративної культури підприємств індустрії гостинності.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

- розкрити сутність та значення корпоративної культури у системі управління підприємством;
- визначити основні елементи, типи та рівні корпоративної культури
- розглянути особливості формування корпоративної культури в індустрії гостинності;
- проаналізувати особливості практичної діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»;
- дослідити діючу систему формування корпоративної культури ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»;
- визначити вплив корпоративної культури на результати діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»;
- визначення проблем і факторів, що стримують розвиток корпоративної культури ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»;
- обґрунтувати доцільність та спосіб вибору моделі оцінювання корпоративної культури ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»;
- запропонувати шляхи вдосконалення формування та підтримки корпоративної культури в ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Об'єкт дослідження – ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»;

Предмет дослідження – формування та підтримка корпоративної культури підприємств індустрії гостинності.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проєктної

пропозиції).

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, звітні матеріали досліджуваного підприємства, матеріали і дані вітчизняних та закордонних періодичних видань, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи магістра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичних виданнях, експертні розробки і оцінки українських і закордонних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення формування та підтримки корпоративної культури підприємств індустрії гостинності. Зокрема, у роботі:

- запропоновано удосконалити процес формування та підтримки корпоративної культури на засадах інтеграції моделей оцінювання корпоративної культури;
- розроблено систему KPI для ПП «МакДональдзЮкрейн Лтд», яка забезпечує комплексний моніторинг ключових параметрів корпоративної культури – залученості, лояльності, комунікацій, задоволеності умовами праці та інклюзивності.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження запропоновані практичні рішення сприятимуть вдосконаленню формування та підтримки корпоративної культури в ПП «МакДональдзЮкрейн Лтд».

Апробація результатів дослідження Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на науково-практичних конференціях:

1. Голодрига М., Владимир О. Інклюзивність як складова розвитку компанії МакДональдз Юкрейн: актуальність та проблеми втілення. *Сталий, інклюзивний, смарт розвиток: наукові підходи до вирішення сучасних глобальних*

і локальних викликів: Збірник тез доп. Другої Всеукр. наук.-практ. конф. (24жовтня 2025 р., м. Тернопіль). Тернопіль: ГО«Науково- аналітична спілка», 2025. С.31-33.

2. Голодрига М., Завідна Л. Система управління фінансовою стабільністю підприємства готельного господарства. // Global science: prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. (June 20-22, 2024). Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2024. Pp. 459-466.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи – 80 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність і значення корпоративної культури у системі управління підприємством

Корпоративна культура посідає важливе місце серед чинників, що визначають результативність діяльності підприємства та його позиції на ринку. В умовах глобалізації, зростання конкуренції й динамічного розвитку індустрії гостинності її значення постійно зростає. Саме корпоративна культура істотно впливає на рівень мотивації працівників, якість обслуговування споживачів і формування позитивного іміджу підприємства.

Під корпоративною культурою розуміють сукупність спільних для працівників цінностей, норм, традицій, правил поведінки та символів, що визначають особливості функціонування організації. Вона виступає своєрідним «невидимим механізмом» узгодження дій персоналу, сприяє згуртованості колективу, формує корпоративну ідентичність та впливає на стиль взаємодії всередині компанії.

Вона включає як офіційно задокументовані елементи – місію, стратегію, кодекс поведінки, так і неформальні практики – традиції, ритуали, стилі взаємодії між співробітниками.

Проблематика корпоративної культури є однією з ключових у сучасному менеджменті, оскільки саме культура визначає характер взаємодії між працівниками, ефективність управлінських рішень та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення сутності корпоративної культури, що зумовлено її багатогранним характером (додаток А).

Так, Е. Шейн визначає корпоративну культуру як «сукупність базових

припущень, які група винайшла або розвинула в процесі навчання для подолання проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, і які довели свою ефективність настільки, що були визнані цінними та передаються новим членам організації» [25].

На думку Г. Хофстеде, корпоративна культура є системою колективних програмних моделей свідомості, що відрізняють членів однієї організації від іншої [2]. Ч. Хенді розглядає культуру як набір символів, ритуалів і практик, що визначають взаємини між працівниками та тип влади в організації [22].

Незважаючи на певні відмінності у трактуванні, більшість дослідників сходяться на думці, що корпоративна культура виконує інтеграційну, комунікативну, регулятивну та мотиваційну функції, формуючи соціально-психологічний клімат колективу та сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства [31,36, 38].

На наш погляд, корпоративну культуру доцільно розглядати як цілісну систему спільних для всіх членів організації цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що виникають у процесі взаємодії між працівниками та керівництвом. Вона відображає місію, стратегічні орієнтири та історично сформовані традиції підприємства, сприяючи узгодженню цілей, соціальній згуртованості колективу, підвищенню мотивації персоналу й ефективній комунікації, необхідній для досягнення результативності діяльності.

Запропоноване визначення поєднує ключові ідеї сучасних наукових підходів і відображає багатовимірний характер корпоративної культури як соціального феномена. Вона охоплює ціннісний, нормативний, поведінковий і комунікативний аспекти, що дозволяє трактувати корпоративну культуру не лише як елемент стабільності організації, а й як дієвий інструмент управління змінами, формування організаційної ідентичності, розвитку інноваційного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Також в економічній літературі можна зустріти твердження, у яких корпоративна культура розглядається як неформальний механізм управління, який доповнює формальні структури і процеси організації. Науковці виділяють кілька ключових аспектів корпоративної культури:

1. Ідеологічний аспект – включає базові цінності, переконання, принципи, філософію підприємства, що визначають стратегічні цілі та впливають на тактичні рішення компанії [30, 57].

2. Соціальний аспект – характеризує взаємини між співробітниками, визначає командну взаємодію, норми відносин підлеглих і керівництва. Тобто, він охоплює систему взаємин між працівниками, особливості їхньої взаємодії в колективі, а також стиль спілкування між керівництвом і персоналом. Саме цей аспект визначає рівень згуртованості трудового колективу, створює атмосферу довіри, взаємоповаги та взаємодопомоги, формує відчуття причетності до спільної справи й підсилює лояльність працівників до організації [28, 29, 32].

3. Поведінковий аспект – проявляється через конкретні дії та звички співробітників – у традиціях, нормах взаємодії, стилі спілкування, ритуалах і правилах професійної поведінки. Саме через ці зовнішні прояви формується впізнаваний стиль підприємства, його внутрішня дисципліна та корпоративна самобутність [65, 66].

Слід зауважити, що усі складові корпоративної культури перебувають у взаємозалежності: спільні цінності задають напрям поведінки колективу, усталені моделі поведінки зміцнюють і відтворюють ці цінності на практиці, а характер соціальних відносин підтримує внутрішню рівновагу й стабільність організації.

Таким чином, корпоративна культура постає не просто як сукупність норм і традицій, а як дієвий механізм управління, який:

- забезпечує узгодженість дій усіх працівників, сприяє взаєморозумінню між персоналом і керівництвом та формує спільне бачення стратегічних цілей розвитку підприємства;
- сприяє ефективній реалізації стратегії підприємства, оскільки формує загальну спрямованість колективу.
- підвищує конкурентоспроможність підприємства завдяки створенню позитивного іміджу та високого рівня обслуговування клієнтів.
- стимулює інноваційну активність персоналу, коли культура підтримує відкритість до нових ідей і ризиків.

Для підприємств сфери гостинності – ресторанів, готелів, кафе – корпоративна культура має критично важливе значення, оскільки безпосередньо визначає рівень задоволеності клієнтів, впливає на якість обслуговування клієнтів, а також впливає на лояльність персоналу. Корпоративна культура значною мірою визначає те, як підприємство вибудовує взаємини зі своїми клієнтами, яким є рівень якості обслуговування, а також який панує психологічний клімат усередині колективу. Вона задає спільні норми поведінки, стиль комунікації між працівниками й формує ставлення персоналу до споживачів. Показовим прикладом ефективно сформованої корпоративної культури є компанія «McDonald's», де всі елементи діяльності підпорядковані єдиним принципам сервісу, командній взаємодії та розвитку працівників [16]. Тут корпоративна культура проявляється через уніфіковані процедури обслуговування, багаторівневу систему навчання персоналу й чітке дотримання спільних цінностей, що сприяють згуртованості колективу.

Для мережі «McDonald's» характерними є такі складові корпоративної культури [18]:

- визначені стандарти роботи та обслуговування клієнтів;
- ефективна система підготовки, наставництва й адаптації нових працівників;
- корпоративна символіка, традиції та ритуали, що підтримують єдність бренду й підсилюють відчуття належності до спільної мети.

З огляду на це, для повного розуміння ролі корпоративної культури в управлінні підприємством доцільно розглянути основні функції, які вона виконує в організаційній системі.

Отож, серед функцій корпоративної культури у менеджменті підприємства виділяють (рис.1.1):

1) регулятивну функцію, яка визначає норми поведінки співробітників, правила взаємодії та стандарти діяльності та прийняття рішень, що забезпечує стабільність та передбачуваність у роботі організації. Наприклад, у мережі «МакДональдз» існують стандарти обслуговування клієнтів, які регулюють

взаємодію персоналу та клієнта на всіх етапах;



Рис.1.1. Корпоративної культури у системі управління підприємством
Складено автором за матеріалами [18]

2) мотиваційну функцію, яка створює основу для залучення та утримання персоналу, стимулює персонал до досягнення корпоративних цілей, формує внутрішню мотивацію через прийняття цінностей організації як власних, підвищує ефективність праці та залученість співробітників;

3) ідентифікаційну функцію, яка визначає корпоративну ідентичність, тобто формує у співробітників міцне відчуття приналежності до організації, сприяє лояльності та відданості бренду. Наприклад, у міжнародних компаніях брендування, корпоративні символи та традиції зміцнюють відчуття «єдиної команди»;

4) комунікаційну функцію, яка забезпечує формування спільної системи символів, мовних та поведінкових сигналів, що забезпечує ефективний обмін інформацією, в організаціях з розгалуженою структурою забезпечує координацію дій та взаєморозуміння між відділами, різними підрозділами та співробітниками;

5) адаптаційну функцію, яка допомагає підприємству реагувати на зміни зовнішнього середовища, інтегрувати нових співробітників та підтримувати інноваційний потенціал організації та гнучкість у прийнятті рішень [30].

Отож, сутність корпоративної культури полягає у створенні єдиного ціннісного та поведінкового поля, яке сприяє стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. У системі управління вона виступає ключовим інструментом регулювання, мотивації та адаптації, а в індустрії гостинності – формує стандарти обслуговування та унікальний корпоративний стиль, що забезпечує довіру та лояльність клієнтів.

Корпоративна культура – це не просто набір правил, а динамічна система цінностей і практик, яка визначає унікальність підприємства, сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищує ефективність управління. Вона виступає ключовим елементом формування корпоративної ідентичності, мотивації персоналу та конкурентної переваги на ринку, особливо в індустрії гостинності, де якість взаємодії з клієнтом є визначальною для успіху.

1.2. Основні елементи, типи та рівні корпоративної культури

Аналіз структури, типів і рівнів корпоративної культури є теоретичною та практичною основою для розуміння того, як культурні механізми впливають на поведінку працівників, прийняття управлінських рішень і реалізацію організаційної стратегії. Розкриття цих аспектів дозволяє інтегрувати культурний фактор у систему управління змінами, розробку мотиваційних програм, формування бренду роботодавця та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Корпоративна культура є багаторівневою системою, що відображає взаємозв'язок між глибинними цінностями організації, нормами поведінки та зовнішніми проявами, які визначають характер її функціонування [38].

Структурний підхід до корпоративної культури дозволяє виділити рівні та компоненти, через які культура проявляється та функціонує. Найпоширеніша і емпірично підтверджена модель – трирівнева модель Е. Шейна (рис.1.2).

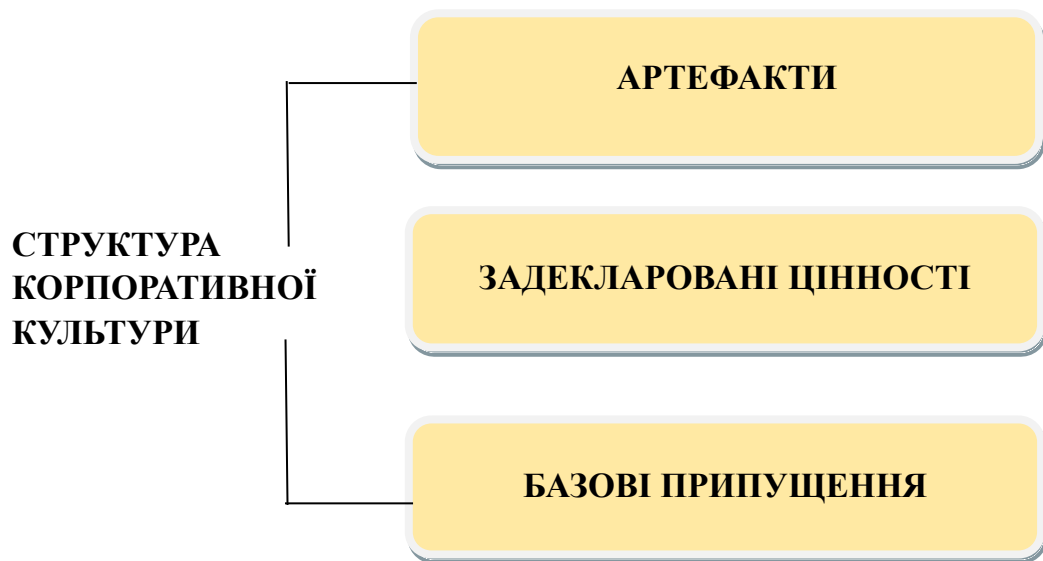


Рис.1.2. Структура корпоративної культури

Складено автором за матеріалами [25]

Згідно з підходом Е. Шейна, структура корпоративної культури складається з трьох основних рівнів [25]:

1. Артефакти – видимі елементи культури (символіка, дрес-код, традиції, внутрішні комунікації, архітектура офісу тощо):

- фізичні і візуальні елементи: просторове планування, інтер'єр, форма одягу, логотипи;
- поведінкові та ритуальні практики: щоденні наради, корпоративні святкування, церемонії визнання;
- вербальні ознаки: мова, жаргон, офіційні комунікації.

Артефакти є найбільш доступними для спостереження, але найменш інформативними щодо глибинних переконань, оскільки їхнє значення може бути неоднозначним без розуміння внутрішніх цінностей.

2. Задекларовані цінності – офіційно проголошені принципи, місія, бачення, етичні стандарти, що визначають напрями діяльності організації:

- формальні документи: місія, бачення, кодекси поведінки, корпоративні цінності, школи управління.
- усвідомлені норми і правила, що формулюються керівництвом і комунікуються працівникам.

Задекларовані цінності показують ідеальний мовний образ організації, але не завжди відображають фактичну поведінку.

3. Базові припущення – глибинні, часто неусвідомлювані переконання та установки, які формують колективну поведінку та ставлення до зовнішнього середовища:

- негативні або позитивні основи ставлення до людини, роботи, часу, зовнішнього світу.
- неписані правила, котрі часто не усвідомлюються, але визначають те, що «автоматично вважається правильним».

Базові припущення є основою стабільності культури та найбільш інертними до змін

Як бачимо, взаємодія цих рівнів утворює системну структуру корпоративної культури, де зовнішні прояви (артефакти) є відображенням внутрішніх задекларованих цінностей, які, у свою чергу, впливають з базових припущень, а отже є інструментом підтримання стабільності й керованості організації. Тому для менеджменту важливим є розуміння невідповідності між заявленими цінностями та реальними практиками як джерела внутрішніх конфліктів.

Крім трирівневої моделі, структура корпоративної культури може описуватись через функціональні компоненти: нормативно-ціннісний – те, що цінується), когнітивний – те як думають, поведінковий – те, що роблять, символічний – те, що означає, при цьому кожен із цих компонентів має свої механізми виникнення та відтворення. На думку Т. Діла і А. Кеннеді, до структури корпоративної культури належать ціннісні орієнтири, герої (зразки

для наслідування), ритуали та комунікаційна система, які формують поведінкову модель персоналу [4].

Різні дослідники пропонують власні підходи до класифікації типів корпоративної культури. Типології дають змогу класифікувати організації за домінантними рисами культури. Оскільки жодна типологія не є універсальною, можемо розглянути кілька класичних і сучасних підходів.

Найбільш поширеною є типологія Ч. Хенді, який виокремлює чотири основні типи [12]:

- Культура влади (Power Culture) – характеризується централізованим управлінням та прийняттям рішень, авторитарним стилем керівництва та високою залежністю від лідера.
- Культура ролі (Role Culture) – ґрунтується на формалізованих правилах, процедурах і чіткій ієрархії ролей відповідно до посадових інструкцій.
- Культура завдання (Task Culture) – проєктно-орієнтована на гнучкість, командну роботу та вирішення конкретних завдань та проблем.
- Культура особистості (Person Culture) – зосереджена на індивідуальних потребах і самореалізації працівників.

Т. Діл і А. Кеннеді в основі типізації корпоративної культури розглядають інтеракції між ризиком і швидкістю зворотного зв'язку, наприклад, «культура святкування», «жорстка культура», в основі яких лежить фокус на ритуалах, героях і символах [4].

Модель «Конкурентних цінностей» (Competing Values Framework), запропонована К. Камероном та Р. Квіном, є одним із найпоширеніших підходів до класифікації корпоративної культури [3]. Вона ґрунтується на двох основних вимірах: 1) орієнтація організації – внутрішня (на персонал, внутрішні процеси) або зовнішня (орієнтується на ринок та результат); 2) характер динаміки – стабільність або гнучкість [3]. Поєднання цих вимірів формує чотири типи корпоративної культури: Clan (кланову культуру), Adhocracy (адхократичну), Market (ринкову культуру) та Hierarchy (ієрархічну культуру) (рис.1.3).

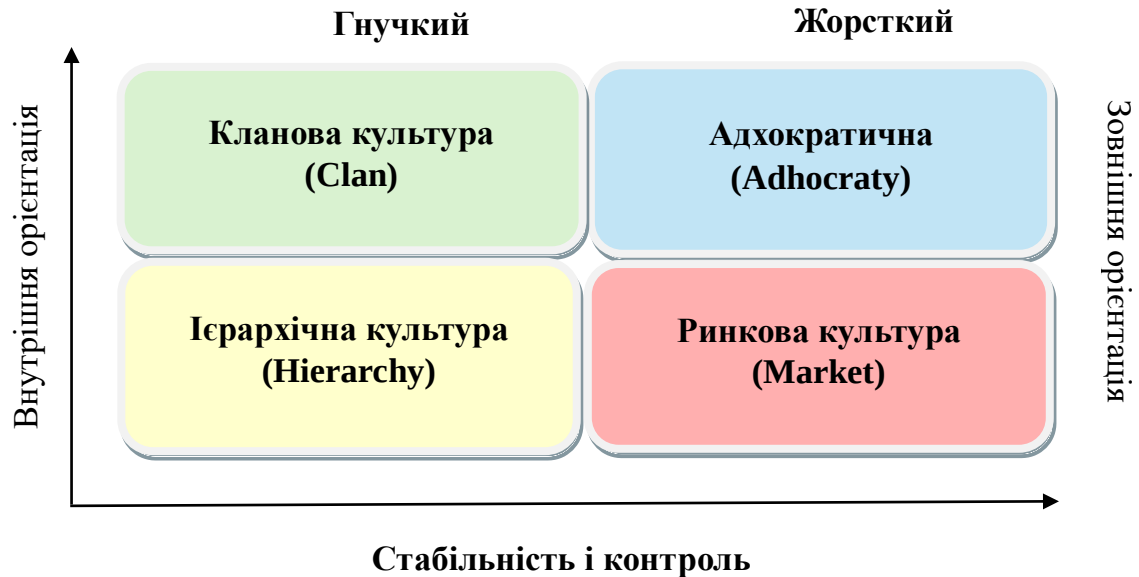


Рис. 1.3. Матриця типів корпоративної культури Камерона і Квіна

Складено автором за матеріалами [3,78]

Дана модель є корисною для діагностики балансу між орієнтацією на внутрішню підтримку та зовнішню конкурентну ефективність компанії. Вона дозволяє виявити стратегічну спрямованість організації, її управлінські пріоритети та характер взаємодії персоналу.

Для індустрії гостинності, де людський фактор і клієнтський досвід мають визначальне значення, поєднання кількох типів культури часто забезпечує найвищу ефективність. Власне пізніші, сучасні дослідження показують, що більшість сучасних організацій демонструють гібридні, конфігураційні, тобто змішані типи культур, які змінюються під дією зовнішніх умов, наприклад, ринку та технологій, та адаптуються до внутрішньої стратегії компаній залежно від галузі їхньої приналежності, масштабів діяльності та цілей [1, 22].

Отож, можемо стверджувати, що типології корпоративної культури забезпечують корисні евристики для менеджерів, які вивчають культуру організацій, враховуючи контекст – галузь, до якої належить підприємство, розмір та масштаби його діяльності, національні особливості, а також динаміку, тобто зміни під час трансформацій та адаптації до мінливого середовища.

Також, досліджуючи корпоративну культуру підприємства варто звернути увагу на рівні її розвитку. Наприклад, за просторовим та функціональним масштабом корпоративна культура має таку багаторівневу структуру:

1. Національний рівень (національна культура) – характеризує цінності, норми і практики, загальні для певної нації або регіону, наприклад, вплив мовних кодів, моделі керівництва, ставлення до ієрархії.

2. Організаційний рівень – характеризує загальну культуру компанії, яка відображає ключові принципи поведінки і взаємодії співробітників.

3. Підроздільний (проектний) рівень або рівень субкультури – характеризує відмінності між підрозділами, часто обумовлені специфікою завдань, лідерами та історією розвитку кожного підрозділу.

4. Індивідуальний рівень – характеризує цінності та установки окремого співробітника компанії.

Слід зазначити, що зазначені рівні взаємодіють між собою підсилюючи один одного, або вступаючи у конфлікти, адже їхня взаємодія формує складну багаторівневу систему цінностей і практик. Наприклад, конфлікт є можливим між організаційною культурою та субкультурою, якщо підрозділ має різні цінності, відповідно, це може призводити до низької координації і зниження продуктивності. Конфлікти між рівнями можуть впливати на ефективність та узгодженість поведінки працівників. Відтак управління корпоративною культурою потребує одночасної роботи на кількох рівнях – від формалізації цінностей до зміни глибинних припущень через лідерство та практику.

Водночас вирізняють стадії (рівні) зрілості корпоративної культури, які характеризують ступінь інтеграції культури в управління та діяльність підприємства. Зокрема, сучасні науковці виділяють кілька рівнів розвитку корпоративної культури, що характеризують ступінь її зрілості [5, 23]:

1. Формальна стадія або рівень – передбачає задекларовані цінності існують на папері, тобто культура існує переважно у вигляді офіційних документів (місія, кодекс етики), проте не є інтегрованою у повсякденну практику.

2. Операційна стадія або функціональний рівень – передбачає, що цінності починають інтегруватись у HR-процеси, оцінювання, тренінги, тобто те, що норми активно застосовуються у внутрішній комунікації та мотиваційних програмах.

3. Стратегічна стадія або інтегрований рівень – передбачає, що корпоративна культура стає частиною (інструментом реалізації) стратегії управління, формує стиль мислення, поведінку працівників і репутацію організації.

Варто зазначити, що ці рівні зрілості є важливими для планування інтервенцій, адже зміна базових припущень потребує тривалих комплексних заходів щодо лідерства, ідентичності, символів, а не лише щодо розробки формальних політик.

Таким чином, структура, типи та рівні корпоративної культури відображають її динамічну природу – від формальних проявів до глибинних переконань, які визначають поведінку персоналу та стратегічну спрямованість підприємства. Ефективне управління цими елементами сприяє підвищенню адаптивності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації.

Крім цього стратегія організації повинна бути ув'язана з домінантними культурними рисами, наприклад, при стратегії інновацій більш придатною буде адхократична (командна) культура. А для трансформації культури потрібні комплексні заходи: лідерство, навчання, зміна системи винагород та символів. Якщо ж на підприємстві виникає необхідність роботи із субкультурами, необхідно їх ідентифікувати і синхронізувати, використовуючи їхні сильні сторони як рушій інновацій. При цьому варто впроваджувати системи регулярного вимірювання культури, наприклад, визначати індекси залученості, відповідність цінностям.

Отож, структура, типи та рівні корпоративної культури утворюють комплексну, багатовимірну систему, яка визначає поведінку організації на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Для ефективного управління культурою необхідно поєднувати теоретичну діагностику з емпіричними інструментами та стратегічними інтервенціями, орієнтованими на довготривалу зміну практик і, найголовніше, на зміну базових припущень через послідовне лідерство та практику організації.

1.3. Особливості формування корпоративної культури в індустрії гостинності

Індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних і чутливих до соціокультурних впливів сфер економіки, яка поєднує діяльність готелів, ресторанів, туристичних операторів, закладів дозвілля та сервісних компаній. Її успіх безпосередньо залежить від рівня корпоративної культури, що визначає якість обслуговування, атмосферу у колективі та імідж підприємства на ринку послуг. Формування корпоративної культури у цій галузі має низку особливостей, обумовлених специфікою діяльності, високим рівнем міжособистісної взаємодії та значною часткою емоційної праці. Її ключовою відмінністю є орієнтація на створення позитивного клієнтського досвіду через персоналізоване обслуговування. У цьому контексті корпоративна культура відіграє вирішальну роль – вона не лише формує поведінкові стандарти персоналу, але й визначає емоційний клімат усередині організації, що безпосередньо впливає на якість сервісу.

У сфері гостинності корпоративна культура ґрунтується на філософії «гостинності як цінності». Однією з ключових рис корпоративної культури підприємств гостинності є її людиноцентричність. Працівники не просто виконують функції, а створюють атмосферу комфорту й довіри. Вони постійно взаємодіють із клієнтами, що вимагає високого рівня емоційного інтелекту, толерантності та здатності до співпереживання. Тому корпоративна культура в цій сфері зорієнтована на розвиток таких цінностей, як:

- доброзичливість і повага до гостей, орієнтація на потреби клієнтів;
- етична поведінка та етичні стандарти спілкування;
- орієнтація на потреби клієнта, емпатія та повага до різноманіття гостей;
- командна взаємодія та взаємопідтримка між працівниками.

Як зазначає К. Енц, емоційна компетентність персоналу є стратегічним активом у сфері гостинності, а корпоративна культура – інструментом її розвитку [7].

У сфері гостинності корпоративна культура тісно пов'язана зі стандартами обслуговування. Вона визначає, як персонал поводить у стандартних і нестандартних ситуаціях, як реагує на скарги чи побажання клієнтів. Основу таких стандартів становлять етичні норми спілкування, правила зовнішнього вигляду, стиль мови, жести, тон голосу, поведінкові сценарії. Важливим аспектом є узгодження внутрішньої культури колективу з очікуваннями клієнтів, які часто мають різні культурні традиції та норми.

Ключовим фактором формування ефективної корпоративної культури є роль керівника як культурного лідера. В індустрії гостинності менеджери виступають не лише адміністраторами, а й наставниками, які визначають стандарти поведінки через особистий приклад. Комунікаційна політика у таких підприємствах має забезпечувати відкритість, довіру й двосторонній зворотний зв'язок. Регулярні наради, корпоративні події, програми навчання та наставництва допомагають закріпити цінності компанії в повсякденній практиці працівників.

У закладах харчування корпоративна культура безпосередньо формує якість клієнтського досвіду, адже емоційна складова сервісу тут навіть важливіша за сам продукт. Культура колективу визначає:

- ставлення персоналу до гостей;
- готовність вирішувати конфліктні ситуації;
- рівень командної роботи на кухні й у залі;
- атмосферу, яку відчуває клієнт із перших секунд перебування у закладі.

Як зазначає Ч. Лешлі, культура ресторану – це «невидима кухня», де кожен елемент – від поведінки офіціанта до інтонації баристи – стає частиною сервісної ідентичності бренду [14].

Індустрія гостинності є багатонаціональною, що вимагає врахування культурних відмінностей як серед персоналу, так і серед клієнтів. Тому формування корпоративної культури передбачає:

- розвиток толерантності до культурного різноманіття;
- впровадження політики інклюзивності;
- навчання персоналу міжкультурній комунікації.

Важливою стає інтернаціоналізація цінностей – тобто поєднання глобальних стандартів гостинності, наприклад, як-от «service excellence», із локальними традиціями привітності та національними особливостями сервісу.

Успішні компанії, наприклад, Marriott International, Hilton, Accor, Hyatt, демонструють високу інтегрованість корпоративної культури у стратегічне управління, активно формують корпоративні стандарти поведінки, що базуються на філософії сервісу, турботи й командного духу [73].

Серед ключових принципів формування корпоративної культури у міжнародній практиці можна виокремити:

- чітке формулювання місії, бачення та корпоративних цінностей, які комунікуюються на всіх рівнях;
- системна програма навчання («onboarding» і постійний розвиток);
- відкриті канали комунікації між менеджментом і персоналом;
- визнання культурного різноманіття та підтримка інклюзивності;
- використання програм «Employee Engagement» та «Empowerment».

Наприклад, у компанії Hilton Worldwide діє концепція «Heart of Hospitality», що підкреслює значення людяності у взаєминах між співробітниками та гостями. У Marriott International корпоративна культура базується на принципі «Take care of associates, and they'll take care of the customers», що забезпечує стабільно високі показники задоволеності клієнтів.

Що стосується, міжнародних мереж харчування, то вони також демонструють високу ступінь стандартизації корпоративної культури. Адже вона є системним елементом управління брендом. Наприклад:

- McDonald's – глобальний лідер у формуванні корпоративної культури на основі принципу «*People first*». Корпоративна система «Service with a smile» охоплює мотивацію, навчання, візуальну культуру та стандарти поведінки. Кожен співробітник проходить «Hamburger University», де вивчає цінності компанії: якість, обслуговування, чистота, цінність. А висока внутрішня дисципліна поєднується з рівністю і мультикультурністю [18];

- Starbucks – будує корпоративну культуру навколо ідеї спільноти

(*community*). Працівники тут називаються «партнерами», що підкреслює їхню причетність до бізнесу. Цінності компанії відображено у девізі: «Create a culture of warmth and belonging, where everyone is welcome» – «Створюйте культуру тепла та приналежності, де кожен є бажаним гостем». А ключовим акцентом є турбота про працівників і соціальна відповідальність (корпоративне волонтерство, програми добробуту) [73];

– Nando's (ПАР – Велика Британія) – розвиває яскраву «вогняну» культуру, де основними принципами є автентичність, гумор і щирість у спілкуванні. Культура базується на відкритому діалозі, неформальності та підтримці творчої ініціативи працівників [73].

В Україні формування корпоративної культури в готельно-ресторанному бізнесі активно розвивається після 2010-х років під впливом глобальних трендів. Більшість вітчизняних компаній переймають міжнародні стандарти сервісу (ISO, EFQM, ESG-підходи), однак адаптують їх до локальних культурних особливостей.

Основними рисами української моделі корпоративної культури є:

- орієнтація на міжособистісну комунікацію та неформальні відносини у колективі;
- домінування цінностей лояльності, гнучкості та взаємодопомоги;
- прагнення до впровадження корпоративних символів (уніформи, фірмового стилю, корпоративних свят);
- поступова професіоналізація HR-функцій у сфері гостинності.

Прикладом може слугувати готельна мережа Premier Hotels & Resorts, де впроваджено програми «Premier Service Standards», «Guest Experience School» і «Ambassador Program», спрямовані на розвиток корпоративної етики та клієнтоорієнтованої поведінки персоналу.

Водночас для українських підприємств досі характерні проблеми:

- недостатня системність у комунікаціях і навчанні персоналу;
- формальне сприйняття корпоративних цінностей;
- вплив патерналістських управлінських традицій.

Порівняльний аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду формування

корпоративної культури підприємств сфери гостинності можна подати у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Порівняльний аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду
формування корпоративної культури**

Критерій	Вітчизняний досвід (Україна)	Міжнародний досвід (провідні мережі)
Стратегічна роль культури	Часто розглядається як допоміжний елемент HR	Є ядром корпоративної стратегії
Система навчання персоналу	Переважають внутрішні тренінги без стандартизації	Чіткі багаторівневі програми навчання
Комунікаційна політика	Переважно вертикальна, з елементами неформального спілкування	Горизонтальні зв'язки, відкрита корпоративна комунікація
Цінності	Лояльність, стабільність, колективізм	Клієнтоорієнтованість, інноваційність, інклюзія
Мотивація	Матеріальна з тенденцією до емоційної підтримки	Баланс матеріальних і нематеріальних стимулів
Культурна різноманітність	Менш виражена, локальний контекст	Висока, мультикультурне середовище

Складено автором за матеріалами [35, 37, 40, 73, 76]

Таким чином, український підхід до формування корпоративної культури поступово еволюціонує від традиційно адміністративного до ціннісно-орієнтованого, наближаючись до світових стандартів. Водночас залишається потреба у розбудові гуманістичного та клієнтоцентричного підходу, який є основою міжнародного досвіду.

Що стосується безпосередньо української ресторанної індустрії, варто зауважити, що останніми роками вона демонструє стрімке зростання рівня професіоналізації та стандартизації сервісу. Значну роль відіграють локальні мережі, які активно розвивають власну корпоративну філософію, наприклад

– «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова» (до складу мережі входять заклади: «Білий Налив», «М'ясо і справедливість», «БПШ (Борщ, Пампук, Шкварка)», «Остання Барикада», «Fish & Pussycat», «Борисов GastroFamily Market» та інші – приклад побудови демократичної корпоративної культури,

орієнтованої на відкритість, навчання та рівність. Працівників називають «командою однодумців», а головною цінністю є гостинність як стиль життя. Ключовий принцип корпоративної культури полягає у наступному: «Ми годуємо не шлунок, а настрій». Усі працівники проходять внутрішню академію «Borysov Academy», де навчаються стандартам сервісу й комунікації з гостями;

– «!FEST Holding of Emotions» (Львів) – розвиває креативну корпоративну культуру, що базується на унікальності брендів («Криївка», «Львівська копальня кави», «Дім легенд»). Тут корпоративна культура – це частина маркетингової філософії, де співробітник виступає як носій легенди та креативного образу закладу. Сутність корпоративного підходу полягає у твердженні: «Працівник – співтворець емоції».

– «Celentano», «Lviv Croissants», «Milk Bar» – орієнтуються на стандарти європейського сервісу, але зберігають неформальність і дружність у відносинах усередині команд [37].

Водночас типові проблеми українського ресторанного сектору:

- плинність кадрів (особливо серед молоді);
- недостатня увага до внутрішніх комунікацій;
- не завжди послідовна передача цінностей між франчайзі.

Порівняльний аналіз корпоративних культур у ресторанному бізнесі наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Порівняльний аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду
формування корпоративної культури у ресторанному бізнесі**

Критерій	Українські мережі	Міжнародні мережі
Стиль управління	Неформальний, орієнтований на довіру, часто харизматичне лідерство	Системний, заснований на стандартах і процедурних регламентах
Передача цінностей	Через приклад власника або менеджера, менш формалізована	Через внутрішні програми, кодекси поведінки, навчальні центри

Продовження табл.1.2

Основні цінності	Гостинність, креативність, неформальність, локальна ідентичність	Професіоналізм, клієнтоцентричність, сталість якості
Ставлення до персоналу	«Сімейна атмосфера», емоційна близькість	«Партнерство», чітка рольова структура, можливість кар'єрного росту
Підхід до сервісу	Персоніфікований, емоційний, іноді імпровізаційний	Уніфікований, прогнозований, орієнтований на стабільність
Виклики	Кадрова плінність, нестача системності	Ризик «знеособлення» через надмірну стандартизацію

Складено автором за матеріалами [37, 38, 73, 76]

Отож, бачимо, що міжнародний досвід підкреслює роль стандартів і навчання як основи корпоративної культури, тоді як українська практика тяжіє до емоційної автентичності й гнучких неформальних зв'язків. Найефективнішою моделлю для сучасного ресторанного бізнесу є поєднання глобальної системності та локальної душевності – «global standards with local heart».

У контексті цифровізації та постпандемічних змін перед індустрією гостинності постають нові виклики у сфері формування корпоративної культури. До них належать:

- гібридні форми роботи (часткова дистанційність);
- автоматизація частини сервісних процесів;
- необхідність підтримки емоційного добробуту персоналу;
- переосмислення ролі цінностей людяності в умовах технологічних інновацій.

Відтак корпоративна культура має адаптуватися до нових реалій, зберігаючи баланс між цифровими рішеннями та традиційною емпатією у спілкуванні з клієнтами.

Отже, корпоративна культура в індустрії гостинності виступає не лише інструментом управління персоналом, а й ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Її формування вимагає системного підходу, спрямованого на поєднання сервісних стандартів, етичних норм,

міжкультурної компетентності та емоційної залученості персоналу. Висока корпоративна культура стає основою стабільності, якості послуг і стійкої репутації компаній у глобальному середовищі.

Формування корпоративної культури в індустрії гостинності має багатовимірний характер і залежить від рівня розвитку соціальних відносин, стилю управління та стратегічних пріоритетів підприємства. Міжнародна практика свідчить, що саме ціннісна інтеграція, системність навчання, етичне лідерство та культурна відкритість забезпечують конкурентні переваги. Для українських підприємств важливо не лише переймати ці моделі, але й адаптувати їх до місцевого соціокультурного контексту, формуючи унікальну корпоративну ідентичність, що поєднує національні традиції гостинності з глобальними принципами сервісу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «МАКДОНАЛЬДЗЮКРЕЙН ЛТД»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури ПП «МакДональдзЮкрейн Лтд»

Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдзЮкрейн Лтд» є юридичною особою, діє у правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю, повністю належить міжнародній корпорації McDonald's Corporation. Український підрозділ працює за моделлю прямого управління (не франчайзинг), що забезпечує повний контроль над стандартами якості, безпеки, навчання персоналу та комунікації з клієнтами. Діяльність компанії ґрунтується на:

- міжнародних протоколах ISO 9001, ISO 22000, HACCP;
- законодавстві України про харчову безпеку, трудові відносини та захист прав споживачів;
- глобальних корпоративних стандартах McDonald's System, що регламентують кожен аспект операційної діяльності [67].

Отож підприємство із 100 % іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд» є однією з найбільш успішних та впізнаваних мереж закладів швидкого обслуговування в Україні, що функціонує в рамках глобальної корпоративної системи McDonald's Corporation та є одним з лідерів українського ринку швидкого обслуговування (QSR – Quick Service Restaurants).

Офіційний вихід McDonald's на український ринок відбувся у 1997 році з відкриттям 24 травня першого ресторану у м. Київ по вулиці М. Гришка, 7. А датою реєстрації є – 05.12.1995. Україна стала 102-ю країною світу, де почала розвиватися мережа закладів швидкого харчування McDonald's [67].

На сьогодні McDonald's в Україні є найбільшою мережею ресторанів

швидкого обслуговування, яка за станом на 31 грудня 2024 року об'єднує 109 закладів у різних містах країни, з яких 8 було відкрито протягом 2024 року (додаток Б). Підприємство є лідером у своєму сегменті і у 2024 році займало 18,7% українського ринку [48, 54].

Компанія забезпечує роботою тисячі співробітників і активно співпрацює з українськими виробниками, локалізуючи до 60 % продуктів місцевого постачання [48].

Діяльність підприємства здійснюється на підставі Статуту, згідно з яким основними видами діяльності, якими може займатися досліджуване підприємство є:

- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основний);
- виробництво морозива;
- виробництво безалкогольних напоїв, виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- професійно-технічна освіта;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [53].

На підставі цього можна виокремити основні напрями діяльності McDonald's Юкрейн, які є базовими:

- надання послуг громадського харчування у форматі «fast-food» (бургери, картопля-фрі, напої, десерти) (додаток Г);
- розвиток мультимедійних сервісів: традиційні зали (додаток Д), McDrive, McDelivery, Mobile Order & Pay (додаток Е);
- підтримка високих стандартів якості, чистоти й обслуговування згідно з глобальними вимогами McDonald's;
- участь у соціальних і благодійних ініціативах (зокрема через діяльність Ronald McDonald House Charities) (додаток Ж).

- адаптація меню та сервісу до особливостей українського ринку: локальні інгредієнти, сезонні пропозиції.

У лютому 2022 року мережа тимчасово призупинила діяльність через введення воєнного стану та згодом відбулось поетапне ревідкриття ресторанів у Києві та західних регіонах України. Це продемонструвало здатність компанії адаптуватись до складних умов. Відтак з вересня 2022 року компанія продовжує роботу в умовах воєнного стану, демонструючи соціальну відповідальність і гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Відновлення роботи ресторанів після тимчасового призупинення стало важливим кроком для підтримки зайнятості та економіки [52].

Крім того, за станом на 31 грудня 2024 року 15 ресторанів, що знаходяться в територіальній близькості до зони бойових дій та зберігається підвищена небезпека для працівників та відвідувачів, не здійснюють свою діяльність: 10 ресторанів у м. Харків, 3 – у м. Запоріжжя, 1 – у м. Суми та 1 – у м. Миколаїв.

Як уже зазначалось організаційно «McDonald's Юкрейн Лтд» функціонує як юридична особа, що входить до складу міжнародної корпорації McDonald's. На глобальному рівні McDonald's Corporation здійснює координацію стратегічної політики, стандартів бренду, а українська компанія працює відповідно до цих стандартів, адаптуючи їх до місцевих умов. Вищим органом управління є збори учасників, виконавчим органом управління є генеральний директор. Організаційна структура «McDonald's Юкрейн Лтд» поєднує централізоване управління із системою децентралізованих операційних підрозділів (рис.2.1):

- Головний офіс в Україні (м. Київ) – керівництво національного ринку координує стратегічні рішення, включає департаменти: маркетингу, операційної діяльності, HR-менеджменту, фінансів, постачання, забезпечення якості, безпеки та відповідності продуктів;

- Регіональні управління – здійснюють операційне керівництво групою ресторанів у відповідних областях (Київській області, Західному регіоні, інших великих містах). Наприклад, ресторан McDonald's у місті Тернопіль є структурним підрозділом українського представництва міжнародної корпорації «МакДональдз Юкрейн Лтд». Заклад розташований за адресою: м. Тернопіль,

вул. Гетьмана Івана Мазепи, 30, та функціонує з листопада 2018 року.

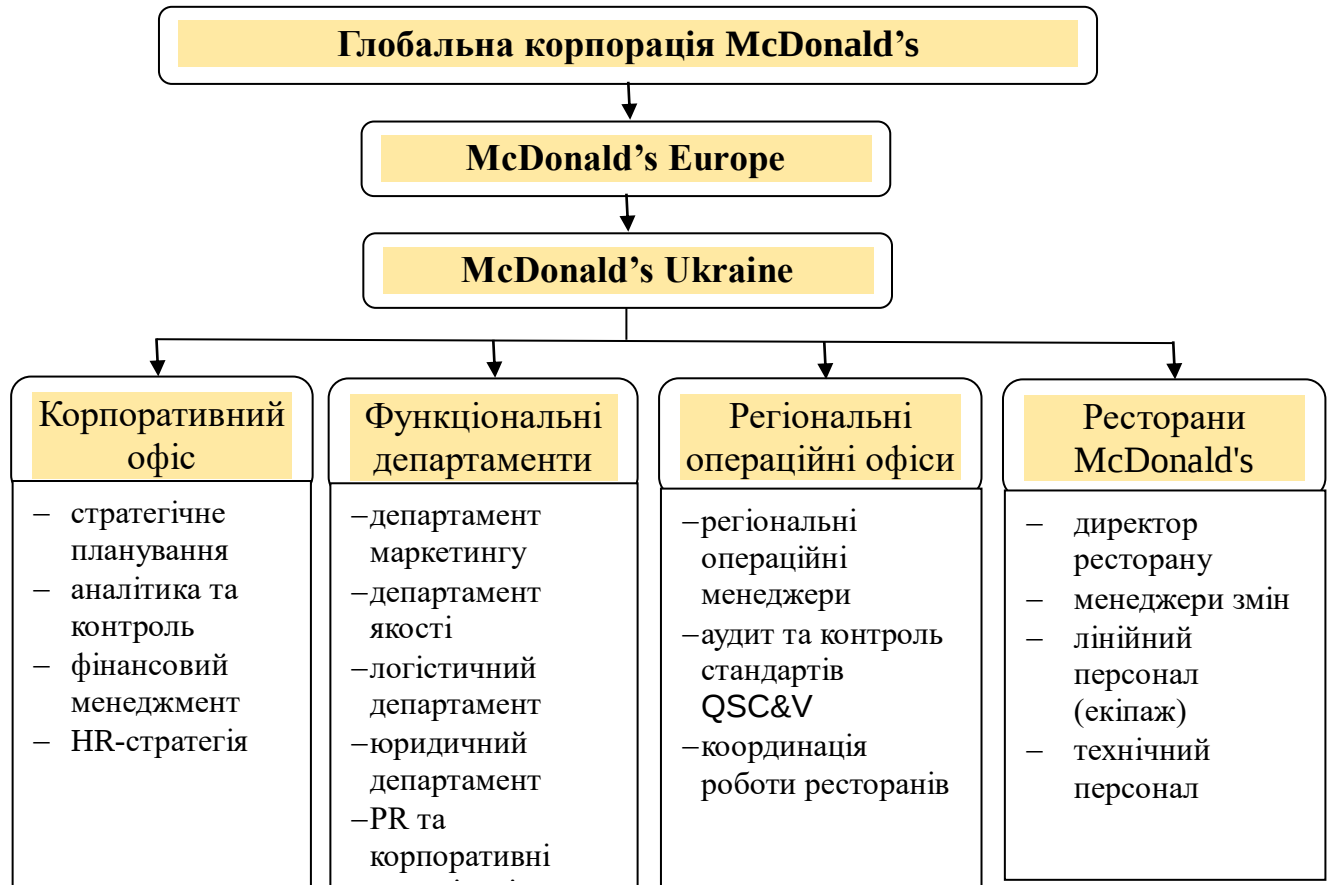


Рис.2.1. Логічна модель структури управління McDonald's

Складено автором за матеріалами [53, 54]

– Операційні одиниці (окремі ресторани) – кожен ресторан має власну внутрішню ієрархію – директора ресторану, менеджера зміни, різні служби (кухня, зал, McDrive/доставка), координаторів безпеки.

Система управління побудована на чітких стандартах корпорації: регламенти обслуговування, меню, дизайн ресторану, брендовані ритуали. При цьому українська структура передбачає адаптацію під місцевий контекст, збереження гнучкості в менеджменті (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Управлінська структура ПП «МакДональдз Юкрейн»

Рівень управління	Основні функції
Головний офіс (топ-менеджмент)	Стратегічне планування, формування корпоративної політики, контроль відповідності стандартам McDonald's Corporation.
Регіональні офіси	Координація роботи ресторанів, моніторинг якості, кадрова підтримка, навчання персоналу.

Продовження табл. 2.2

Директори ресторанів	Операційне управління, контроль фінансових показників, управління персоналом.
Менеджери змін	Організація роботи під час зміни, розподіл функцій, контроль сервісу.
Лінійний персонал	Виконання стандартних операцій: кухонні процеси, обслуговування, касове обслуговування, доставка.

Ієрархічна і водночас гнучка організаційна структура «МакДональдз Юкрейн» дозволяє швидко ухвалювати рішення та підтримувати високий рівень операційної ефективності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Організаційна структура компанії ПП «МакДональдз Юкрейн»

Рівень управління	Основні підрозділи	Ключові функції
Корпоративний рівень	CEO McDonald's Україна, Рада директорів	Стратегічне управління, інвестиції, корпоративна культура
Функціональні департаменти	HR, маркетинг, фінанси, логістика, якість, безпека харчових продуктів	Підтримка операційної діяльності, розвиток персоналу, аналітика
Операційний рівень	Департамент операцій, регіональні менеджери	Контроль роботи ресторанів, впровадження стандартів, аудит, навчання менеджерів
Рівень ресторанів	Директори ресторанів, менеджери змін, лінійний персонал	Безпосередня взаємодія з клієнтами, виробництво продукції, сервіс, підтримання стандартів QSC&V

Складено автором за матеріалами [54, 67]

На рівні ресторанів основними ланками виступають директор ресторану, менеджери змін та лінійний персонал, діяльність яких координується регіональними менеджерами та центральним офісом.

Отож така організаційно-управлінська структура забезпечує:

- чіткий розподіл відповідальності;
- ефективність комунікацій;
- стандартизованість управлінських рішень;
- можливість швидкого масштабування та впровадження нововведень.
-

2.2. Система формування корпоративної культури на ПП «МакДональдзЮкрейн Лтд»

Корпоративна культура у компанії «МакДональдз Юкрейн Лтд» виступає стратегічним інструментом управління, що забезпечує стабільність внутрішніх процесів, підтримує високу якість сервісу та формує довгострокову конкурентоспроможність підприємства у сфері швидкого обслуговування.

Як частина глобальної мережі McDonald's, український підрозділ використовує уніфіковану модель корпоративної культури, адаптовану до локальних умов, особливостей національного ринку та соціокультурного середовища. Корпоративна культура компанії «МакДональдз Юкрейн Лтд» як глобальна корпоративна культура компанії McDonald's загалом ґрунтується на таких базових принципах [67]:

- QSC&V (Quality, Service, Cleanliness & Value) – якість, сервіс, чистота і цінність для споживача – вимога до незмінної якості продуктів, швидкого та доброзичливого обслуговування, бездоганної чистоти у закладах і пропозиції, яка створює реальну цінність для гостя. Для українського ринку, де конкуренція у сфері харчування зростає, ці принципи стали основою впізнаваного стандарту McDonald's.

- People First – одна з найважливіших філософій компанії: увага до працівників, їхньої мотивації, безпеки та комфорту. В Україні цей підхід виявляється, зокрема, у системній підтримці молодих співробітників, гнучких графіках та доступних можливостях професійного розвитку;

- Integrity & Responsibility – у компанії «МакДональдз Юкрейн Лтд» принцип доброчесності та відповідальності розглядається не як формальна вимога, а як щоденна практична норма поведінки. Цей принцип передбачає дотримання прозорості у прийнятті управлінських і операційних рішень, готовність працівників відповідати за результати своєї діяльності та підтримувати культуру взаємної довіри. Відтак це забезпечує стійкість внутрішніх процесів, сприяє формуванню конструктивної взаємодії всередині

колективу та підвищує загальну ефективність роботи ресторану.

– Customer Experience – сформувати позитивний досвід гостя – один із ключових елементів корпоративної культури McDonald's. Цей принцип не лише забезпечує клієнту можливість отримувати замовлення відповідно до стандартів, але й можливість отримувати емоційну складову сервісу, яка надається через привітність персоналу, уважність до потреб гостя, швидкість реагування та висока культура комунікації. Завдяки чітким операційним регламентам у будь-якому ресторані мережі споживач отримує передбачуваний, стабільно високий рівень обслуговування, що формує довіру та підсилює лояльність до бренду;

– Diversity & Inclusion – у McDonald's інклюзивність – не лише декларується на словах, але втілюється на практиці. В компанії працюють люди різного віку, досвіду, походження, і кожен має рівні можливості для розвитку. В компанії панує середовище, в якому індивідуальні відмінності вважаються не проблемою, а ресурсом. В компанії пропагується участь у спільній роботі, повага до відмінностей і підтримка персоналу допомагають створити атмосферу психологічного комфорту й командної взаємодії.

Для «МакДональдз Юкрейн Лтд» корпоративна культура – це не формальність, а реальний механізм, який визначає повсякденну поведінку працівників. На відміну від багатьох компаній, де акцент роблять на керівництві, McDonald's вибудовує культуру знизу вгору, зосереджуючись насамперед на співробітниках, які щодня працюють з гостями та створюють перше враження про бренд.

Формування корпоративної культури в компанії здійснюється через інтегровану систему, що включає такі ключові елементи [54, 67]:

1. Місія, стратегічні пріоритети та цінності компанії. Місія компанії «МакДональдз Юкрейн Лтд» – створювати комфортну атмосферу, забезпечувати стабільно високий якісний сервіс і смачну їжу на засадах доступності та безпеки продуктів для широкої аудиторії споживачів. В українському підрозділі ця місія адаптована через: орієнтацію на українського споживача; дотримання локальних стандартів безпеки харчових продуктів; корпоративне гасло «Best People, Best

Service».

Стратегічне бачення «МакДональдзЮкрейн Лтд» полягає у сталому розвитку, локалізації постачання, підвищенні ефективності обслуговування та зміцненні бренду як роботодавця, орієнтованого на молодь. Отож, стратегічними пріоритетами для українського підрозділу є: зростання мережі ресторанів у безпечних регіонах; підвищення якості обслуговування та розширення каналів доставки; локалізація постачання, підтримка українських виробників; соціальна відповідальність: під час військового стану мережа продовжувала виплати працівникам та здійснювала гуманітарну допомогу.

Цінності компанії формують основу поведінки персоналу: командність, відповідальність, доброзичливість, оперативність, інклюзивність та етична взаємодія.

Однією з цінностей підприємства є рівність, тобто щоб усі працівники мали однакові можливості для розвитку. Компанія гарантує безпечне та шанобливе середовище в ресторанах, навчає персонал шанобливо ставитися один до одного. Після перших 14 тижнів після прийняття на роботу працівники проходять обов'язкове навчання щодо запобігання проявам насилля на робочому місці, а також щодо формування та підтримки безпечного, інклюзивного, шанобливого робочого середовища (політики SRIW та WVP), також кожен працівник ознайомлений з каналами комунікації для повідомлення про наявні проблеми (гаряча лінія, пошта HR-support, програма «Відкриті двері» в ресторані). Компанія аналізує всі звернення працівників за допомогою CMR програми, і також має певний алгоритм роботи із зверненнями від персоналу.

2. Організаційні стандарти та регламенти. Однією з ключових особливостей McDonald's є повна стандартизація процесів. Кожен працівник має доступ до: операційних процедур (SOP); чек-листів етапів обслуговування гостя; стандартів безпеки та гігієни (НАССР); регламентів роботи кухонного обладнання.

Стандарти сприяють формуванню єдиного стилю поведінки персоналу, що є центральним компонентом корпоративної культури.

3. Система навчання та розвитку персоналу. McDonald's має одну з

найпотужніших систем підготовки кадрів у світі, що включає: первинне навчання (On-Job Training) – формування культури поведінки через практичні завдання; електронні навчальні платформи – відеоуроки, тестування, сценарні моделі; програму розвитку менеджерів (LDP); ресурс «Hamburger University» (для розвитку керівників).

Компанія вважає, що культура формується насамперед через навчання, що забезпечує високий рівень автономності та відповідальності працівників.

У компанії кожен працівник може самостіно обирати план розвитку, завдяки «Кар'єрній мапі» і формувати навчальну програму відповідно до власних кар'єрних планів і вподобань.

В 2024 році компанія продовжила роботу над вдосконаленням існуючої системи навчання (Crew Academy) для всіх працівників, яка дозволяє кожному обрати зручний для себе формат навчання – дивитись модулі, читати інформацію або навчатися у форматі гри, що є більш цікавим для сприйняття та ефективним відповідно до віку та запиту кожного працівника. Наприклад, для працівників, які навчаються на Лідерів Змін, на платформі Campus доступна гра Shift Sim, під час якої користувач повністю проходить процес приготування продукції [69] .

Протягом 2024 року компанія продовжила для працівників курс управління стресом «Самодопомога Плюс», розроблений ВООЗ.

4. Лідерство як основа культурного впливу. У McDonald's лідерство є не просто інструментом управління, а частиною культурної моделі. Від менеджерів очікується: формування атмосфери підтримки та взаємоповаги; розвиток персоналу; побудова психологічно комфортного робочого середовища; формування культури зворотного зв'язку.

Лідерська модель компанії відповідає концепції «servant leadership» (лідер-служитель), що підсилює інклюзивність та довіру.

5. Мотиваційна система та програми визнання. Система мотивації включає: фінансові стимули (зарплата, бонуси менеджерів); нефінансові стимули (гнучкий графік, корпоративні акції, визнання); програми «Employee of the Month», внутрішні конкурси, корпоративні події; психологічні стимули:

позитивні робочі взаємини, довіра, підтримка, емоційно стабільне середовище.

Такі інструменти сприяють формуванню почуття належності до компанії.

Загальні витрати на мотивацію персоналу в 2024 році склали: МакБакс – 10.170 тис.грн; Премії – 182.669 тис.грн [54].

6. Внутрішня комунікація. Компанія розвиває багаторівневу систему комунікації: вертикальні канали: менеджер → директор → корпоративний офіс; горизонтальні канали: команда зміни → зміна; електронні платформи: корпоративні додатки, цифрові інформаційні панелі.

Системна комунікація формує прозорість та посилює довіру всередині компанії.

7. Політика інклюзивності та різноманіття. McDonald's є глобальним лідером у сфері інклюзивного працевлаштування. В Україні компанія впроваджує: адаптовані робочі місця для людей з інвалідністю; програми зайнятості молоді; політику гендерної рівності; програми антидискримінаційного навчання [41, 58, 59, 61].

Інклюзивність виступає ключовим психологічним компонентом корпоративної культури. В грудні 2024 року компанія отримала нагороду від ГО «Безбар'єрність» - виконавчого партнера ініціативи першої леді Олени Зеленської «Без бар'єрів», спрямованої на створення рівних можливостей для всіх українців [54, 67].

Управління персоналом здійснюється на засадах корпоративної культури McDonald's, що базується на принципах командної роботи, рівних можливостей, навчання та внутрішнього просування. Усі працівники проходять системну підготовку у навчальних центрах компанії та під час практики у діючих ресторанах (табл. 2.4).

Комунікація між рівнями здійснюється через регулярні звіти, тренінги, внутрішні платформи обміну інформацією. Під час воєнного стану в Україні компанія запровадила спеціальні процедури безпеки: закриття залів під час тривоги, перехід на доставку/зовнішню поведінку, відновлення роботи після сигналу.

**Ключові елементи політики роботи з персоналом ПП «МакДональдз
Юкрейн Лтд»**

Напрямок політики	Характеристика	Інструменти реалізації
Підбір персоналу	Орієнтація на потенціал, а не досвід	Центри підбору, онлайн-співбесіди
Навчання	Глобальні стандарти, постійне підвищення кваліфікації	LMS, тренінги, наставництво
Мотивація	Комбінація матеріальних і нематеріальних стимулів	Премії, відзнаки, гнучкі графіки
Оцінювання	Регулярний контроль якості роботи	SOC, ROC, оцінка керівників
Корпоративні комунікації	Прозорість, підтримка командної атмосфери	Мітинги, внутрішні чат-боти, корпоративний портал

Складено автором за матеріалами [54, 67]

Формування корпоративної культури у «МакДональдз Юкрейн» здійснюється через низку узгоджених механізмів:

1. Соціалізація нових працівників – знайомство зі стандартами та цінностями через наставництво, менторство, практичну роботу.
2. Інституціоналізація поведінкових норм – закріплення стандартних моделей поведінки через правила та регламенти.
3. Цілеспрямоване лідерство – менеджери виконують роль «культурних носіїв».
4. Корпоративні комунікації – регулярні корпоративні зустрічі, брифінги, внутрішні інформаційні бюлетені.
5. Система оцінювання – перевірка рівня дотримання стандартів поведінки та сервісу (McCheck, Mystery Guest).
6. Корпоративні ритуали та символи – корпоративний одяг, стиль обслуговування, фірмова айдентика, урочистості.

Культура McDonald's є живою системою, що постійно розвивається й оновлюється відповідно до потреб ринку та організації.

На основі аналізу можна представити модель корпоративної культури компанії, що включає:

1. Артефакти (зовнішній рівень): фірмовий стиль, уніформа, стандартизоване обладнання, оформлення просторів, поведінкові сценарії обслуговування (додаток 3).

2. Цінності (середній рівень): командність, ефективність, повага до людини, прозорість, швидкість і якість.

3. Базові припущення (глибинний рівень): людина є ключовою цінністю; клієнт завжди має отримати позитивний досвід; культура забезпечує репутацію та конкурентоспроможність; стандартизація = якість.

Ця модель відповідає підходу Е. Шейна та відображає багатоваріантний характер корпоративної культури McDonald's.

Отже, модель корпоративної культури McDonald's, адаптованої до України, можна представити з допомогою рисунку (рис.2.2).

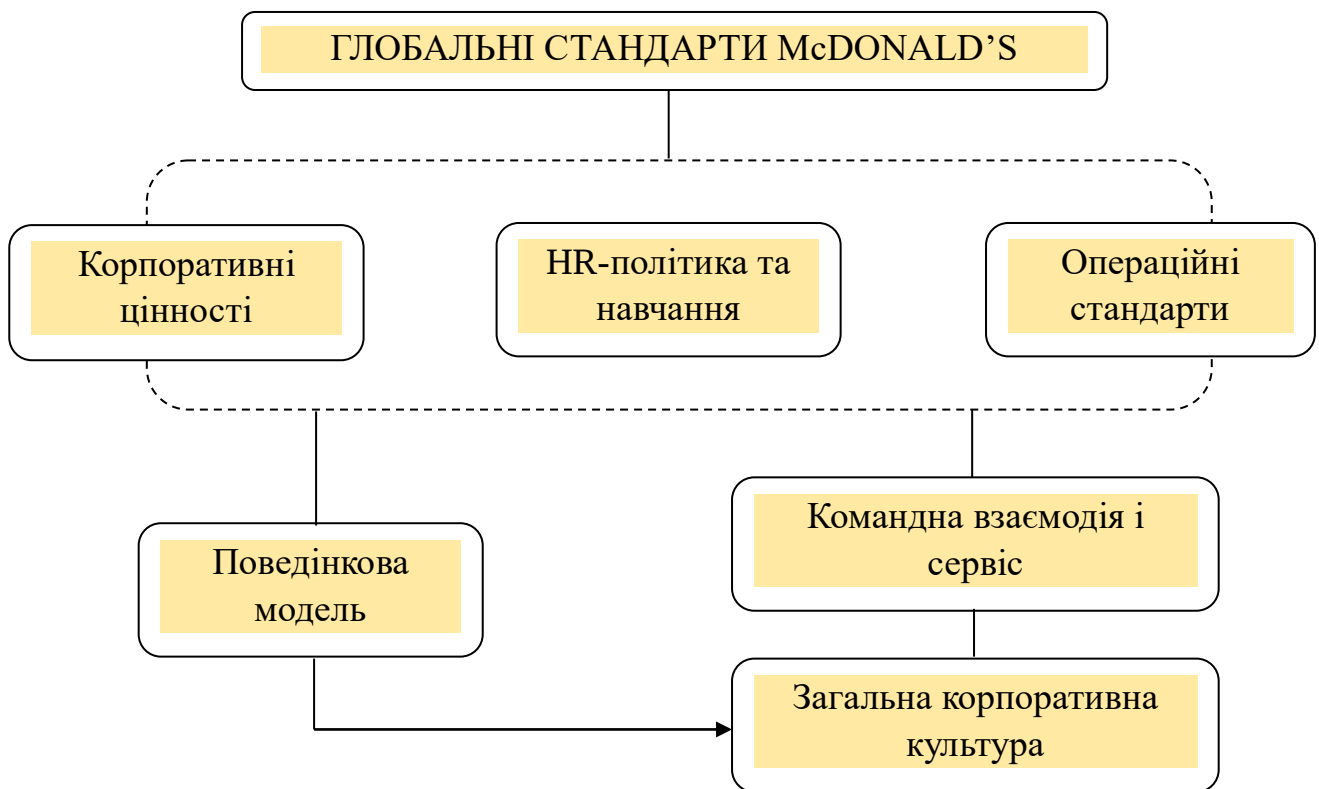


Рис. 2.2. Модель корпоративної культури McDonald's, адаптована до України

Складено автором за матеріалами [20, 67]

Таким чином, «McDonald's Юкрейн Лтд» є прикладом ефективного поєднання міжнародного досвіду з локальними особливостями ведення бізнесу.

Висока організаційна дисципліна, стандартизовані процеси, клієнтоорієнтованість і розвинена корпоративна культура забезпечують стабільність компанії та її провідні позиції на українському ринку індустрії гостинності.

2.3. Вплив корпоративної культури на основні показники діяльності ПП «МакДональдзЮкрейн Лтд»

Корпоративна культура є стратегічним ресурсом «МакДональдз Юкрейн Лтд», що забезпечує стабільність операційних процесів, підтримує високу якість сервісу та формує конкурентні переваги на ринку ресторанного бізнесу. Для компанії, яка працює за моделлю франчайзингу та дотримується глобальних стандартів бренду McDonald's, культура організації виступає ключовим інструментом синхронізації персоналу, технологій та сервісних практик.

Проведемо аналіз впливу корпоративної культури на ключові результати діяльності підприємства, а також проаналізовано зв'язок між HR-показниками та операційною ефективністю (табл. 2.5).

Однією з головних складових корпоративної культури «МакДональдз Юкрейн Лтд» є орієнтація на розвиток персоналу, рівність можливостей та культуру наставництва. Це безпосередньо впливає на такі показники, як плинність кадрів, продуктивність праці та рівень залученості співробітників.

На підприємстві станом на 31.12.2024 року працювало 9638 осіб, серед них 3892 чоловіків, 5746 жінок. Понад 65% керівних посад обіймають жінки, 42 % працівників починали свою кар'єру працівниками ресторанів. Середній вік директора ресторану МакДональдз становить 36 років [54].

Підприємство дотримується 4%-ї квоти із працевлаштування людей з інвалідністю. 10% працівників з інвалідністю займають посади інструкторів, касирів або фахівців з гостинності, а 2% – управлінські посади в ресторанах (начальник ділянки, менеджер відділу ресторану тощо).

Таблиця 2.5

HR-показники діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Показник	2021	2022	2023	2024	Вплив корпоративної культури/коментар
Кількість ресторанів, що працюють	109	67	83	109	У 36 населених пунктах
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	9621	8986	9614	9638	Зростання рівня зайнятості
Середньорічна плинність персоналу, %	58	52	45	43	Ефективна адаптація, розвиток наставництва
Рівень задоволеності працівників, %	78	80	85	88	Стандарти навчання, корпоративні заходи
Середня тривалість навчання одного працівника, год	34	35	41	44	Акцент на безперервне навчання
Кількість внутрішніх кар'єрних переходів	860	890	1020	1140	Культура внутрішнього просування
Частка працівників, що проходили тренінги з інклюзивності, %	-	72	86	98	Політика DEI (Diversity–Equity–Inclusion)

Складено автором за матеріалами [53, 54, 67]

Нині на підприємстві працює понад 400 працівників з інвалідністю, і понад третина з них – із вадами слуху. З 2023 року підприємство працює в оновленій системі навчання, що дозволяє працівникам з вадами слуху краще інтегруватися в команди і мати більше можливостей для кар'єрного зростання.

Аналіз демонструє, що посилення корпоративних програм навчання та мотивації сприяє зниженню плинності персоналу, підвищує професіоналізм команди та покращує якість обслуговування гостей.

Корпоративна культура в McDonald's орієнтована на стандартизацію процесів, чіткість виконання робіт та командну взаємодію. Це формує передбачувану якість сервісу і дозволяє досягати стабільних операційних результатів (табл.2.6).

Показники свідчать, що корпоративна культура сприяє не лише стабільності, а й поступовому зростанню операційної ефективності.

Щомісяця в 2024 році ресторани обслуговували в середньому біля 8,5 млн клієнтів та 103 млн клієнтів за 2024 рік загалом [54].

Таблиця 2.6

Основні операційні показники ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Показник	2021	2022	2023	2024	Вплив корпоративної культури
Середній час обслуговування (DQ Time), секунд	165	162	155	147	Висока дисципліна виконання процедур
Точність замовлень, %	96.4	96.8	97.6	98.4	Знання процедур, якісне навчання та стандарти операцій
Оцінка гостевого досвіду (GSS), бал	4.35	4.38	4.47	4.58	Культура сервісу «Гість понад усе»
Кількість скарг на 1000 транзакцій	6.3	6.0	5.4	4.6	Системність у комунікації та корекції помилок
Частка ресторанів, що пройшли аудит McD стандарти (OA & FSS), %		84	91	96	Дотримання процедур, дисципліна

Складено автором за матеріалами [53, 54, 67]

Корпоративна культура, орієнтована на якість, швидкість, відповідальність та інклюзивність, створює сприятливі умови для зростання фінансових результатів.

Чистий дохід підприємства від реалізації продукції в 2024 році склав 16837166 тис. грн., що на 3 890 211 тис. грн. або на 23 % більше ніж в 2023 році. Якщо порівнювати чистий дохід отриманий у 2023 та 2022 роках, то він зріс на 74,79 %, це пояснюється тим що у 2022 році компанія призупинила свою діяльність через російське вторгнення (додатки И, К, Л, М).

Як бачимо, 2022 рік видався кризовим для підприємства, компанія зазнала збитку. Основними причинами збитковості були падіння попиту, порушення логістики, збитки від простою, підвищення витрат на безпеку, вимушене зменшення обсягів виробництва (табл.2.7).

Та завдяки тому, підприємство адаптувалося до умов воєнної економіки, відновило виробництво та продажі, оптимізувало витрати у 2023 році відбулось зростання чистого доходу, зменшилась собівартість, зріс валовий прибуток, підприємство отримало прибуток до та після оподаткування, а також зросла продуктивність праці.

Таблиця 2.7

Фінансові результати діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, грн.	
					2023 до 2022	2024 до 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів чи послуг), грн	11093306	3262791	12946955	16837166	9 684 164	3 890 211
Собівартість реалізованої продукції (товарів чи послуг), грн	4837489	1599708	5838987	7440045	4 239 279	1 601 058
Валовий прибуток/збиток	6255817	1663083	7107968	9397121	5 444 885	2 289 153
Адміністративні витрати, грн	509315	539029	627683	816462	88 654	188 779
Витрати на збут	4439368	3057182	5239121	6626783	2 181 939	1 387 662
Витрати на оплату праці	1770213	1959825	2229926	2709436	270 101	479 510
Відрахування на соціальні заходи	366197	380599	437168	577937	56 569	140 769
Операційні витрати разом, грн	4104739	3243083	5927737	7513972	2 684 654	1 586 235
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток/збиток	1305847	-1871183	1209385	1962989	3 080 568	753 604
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток/збиток	1219928	-2099739	1 095 140	1915070	3 194 879	819 930
Витрати (дохід) з податку на прибуток, грн	208542	11879	196 488	347764	184 609	151276
Чистий фінансовий результат, прибуток/збиток	1011386	-2087860	1291628	1567306	3 379 488	275 678
Зареєстрований капітал, грн	901801	2821653	2821653	2821653	0	0
Рентабельність доходу	9,12	-63,99	9,98	9,31	73,97	-0,67
Рентабельність господарської діяльності	24,64	-64,38	21,79	20,86	86,17	-0,93
Рентабельність операційної діяльності	11,77	-57,35	9,34	11,66	66,69	2,32
Рентабельність продукції	129,32	103,96	121,73	126,3	17,77	4,57
Продуктивність праці	1153,03	363,10	1 346,68	1 746,96	983,58	400,28

Складено автором за матеріалами [53, 68, 69]

Та завдяки вдалому менеджменту та відповідній корпоративній політиці у 2024 році підприємство вийшло на фазу активного відновлення, покращилась ефективність використання ресурсів, бізнес-модель стала більш стабільною.

Фінансовий результат до оподаткування за результатами 2024 року склав 1915070 тис. грн, що на 41,681% більше, порівняно з прибутком 1 095 140 тис.

грн. в 2023 році. Таким чином, після вирахування податку на прибуток чистий фінансовий результат за 2024 рік на 275 678 тис. грн перевищив відповідний показник 2023 року та склав 1567306 тис. грн.

Протягом 2024 року компанія наростила свої потужності шляхом відкриття 8 закладів швидкого харчування (див. додаток В). Загалом в 2024 році компанія інвестувала в розвиток своїх закладів 1,8 млрд. грн.

Рентабельність є одним із ключових результативних показників діяльності підприємства, що характеризує ефективність використання ресурсів і здатність суб'єкта господарювання отримувати прибуток у процесі виробничо-комерційної діяльності. Показники рентабельності відображають співвідношення отриманого фінансового результату з величиною доходу, витрат або активів, що дозволяє оцінювати прибутковість окремих напрямів діяльності підприємства.

Для більш детального дослідження діяльності підприємства слід визначити рівень рентабельності доходу. Власне цей показник характеризує частку прибутку в кожній гривні доходу від реалізації і визначається як відношення чистого прибутку до доходу.

$$РД = \frac{1\,567\,306}{16\,837\,166} \times 100 = 9,31 \quad (2.1)$$

У 2021 році рівень рентабельності доходу на підприємстві становив 9,12 %, що свідчить про здатність підприємства отримувати 9,12 копійок чистого прибутку з кожної гривні доходу. У 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення, зниження обсягів реалізації, підвищення собівартості та дестабілізації операційних процесів рентабельність різко знизилась до –63,99%, що означає наявність значних збитків. У 2023 році підприємство відновило прибутковість, забезпечивши рентабельність доходу на рівні 9,98%, а у 2024 році показник становив 9,31%, що свідчить про стабілізацію діяльності та повернення до докризових значень. Незначне зниження у 2024 році не має негативного змісту, а лише відображає коливання структури витрат.

Рентабельність господарської діяльності відображає загальну ефективність виробничо-господарських процесів і враховує фінансовий

результат від діяльності, що охоплює результативність усіх напрямів діяльності. Рентабельність господарської діяльності компанії можна визначити шляхом відношення чистого прибутку до витрат.

$$\text{РГД} = \frac{1567306}{7513972} \times 100 = 20,86 \quad (2.2)$$

Рентабельність господарської діяльності у 2021 році становила 24,64%, що є досить високим показником загальної ефективності діяльності. У 2022 році через воєнні дії та підвищення витрат підприємство зазнало збитків, і показник рентабельності знизився до –64,38%. У 2023 році спостерігається різке відновлення – рентабельність зросла до 21,79%, а у 2024 році досягла 20,86%, що свідчить про повернення до стабільної прибуткової моделі господарювання. Динаміка показує, що підприємству вдалося оптимізувати витрати, відновити обсяги продажів і підвищити ефективність фінансових потоків.

Рентабельність операційної діяльності ілюструє ефективність основної операційної діяльності підприємства, відокремлюючи її від впливу фінансових чи інших позареалізаційних факторів. Рентабельність операційної діяльності – це показник, який показує, скільки операційного прибутку приносить кожна гривня операційного доходу (виручки).

$$\text{Рентабельність операційної діяльності} = \frac{\text{Операційний прибуток (збиток)}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100\% \quad (2.3)$$

У 2021 році рентабельність операційної діяльності становила 11,77%, що вказує на достатню ефективність основної діяльності. У 2022 році через падіння доходів та збільшення витрат показник знизився до –57,35%. У 2023 році операційна діяльність знову стала прибутковою, а рентабельність зросла до 9,34%. У 2024 році вона досягла 11,66%, майже зрівнявшись із рівнем 2021 року. Це свідчить про ефективне управління витратами, відновлення роботи підприємства в умовах адаптації до нових економічних реалій і підвищення операційної ефективності.

Рентабельність продукції показує, який прибуток підприємство отримує з кожної гривні собівартості виготовленої продукції і характеризує співвідношення прибутку до собівартості реалізованої продукції.

$$\text{Рентабельність продукції} = \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \times 100\% \quad (2.4)$$

$$\text{Прибуток від реалізації} = \text{Чистий дохід} - \text{Собівартість} \quad (2.5)$$

Протягом 2021–2024 років рентабельність продукції залишалася високою. У 2021 році вона становила 129,32%, у 2022 році – дещо знизилася до 103,96%, що було зумовлено зростанням собівартості продукції в умовах кризи. У 2023 році показник зріс до 121,73%, а у 2024 році – до 126,3%, наближаючись до рівня 2021 року. Така динаміка свідчить про високу маржинальність продукції та здатність підприємства утримувати конкурентоспроможну цінову політику навіть в умовах суттєвих зовнішніх викликів.

Особливе місце у системі оцінювання займає продуктивність праці, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів та визначає обсяг виробленої або реалізованої продукції у розрахунку на одного працівника. Зростання продуктивності праці є одним із ключових факторів зміцнення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його прибутковості та рентабельності. Продуктивність праці вимірюється у вигляді обсягу реалізованої продукції на одного працівника.

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.6)$$

Показник продуктивності праці демонструє зміни ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. У 2021 році він становив 1153,03 грн/особу, тоді як у 2022 році різко знизився до 363,10 грн/особу, що пов'язано зі зниженням виробничої активності та припиненням роботи частини закладів.

У 2023 році продуктивність праці значно зросла – до 1346,68 грн/особу, а у 2024 році досягла максимального значення за весь період – 1746,96 грн/особу. Це свідчить про оптимізацію чисельності персоналу, зростання обсягів реалізації та підвищення ефективності організації праці.

Як бачимо, підприємству вдалося не лише відновити діяльність після кризи 2022 року, але й значно підвищити ефективність управління виробничими й операційними процесами. Стабільне зростання продуктивності праці та рентабельності продукції стало основою покращення фінансових результатів.

Крім того, покращення якості сервісу та збільшення кількості лояльних гостей, що напряду пов'язано з корпоративною культурою, є ключовими факторами зростання доходів.

Отож, головними чинниками зростання, пов'язаними з корпоративною культурою слід назвати:

- стабільність стандартів і сервісу;
- висока швидкість відкриття нових ресторанів через наявність підготовленого персоналу;
- сильна репутація бренду як роботодавця;
- системність у навчанні менеджерського складу.

Інтегровану модель впливу корпоративної культури на результати діяльності підприємства можна представити з допомогою рисунку 2.3.

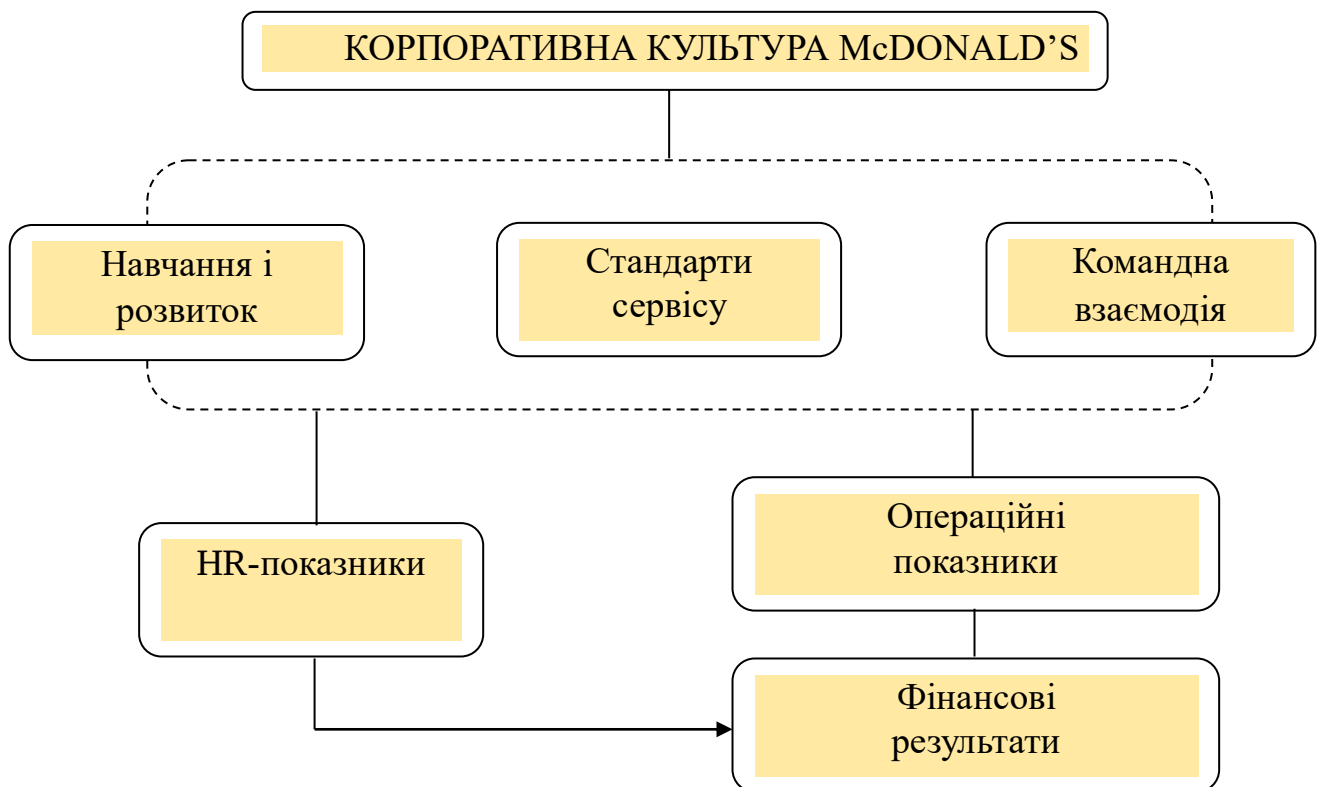


Рис.2.3. Інтегрована модель впливу корпоративної культури на результати діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Складено автором самостійно

Ця модель демонструє інтегрований характер корпоративної культури McDonald's, де розвиток персоналу, стандартизація та командність створюють синергію, що забезпечує стабільність бізнесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПП «МАКДОНАЛЬДЗЮКРЕЙН ЛТД»

3.1. Проблеми та бар'єри у розвитку корпоративної культури на ПП «МакДональдзЮкрейн Лтд»

Корпоративна культура є важливим чинником розвитку підприємства, адже вона формує поведінкові та ціннісні орієнтири працівників, визначає їхню мотивацію та рівень залученості в діяльність організації. Розвиток корпоративної культури є ключовою передумовою ефективного управління персоналом, формування позитивного соціально-психологічного клімату та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для ПП «МакДональдзЮкрейн Лтд», яке є частиною глобальної мережі міжнародного бренду, питання адаптації корпоративних стандартів до умов українського ринку набуває особливого значення. Попри те, що на підприємстві ПП «МакДональдзЮкрейн Лтд» корпоративна культура розвивається в умовах високої конкуренції, динамічних змін ринку та специфіки міжнародного франчайзингового бізнесу, процес формування та підтримки корпоративної культури стикається з низкою проблем і бар'єрів, які впливають на її ефективність.

На основі проведеного SWOT-аналізу та оцінки внутрішніх процесів виявлено низку проблем і бар'єрів, що стримують удосконалення корпоративної культури (табл 3.1).

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать, що корпоративна культура ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» відіграє ключову роль у забезпеченні операційної стабільності, конкурентоспроможності та здатності компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз впливу корпоративної культури на діяльність ПП
«МакДональдз Юкрейн Лтд»**

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
Високий рівень стандартизації процесів, чіткі регламенти роботи.	Висока залежність від глобальних стандартів та рішень міжнародної корпорації.
Розвинена система навчання (41–44 год/працівника), культура наставництва.	Значні витрати на навчання, адаптацію та постійні тренінги.
Високий рівень залученості персоналу та задоволеності (88% у 2024 році).	Висока плинність кадрів порівняно з іншими галузями (43% у 2024, хоча й знижується).
Розвинена інклюзивна корпоративна культура (98% персоналу пройшли DEI-тренінги; понад 400 працівників з інвалідністю).	Необхідність постійної адаптації робочих місць для працівників з інвалідністю → додаткові витрати.
Стабільне підвищення операційної ефективності: зростання GSS, зменшення скарг, зростання точності замовлень.	Високе навантаження на персонал у періоди стрімкого відновлення й масштабування (відкриття 8 ресторанів у 2024).
Сильний бренд роботодавця, високий відсоток внутрішніх кар'єрних переходів (1140 у 2024).	Нерівномірний розподіл персоналу між регіонами через воєнні ризики.
Зростання продуктивності праці (1746,96 грн проти 363,10 у 2022).	Наявність психологічного стресу серед персоналу через роботу в умовах війни.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
Подальше розширення мережі (стабільна база підготовлених працівників і менеджерів).	Військові ризики: загроза обстрілів, закриття ресторанів, вимушені простої.
Поглиблення інклюзивних програм та залучення нових груп працівників.	Перебої з логістикою та постачанням можуть підвищувати собівартість продукції та операційних витрат.
Запровадження нових програм навчання (цифрові тренінги, автоматизація HR-процесів).	Міграція персоналу та дефіцит кадрів у період війни, потенційне виснаження персоналу
Використання корпоративної культури для посилення бренду та лояльності гостей.	Зростання витрат на енергоносії та безпеку, що зменшує рентабельність.
Розвиток системи швидкого навчання та адаптації для нових ресторанів у регіонах.	Конкуренція на ринку швидкого харчування (KFC, Domino's, локальні мережі), репутаційні ризики
Зростання попиту на якісний швидкий сервіс → розширення аудиторії.	Підвищення мінімальної зарплати та податкового навантаження.

Складено автором самостійно

Висока впізнаваність бренду, стандартизована якість продукції та послуг, ефективні операційні процеси, інвестиції у навчання персоналу та інклюзивність формують основу стабільного функціонування підприємства. Корпоративна культура забезпечила зниження плинності кадрів (з 58% до 43%), зростання продуктивності праці, покращення сервісних показників (GSS з 4,35 до 4,58) та відновлення фінансових результатів після кризового 2022 року [53].

Попри це, організаційна культура стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх обмежень, що ускладнюють її розвиток. Узагальнення цих факторів дозволяє виявити структурні проблеми, що вимагають системного управлінського реагування.

Внутрішні фактори (слабкі сторони), що стримують розвиток корпоративної культури

1. Низька ефективність внутрішніх комунікацій. Хоча компанія має високий рівень стандартизації процесів, персонал нижчої ланки не завжди отримує своєчасну та повну інформацію, що послаблює відчуття причетності до корпоративних рішень. Відсутність зворотного зв'язку уповільнює адаптацію нових співробітників та знижує рівень довіри до керівництва. Це призводить до фрагментарності передачі інформації, недостатньої ідентифікації працівників з корпоративними цінностями та зростання плинності кадрів.

2. Різномірність культурних очікувань. Як міжнародна компанія, McDonald's інтегрує глобальні стандарти корпоративної культури, які не завжди узгоджуються з місцевими соціокультурними практиками. Частина працівників сприймає корпоративні цінності формально, що знижує глибину їх імплементації. Виникає ризик формування неофіційних моделей поведінки, які суперечать задекларованим нормам компанії.

3. Висока інтенсивність праці та значна плинність персоналу. Праця у сфері швидкого обслуговування характеризується високим навантаженням, що формує підвищені рівні стресу та втому. У 2024 році плинність персоналу становила 43%, що ускладнює формування довготривалих культурних практик. Висока ротація створює додаткові витрати на навчання, знижує командну ефективність та перериває передачу корпоративних традицій.

4. Обмежена участь керівництва в культурних процесах. Менеджери середньої ланки переважно зосереджуються на операційних показниках, що зменшує їхню активну роль у формуванні корпоративної культури. Коли цінності сприймаються формально, слабшає лідерський вплив керівників і знижується мотивація персоналу.

5. Нерівномірне робоче навантаження. У періоди активного відновлення та розширення мережі навантаження на працівників суттєво зростає, що спричиняє професійне вигорання, зниження задоволеності роботою та загострення внутрішніх конфліктів.

6. Обмежені ресурси для розвитку корпоративної культури. Попри якісну систему навчання (41–44 години на працівника), значні витрати на підготовку персоналу можуть стримувати впровадження нових культурних ініціатив, особливо в умовах економічної оптимізації. Висока плінність робить такі інвестиції частково неопкупними, що знижує їхню пріоритетність.

7. Недостатня адаптація робочих місць для працівників з інвалідністю. Залучення понад 400 працівників з інвалідністю потребує значних технічних і кадрових ресурсів, інвестицій у адаптивне обладнання та тренінги для колективів. Часткове виконання цих заходів може створювати додаткові бар'єри для інклюзивної культури.

8. Формальне сприйняття корпоративної культури. Для частини співробітників, насамперед молоді та тимчасових працівників, корпоративні цінності не стають особистісно важливими, що формує ризик паралельних неформальних норм, несумісних із задекларованою культурою компанії.

Загрози та зовнішні чинники, що стримують розвиток корпоративної культури:

1. Воєнний стан і безпекові ризики. Тривала нестабільність призвела до релокації працівників, скорочення навчальних програм і неможливості проводити офлайн-тренінги. Постійний стрес і невизначеність погіршують мотивацію та психологічний клімат.

2. Соціально-економічна нестабільність. Інфляція знижує ефективність нематеріальної мотивації та зміщує увагу працівників на короткострокові матеріальні потреби.

3. Воєнний стан і безпекові ризики. Тривала нестабільність призвела до релокації працівників, скорочення навчальних програм і неможливості проводити офлайн-тренінги. Постійний стрес і невизначеність погіршують мотивацію та психологічний клімат.

4. Соціально-економічна нестабільність. Інфляція знижує ефективність нематеріальної мотивації та зміщує увагу працівників на короткострокові матеріальні потреби.

5. Зростаюча конкуренція. Постійна боротьба за кадри та клієнтів вимагає швидкого оновлення HR-підходів. Будь-які затримки можуть послаблювати корпоративну культуру.

6. Дефіцит персоналу. Міграція, мобілізація та нестача кваліфікованих фахівців змушують проводити пришвидшений набір, що ускладнює адаптацію нових працівників і підвищує навантаження на команду.

7. Логістичні перебої. Порушення постачання ускладнює підтримання єдиних стандартів сервісу та обмежує ресурси для культурних і HR-проектів.

8. Зростання суспільних вимог до інклюзивності. Адаптація корпоративної культури до нових очікувань потребує часу та додаткових ресурсів.

9. Регуляторні зміни. Оновлення трудового законодавства та вимог щодо інклюзії створює додатковий тиск на систему управління персоналом.

Усю сукупність стримувальних факторів щодо розвитку корпоративної культури наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Фактори, що впливають на розвитку корпоративної культури ПП
«МакДональдз Юкрейн Лтд»**

Група факторів	Стримувальні чинники
Внутрішні	Висока плинність кадрів; нерівномірне навантаження; обмежені ресурси; слабка комунікація; формальне ставлення до цінностей; складність впровадження інклюзивних практик
Зовнішні	Воєнні ризики; дефіцит персоналу; перебої в логістиці; зміни законодавства; економічна нестабільність

Складено автором самостійно

Корпоративна культура ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» формується в умовах поєднання внутрішніх і зовнішніх викликів: неефективних комунікацій, культурної різноманітності, плинності кадрів, ресурсних обмежень, проблем інклюзивності та формального сприйняття цінностей. Водночас зовнішні фактори – війна, економічна нестабільність, конкуренція й регуляторні зміни – додатково ускладнюють ситуацію. Окремою проблемою залишається відсутність інтегрованої системи KPI для вимірювання рівня корпоративної культури.

Це ускладнює оцінювання ефективності програм розвитку, визначення пріоритетів та прийняття стратегічних HR-рішень.

Подолання виявлених бар'єрів потребує системного підходу, який включає оптимізацію внутрішніх комунікацій, розвиток лідерства, локалізацію глобальних стандартів корпоративної культури та впровадження сучасних методів оцінювання, зокрема KPI у сфері лояльності, залученості, інклюзивності й комунікаційної взаємодії.

3.2. Обґрунтування вибору моделі оцінювання корпоративної культури ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Ефективне управління корпоративною культурою у міжнародних компаніях потребує застосування валідних моделей оцінювання, які дозволяють комплексно аналізувати поведінкові, комунікаційні та управлінські аспекти організації. Для ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» важливо, щоб обрана модель була сумісною з глобальними стандартами McDonald's, придатною до масштабування та чутливою до особливостей українського ринку праці. У науковій теорії найбільш поширеними є моделі Г. Хофстеде, Е. Шейна та Д. Денісона, які відрізняються рівнем аналізу, методологією та практичною спрямованістю.

Порівняльний аналіз моделей оцінювання формування та підтримка корпоративної культури (додаток Н).

1. Модель культурних вимірів Г. Хофстеде ґрунтується на оцінюванні національних культурних параметрів (дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, уникнення невизначеності тощо). Її ключова перевага – здатність пояснювати соціально-культурні відмінності та їхній вплив на поведінку співробітників. Для ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» модель є корисною у процесі адаптації глобальних корпоративних стандартів до локальних умов, зокрема при формуванні систем мотивації, навчання та внутрішньої комунікації.

Однак модель Хофстеде не орієнтована на внутрішню організаційну діагностику, має макрорівневий характер і не дозволяє оцінити ефективність корпоративної культури у межах конкретної компанії.

2. Трирівнева модель Е. Шейна передбачає аналіз культури на трьох рівнях: артефактів (видимі прояви культури), декларованих цінностей (офіційні принципи, політики, стратегія) та базових припущень (несвідомі переконання, які формують поведінку). Для ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» вона є цінною завдяки можливості виявити розрив між задекларованими корпоративними цінностями та фактичною поведінкою персоналу, що важливо в умовах високої плинності кадрів та різноманітності персоналу.

Водночас модель є описовою, потребує глибокого якісного аналізу та значних часових ресурсів. Це ускладнює її застосування для регулярної оцінки корпоративної культури у великій мережі ресторанів.

3. Модель організаційної культури Д. Денісона поєднує аналіз корпоративної культури з оцінкою організаційної ефективності. Вона ґрунтується на чотирьох вимірах – залученість, послідовність, адаптивність, місія – кожен із яких має чіткі індикатори та дозволяє кількісно вимірювати стан корпоративної культури.

Для ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» ця модель є найбільш відповідною, оскільки:

- відповідає високому рівню стандартизації бізнес-процесів;
- забезпечує регулярне вимірювання стану корпоративної культури у всіх підрозділах;
- дозволяє оцінювати вплив корпоративної культури на якість сервісу,

залученість персоналу та операційну ефективність;

- узгоджується із глобальними HR-процедурами McDonald's, які передбачають оцінювання лояльності, продуктивності та командної взаємодії.

Обмеженням є менша увага до глибинних цінностей та базових припущень, однак це компенсується поєднанням з моделлю Е. Шейна.

З огляду на специфіку діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» – масштабованість мережі, міжнародні стандарти, потребу в кількісних показниках та активний розвиток персоналу – оптимальною є комбінація трьох моделей із різним функціональним призначенням:

1. Базовою моделлю пропонуємо обрати модель Д. Денісона, адже вона забезпечує кількісну оцінку корпоративної культури, дає можливість моніторингу змін у динаміці, прямо пов'язує культуру з операційними показниками. Є найбільш релевантною для мережевої компанії з орієнтацією на стандартизацію та сервіс.

2. Модель Е. Шейна рекомендуємо використовувати для глибинної діагностики, оскільки вона дозволяє дослідити невидимі аспекти корпоративної культури: реальні переконання персоналу, неформальні норми, бар'єри у взаємодії. Використовується для періодичного глибинного аналізу.

3. Модель Г. Хофстеде доцільно застосовувати для адаптації глобальних стандартів McDonald's до українського культурного середовища. Також вона доцільна при впровадженні HR-нововведень, комунікаційних стратегій та програм навчання.

Таким чином, аналіз наукових моделей корпоративної культури свідчить, що жоден підхід не є універсальним, однак є переваги інтегрованого використання моделей:

- Комплексність оцінювання: охоплення як поведінкових індикаторів (Денісон), так і глибинних припущень (Е. Шейн).

- Врахування національного контексту (Г. Хофстеде), що є ключовим у міжнародних компаніях.

- Баланс якісних і кількісних методів, що дає змогу формувати точні управлінські рішення.

- Можливість масштабування оцінювання на всі ресторани мережі.
- Підвищення прозорості управління персоналом і якості комунікацій.

Використання такого інтегрованого підходу створює підґрунтя для формування сильної, адаптивної та результативної корпоративної культури, здатної забезпечити довгостроковий розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

3.3. Розробка інтегрованої системи KPI для оцінювання рівня залученості, лояльності та якості корпоративної взаємодії персоналу ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД»

Ефективне управління корпоративною культурою та персоналом потребує чітких, вимірюваних індикаторів, що дозволяють кількісно оцінювати стан залученості, лояльності та рівня внутрішніх комунікацій. Оскільки ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» функціонує в умовах високої операційної інтенсивності та значної кількості працівників молодого віку, застосування системи KPI (Key Performance Indicators) стає необхідним інструментом моніторингу якості корпоративної культури та своєчасного коригування HR-політик.

Запропонована інтегрована система KPI відповідає принципам моделей корпоративної культури Д. Денісона (вимірюваність та поведінкові індикатори), Шейна (аналіз артефактів і практик), Г. Хофстеде (культура взаємодії) і відображає специфіку функціонування мережі ресторанів McDonald's.

Концепція інтегрованої системи KPI полягає у тому, що вона складається з п'яти блоків індикаторів, які відображають ключові складові корпоративної культури та HR-досвіду співробітників:

1. KPI залученості персоналу.
2. KPI лояльності персоналу.
3. KPI внутрішніх комунікацій.
4. KPI задоволеності умовами праці.
5. KPI інклюзивності та рівних можливостей.

Кожен блок передбачає як кількісні, так і якісні індикатори, що забезпечує комплексний підхід до аналізу корпоративної культури.

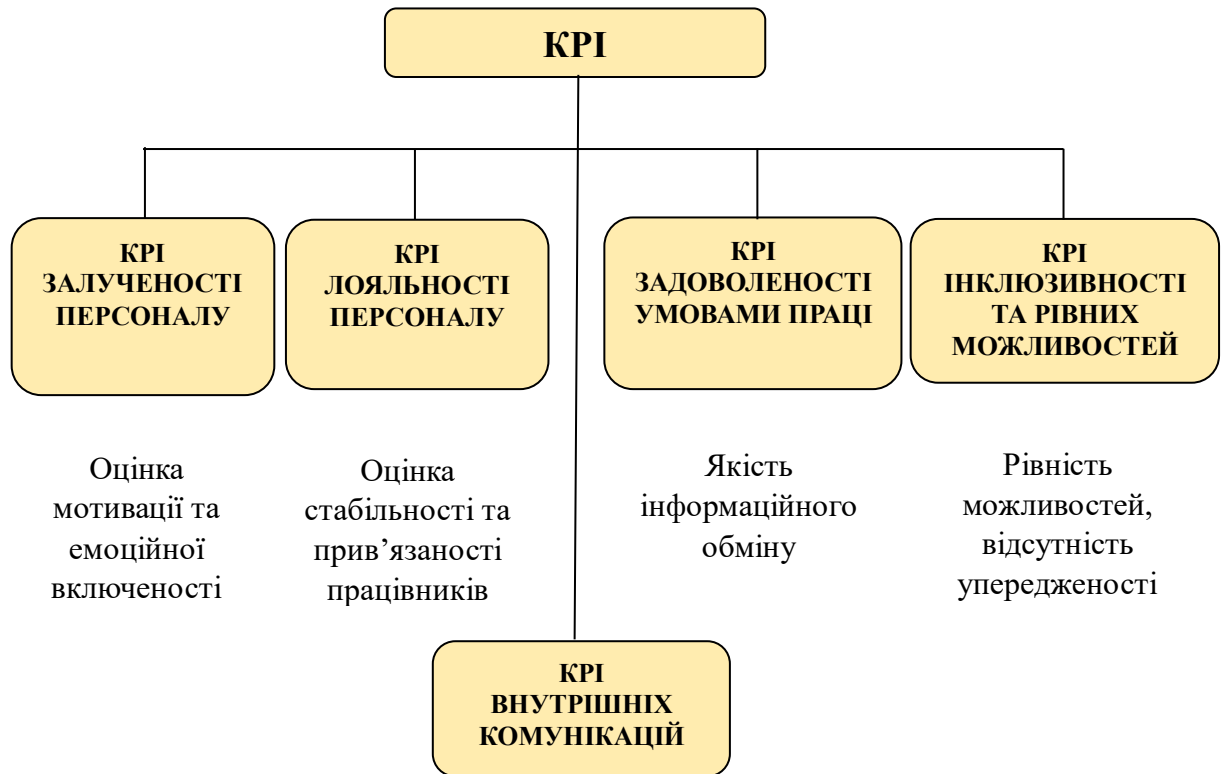


Рис.3.1. Інтегрована система КРІ ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Складено автором самостійно

Розглянемо усі блоки інтегрованої системи КРІ ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

1. КРІ залученості персоналу (Engagement KPI). Мета: оцінити емоційне залучення працівників до роботи, мотивацію, готовність докладати додаткових зусиль (табл.3.3).

Таблиця 3.3

КРІ залученості персоналу

Показник	Формула / Метод вимірювання	Цільове значення
Індекс залученості персоналу (Employee Engagement Index)	Щорічне опитування (Gallup Q12 або внутрішній аналог)	> 75 %
Рівень участі у корпоративних активностях	$(\text{Кількість працівників, які взяли участь} / \text{загальна кількість}) \times 100$	> 60 %
КРІ «Готовність рекомендувати роботодавця» (eNPS)	% Промоутерів – % Критиків	> +20
Середній рівень проходження навчальних модулів	% завершених курсів у системі Crew/Manager Learning	> 80 %

2. КРІ лояльності персоналу. Мета: визначити стабільність кадрового складу, ступінь прив'язаності працівників до компанії (табл.3.4).

Таблиця 3.4

КРІ лояльності персоналу

Показник	Формула	Цільове значення
Рівень плинності кадрів (Turnover Rate)	$(\text{Кількість звільнених} / \text{середньооблікова чисельність}) \times 100$	< 35 % (для HoReCa – оптимальне)
Середня тривалість роботи у компанії	Сума стажу / кількість працівників	> 1,5 року
Повернення працівників (Rehire Rate)	$(\text{Кількість працівників, що повернулись} / \text{звільнених}) \times 100$	> 7 %
Лояльність до корпоративних цінностей	Опитування (індекс відповідності поведінковим компетенціям)	> 80 %

Складено автором самотійно

3. КРІ ефективності внутрішніх комунікацій. Мета: оцінити швидкість і якість поширення інформації, доступність менеджменту, ефективність зворотного зв'язку (табл.3.5).

Таблиця 3.5

КРІ ефективності внутрішніх комунікацій

Показник	Метод вимірювання	Цільове значення
Індекс комунікаційної прозорості (Communication Transparency Index)	Опитування: оцінка прозорості рішень, доступності менеджерів	> 75 %
Своєчасність інформування	% працівників, які отримують інформацію вчасно	> 85 %
Активність у внутрішньому застосунку/порталі	Кількість переглядів / активних дій	> 70 %
Частота збору зворотного зв'язку	Кількість опитувань, звернень, коментарів на працівника	≥ 1 раз / квартал

Складено автором самотійно

4. КРІ задоволеності персоналу умовами праці. Мета: об'єктивно оцінити рівень комфортності робочого середовища та баланс навантаження (табл.3.6).

Таблиця 3.6

KPI задоволеності персоналу умовами праці

Показник	Метод	Цільове значення
Індекс задоволеності умовами праці (Job Satisfaction Index)	Опитування (якість робочих зон, доступ до ресурсів)	> 80 %
Дотримання мікропауз	Перевірка даних системи графіків	100 %
Рівень втоми (Fatigue Score)	Анонімні опитування	< 30 % високої втоми
Безпека на робочому місці	К-сть інцидентів / місяць	→ 0

Складено автором самостійно

5. KPI інклюзивності та рівних можливостей. Мета: оцінити рівність доступу до навчання, кар'єрного просування, відсутність дискримінаційних проявів (табл.3.7).

Таблиця 3.7

KPI інклюзивності та рівних можливостей

Показник	Метод	Цільове значення
Індекс інклюзивності (Inclusion Index)	Опитування: відчуття рівних можливостей, відсутність упередженості	> 80 %
Рівень рівного доступу до навчання	Аналіз частки працівників, що проходять однакові програми	> 90 %
Соціальна різноманітність персоналу	Частка різних вікових, культурних груп у команді	Збереження поточного рівня різноманітності або його зростання
Індекс недискримінаційних практик	Кількість підтверджених звернень / рік	0

Складено автором самостійно

Сукупність усіх показників KPI системи оцінювання корпоративної культури представлено у таблиці 3.8.

Інтегрована таблиця KPI системи оцінювання корпоративної культури

Блок KPI	Основні показники	Мета	Інструменти вимірювання
Залученість	Engagement Index, eNPS, участь у навчанні	Оцінка мотивації та емоційної включеності	Опитування, LMS, HRIS
Лояльність	Turnover Rate, середній стаж, Rehire Rate	Оцінка стабільності та прив'язаності працівників	Звітність HR, опитування
Комунікації	Communication Transparency Index, активність у порталі	Якість інформаційного обміну	Опитування, аналітика застосунку
Задоволеність	Job Satisfaction, рівень втоми, дотримання мікропауз	Оцінка комфортності роботи	Опитування, системи графіків
Інклюзивність	Inclusion Index, різноманітність персоналу	Рівність можливостей, відсутність упередженості	Опитування, HR-дані

Складено автором самостійно

Впровадження інтегрованої системи KPI дозволить:

- забезпечити об'єктивний і регулярний моніторинг стану корпоративної культури;
- визначити «зони ризику» у командній взаємодії, мотивації та комунікаціях;
- підвищити рівень залученості персоналу на 10–15 % за 1 рік;
- зменшити плинність кадрів у ресторанах на 8–12 %;
- сприяти формуванню адаптивної та високопродуктивної корпоративної культури відповідно до моделі Денісона;
- забезпечити доказову базу для розробки HR-стратегій і програм мотивації.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Охорона праці.

Відповідно до статті 43 Конституції України кожен громадянин має гарантії на безпечні та здорові умови праці [55]. Це право конкретизується в Законі України «Про охорону праці», у якому держава зобов'язується не лише створювати належні умови праці, але й вживати заходів щодо профілактики виробничого травматизму та професійних захворювань [49]. Згідно з вимогами цього закону, забезпечення безпечних умов праці є прямим обов'язком роботодавця.

Водночас держава гарантує організацію професійної підготовки працівників у сфері охорони праці, інформування населення щодо нормативів та вимог до робочих місць та інших аспектів безпеки праці [49].

Враховуючи зазначені нормативи, у даному підрозділі увага зосереджується на аналізі відповідності умов праці у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» чинному законодавству. Система охорони праці є ключовим елементом діяльності підприємства, а її соціальна значущість проявляється у збереженні кадрового потенціалу та підвищенні ефективності праці. Управління охороною праці охоплює формування, прийняття та реалізацію рішень щодо комплексу організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення здоров'я та працездатності працюючих [56]. Основною метою охорони праці є підтримання високого рівня безпеки, визначеного законодавством, та запобігання негативним впливам виробничих факторів.

Система управління охороною праці включає такі базові функції [49]:

- організацію та координацію діяльності у сфері охорони праці;
- стимулювання удосконалення роботи в цій сфері.

Діяльність ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» належить до ресторанної, що передбачає значне фізичне навантаження на персонал, підвищений рівень шуму в приміщеннях, роботу з гострими та важкими предметами, експлуатацію технологічного обладнання, морозильних камер та машин, що працюють при високих температурах.

Загальне управління безпекою і охороною праці покладено на роботодавця, який забезпечує дотримання вимог трудового законодавства, державних стандартів, правил та норм з охорони праці, а також виконання положень колективного договору.

Головними нормативно-правовими документами, що регламентують охорону праці у підприємстві, є Кодекс законів про працю, закони «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», «Про забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення», «Про об'єкти підвищеної небезпеки», «Типове положення про службу охорони праці» та інші нормативні акти, що встановлюють вимоги до умов праці.

У ресторані застосовуються узгоджені колірні рішення інтер'єру, підібрані з урахуванням фактури матеріалів; поверхні мають матове або напівматове покриття, що дозволяє уникнути засліплення працівників відбитими променями [47].

Система освітлення складається з двох частин [45]:

- загальної, рівномірно розташованої по стелі;
- індивідуальної, розміщеної безпосередньо над робочими місцями для забезпечення необхідної яскравості світла.

Природне освітлення забезпечує рівень коефіцієнта природної освітленості не нижче 1,5%, відповідно до вимог СніП II–4–79. У разі недостатнього природного світла використовуються три люмінесцентні лампи потужністю 80 Вт, розташовані на висоті 2,3 м.

Опалення є центральним, вентилявання приміщення здійснюється як природним, так і штучним способом. Природна вентиляція забезпечується через вікна, штучна – за допомогою кондиціонерів з іонізаторами. Щоденне вологе прибирання сприяє дотриманню санітарно-гігієнічних вимог [44].

Комбінована вентиляція (природна та механічна) підтримує необхідний повітрообмін та стабілізує мікроклімат, а встановлений кондиціонер забезпечує автоматичне регулювання температури та вологості [44].

Інтенсивне використання електрообладнання формує ризики коротких замикань, однак працівники проходять відповідні інструктажі, що забезпечує дотримання правил пожежної безпеки [50, 64].

За гігієнічною класифікацією умов праці підприємство належить до 1 класу – оптимальних умов, що сприяють збереженню здоров'я та високій працездатності персоналу. Хоча рівень шуму перевищує допустимі норми (понад 50 дБ), джерелами якого є побутова техніка, музичний супровід та голоси відвідувачів, загалом робочі місця відповідають вимогам законодавства у сфері охорони праці [43].

Під час роботи працівники зазнають впливу низки несприятливих факторів: високих температур обладнання, низьких температур у холодильних камерах, підвищеного шуму, недостатньої природної освітленості на кухні.

З метою попередження травматизму всі співробітники проходять первинний та повторний інструктажі з охорони праці та пожежної безпеки. За порушення законодавства у сфері охорони праці працівники можуть нести дисциплінарну, адміністративну, матеріальну або кримінальну відповідальність відповідно до чинного законодавства України [49].

4.2. Безпека в надзвичайних ситуаціях

Забезпечення безпеки працівників у надзвичайних ситуаціях є одним із ключових компонентів системи охорони праці та цивільного захисту підприємства. Для закладів громадського харчування, таких як ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», безпека має особливий пріоритет, оскільки виробниче середовище характеризується інтенсивним використанням теплового та електротехнічного обладнання, значною кількістю працівників і відвідувачів, а також високою динамікою технологічних процесів. Однією з основ системного

забезпечення безпеки є атестація робочих місць за умовами праці, результати якої формують підґрунтя для організації реагування в аварійних умовах і мінімізації наслідків потенційних надзвичайних ситуацій.

Атестація робочих місць за умовами праці передбачає комплексну ідентифікацію шкідливих і небезпечних виробничих факторів, які впливають на здоров'я працівників у штатних і аварійних умовах. У закладах ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» під час атестації враховуються фактори, що мають прямий зв'язок із можливістю виникнення або посилення ризиків у разі надзвичайних подій, зокрема: теплове та газове обладнання (грилі, фритюрниці, плити), що створюють ризики перегріву й пожеж; високонавантажене електрообладнання та електромережі; системи вентиляції та витяжні канали, здатні накопичувати горючі відкладення; місця зберігання олії, хімічних речовин і відходів; щільність розміщення працівників і гостей у пікові періоди; психофізіологічні навантаження, які можуть загостритися при стресових ситуаціях.

Результати атестації дозволяють визначати рівні професійного ризику, класифікувати робочі місця, формувати вимоги до їх облаштування й адаптувати технологічні процеси, орієнтуючись на мінімізацію наслідків аварійних подій. Таким чином, атестація виступає науково обґрунтованою основою для створення системи протидії надзвичайним ситуаціям.

Система безпеки ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» ґрунтується на нормах Кодексу цивільного захисту України, Закону «Про охорону праці», «Дій населення в умовах надзвичайних ситуацій воєнного характеру», актуальних НПАОП та корпоративних стандартів McDonald's [46,51,71]. Управління безпекою включає:

- періодичну оцінку ризиків із урахуванням результатів атестації робочих місць;
- розроблення інструкцій щодо дій у разі пожеж, задимлення, загрози вибуху чи терористичних ситуацій; формування та оновлення планів евакуації;

- забезпечення закладів первинними засобами пожежогасіння, аварійними кнопками, аптечками; проведення навчання персоналу, регулярних інструктажів та тренувальних евакуацій;

- використання автоматизованих систем пожежного сповіщення та оповіщення персоналу.

Оцінка шкідливих факторів під час надзвичайних ситуацій, здійснена в межах атестації, дозволяє адаптувати систему реагування до реального ризикового профілю кожного окремого закладу мережі.

Особливості технологічного процесу ресторанів швидкого харчування зумовлюють підвищену увагу до пожежної та техногенної безпеки. Дані атестації робочих місць визначають основні пожежонебезпечні ділянки закладу, а саме: теплові зони, місця скупчення жирових відкладень, складські приміщення, вентиляційні шахти, електрощитові. На їх основі розробляються: стандарти розташування та експлуатації обладнання; правила очищення вентиляційних систем; вимоги до зберігання жиру, хімічних речовин, пакування та відходів; алгоритми перевірки справності пожежної сигналізації; процедури безпечного відключення обладнання при загрозі займання.

Система автоматичного пожежного сповіщення дозволяє своєчасно ініціювати евакуацію, попереджаючи розвиток небезпечної ситуації.

У реаліях війни підприємства громадського харчування змушені враховувати додаткові ризики, пов'язані з ракетними ударами, артилерійськими обстрілами та диверсіями.

З урахуванням результатів атестації робочих місць формуються:

- схеми доступності найближчих укриттів; внутрішні безпечні зони, які мінімізують ризики уламкового ураження;
- алгоритми дій персоналу під час оголошення повітряної тривоги;
- правила припинення роботи закладу при підвищенні рівня небезпеки;

заходи захисту матеріальних ресурсів і обладнання.

Такі заходи спрямовані на збереження життя й здоров'я працівників та відвідувачів, а також на стабільність функціонування підприємства.

Ефективність реагування в аварійних ситуаціях визначається чіткістю організаційної структури управління та якістю підготовки персоналу. Організація робіт в аварійних умовах у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» включає такі ключові елементи:

1. Нормативно-правове регламентування. Підприємство керується вимогами: Кодексу цивільного захисту України; Закону «Про охорону праці»; галузевих НПАОП; корпоративних стандартів McDonald's.

Ці документи визначають порядок дій персоналу, правила локалізації та ліквідації аварій, відповідальність керівників та процедури відновлення роботи.

2. Організаційна структура реагування. У кожному закладі визначено відповідальних осіб: керівник закладу; менеджер зміни; старші працівники виробничих зон; співробітники, які пройшли спеціальну підготовку.

Вони забезпечують повідомлення працівників про аварію, приймають рішення щодо припинення роботи, організовують евакуацію та координують взаємодію з ДСНС, поліцією, медичними службами.

3. Алгоритм реагування в аварійній ситуації. У разі виникнення пожежі, задимлення, витоку газу або пошкодження електромереж персонал зобов'язаний: негайно припинити роботу ділянки; відключити обладнання через аварійні кнопки та комутаційні пристрої; ізолювати небезпечну зону; організувати евакуацію відвідувачів і працівників; повідомити відповідальні служби та керівництво.

4. Підготовка та навчання персоналу. Працівники проходять: первинний інструктаж; повторні та позапланові інструктажі; практичні тренування щодо дій під час пожежі, задимлення, вибухонебезпечних ситуацій.

Навчання ґрунтується на ризиках, визначених атестацією робочих місць, що підвищує його ефективність.

5. Взаємодія з екстреними службами. Розроблені алгоритми оперативного інформування ДСНС, поліції та медичних служб. Менеджер зміни забезпечує доступ рятувальників до місця події та координує внутрішню комунікацію.

6. Тимчасове припинення та відновлення роботи. Після локалізації аварії проводиться обстеження приміщень, діагностика обладнання, аналіз причин

події. Відновлення діяльності можливе лише після підтвердження безпечних умов праці.

Отож, атестація робочих місць за умовами праці є фундаментальною основою системи безпеки ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» у надзвичайних ситуаціях. Вона дозволяє ідентифікувати ключові ризики, адаптувати технологічні процеси, оптимізувати систему евакуації та підвищити готовність персоналу до дій у небезпечних умовах.

Організація робіт в аварійних умовах, побудована на результатах атестації, забезпечує своєчасне реагування на аварії, мінімізує наслідки небезпечних подій та сприяє створенню стійкої системи цивільного захисту на підприємстві. Комплексний підхід до безпеки дозволяє підтримувати безперервність виробничих процесів, захищаючи життя і здоров'я працівників та відвідувачів навіть за умов підвищених зовнішніх загроз.

ВИСНОВКИ

У даній магістерській роботі розглянуто особливості формування та підтримка корпоративної культури підприємств індустрії гостинності. Дане наукове дослідження проводилось на прикладі ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд». В процесі дослідження було розглянуто теоретичні основи формування та підтримка корпоративної культури підприємств індустрії гостинності, виявлено особливості формування корпоративної культури ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», а також запропоновано напрямки її удосконалення на досліджуваному підприємстві.

У першому розділі розкрито сутність і значення корпоративної культури у системі управління підприємством, розкрито її зміст, функції, основні елементи, типи та рівні корпоративної культури, розглянуто особливості формування корпоративної культури в індустрії гостинності.

З'ясовано, що корпоративна культура виконує ключові функції – формує ідентичність підприємства, згуртовує колектив, зміцнює лояльність працівників, підвищує ефективність комунікацій і сприяє досягненню стратегічних цілей. Аналіз міжнародного та українського досвіду показав, що успішні компанії поєднують глобальні стандарти з локальною культурною специфікою: українські бренди вирізняються креативністю та емоційністю, а міжнародні мережі – системністю й високими стандартами навчання.

Таким чином, ефективна корпоративна культура в сфері гостинності – це гармонійне поєднання людяності, професіоналізму та клієнтоорієнтованості, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкий розвиток бізнесу.

У другому розділі зроблено загальну характеристику ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», розглянуто система формування корпоративної культури у досліджуваному закладі, а також визначено вплив корпоративної культури на фінансові результати.

ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» - це підприємство з 100 % іноземними інвестиціями. Мережа цих закладів є однією з найбільш успішних та впізнаваних мереж закладів швидкого обслуговування в Україні, функціонує в

рамках глобальної корпоративної системи McDonald's Corporation та є одним з лідерів українського ринку швидкого обслуговування (QSR – Quick Service Restaurants). Офіційно перший ресторан було відкрито 24 травня першого 1997 року у м. Київ по вулиці М. Гришка, 7. На сьогодні McDonald's в Україні є найбільшою мережею ресторанів швидкого обслуговування – станом на 31 грудня 2024 року вона об'єднала 109 закладів у різних містах країни і зайняла 18,7% українського ринку

Корпоративна культура є ключовим фактором управління персоналом та формування продуктивних команд у «МакДональдз Юкрейн Лтд». Наявність чітких стандартів та розвиненої системи навчання забезпечує: підвищення професійності співробітників; зменшення плинності кадрів; покращення якості сервісу. А висока клієнтоорієнтованість та стандартизований підхід до обслуговування позитивно впливають на операційну ефективність.

Через формування позитивного досвіду гостей підвищуються фінансові результати та конкурентоспроможність компанії. Аналіз показників рентабельності та продуктивності праці за 2021–2024 роки свідчить про такі ключові тенденції:

1. 2021 рік був стабільно прибутковим, що характеризувалося високими показниками рентабельності та достатньою продуктивністю праці.
2. 2022 рік став кризовим, що зумовлено впливом воєнних дій, падінням обсягів реалізації, зростанням витрат та дестабілізацією операційної діяльності. Усі показники рентабельності мали від'ємні значення.
3. 2023 рік характеризується значним відновленням діяльності: рентабельність доходу, продукції, операційної та господарської діяльності повернулася до позитивних значень, продуктивність праці різко зросла.
4. 2024 рік став роком стабілізації, коли підприємство досягло показників, близьких або навіть вищих за рівень 2021 року.

Корпоративна культура McDonald's залишається стратегічним ресурсом, який забезпечує стабільність бізнес-моделі в Україні навіть у складних економічних умовах.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення формування та

підтримки корпоративної культури на ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд».

Виявлено, що корпоративна культура ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких провідними є недостатня ефективність комунікацій, різномірність персоналу, висока плинність кадрів, обмежені ресурси, недостатня інклюзивність та формалізоване сприйняття корпоративних цінностей, що у поєднанні з воєнним станом, економічною нестабільністю та конкурентним тиском ускладнює її розвиток.

Запропоновано удосконалити процес формування та підтримки корпоративної культури на засадах інтеграції моделей оцінювання корпоративної культури Д. Денісона, Е. Шейна та Г. Хофстеде, серед яких модель Д. Денісона виступає базовою завдяки можливості кількісного оцінювання залученості, адаптивності та місії.

Розроблено систему КРІ, яка забезпечує комплексний моніторинг ключових параметрів корпоративної культури – залученості, лояльності, комунікацій, задоволеності умовами праці та інклюзивності – та дозволяє своєчасно виявляти проблеми й приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Інтеграція міжнародних підходів з особливостями діяльності McDonald's в Україні підсилює аналітичну базу HR-управління та сприяє довгостроковому зміцненню лояльності, продуктивності і стійкості корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ahn M. J., Ettner L. W. Organizational Culture and Change: A Comparative Study of Public and Private Sector Organizations. *Public Organization Review*. 2018. 18(3), 335–349.
2. Beugelsdijk, S., Kostova, T., Roth, K. An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*. 2017. 48(1), 30-47.
3. Cameron, K.S., Quinn, R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 320 p.
4. Deal T. E., Kennedy A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Books. 2017.
5. Demmler M., Ortiz Ayala R., Urbiola Solís A. Comparing Corporate Cultural Profiles Using the Cultural Dimensions of Hofstede. *Journal of Business and Management Sciences*. 2018. 6(2), 28-35.
6. Denison, D. R., Mishra, A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 2019. 30(2), 366–384.
7. Enz, C. A. *Hospitality Strategic Management*. Hoboken: Wiley, 2019.
8. Forbes Україна. McDonald's відновив роботу в Україні: як мережа працює під час війни. URL: <https://forbes.ua/>
9. Forbes Україна. Як McDonald's повертається в Україну і що змінює у своїй стратегії. 2023. URL: <https://forbes.ua>
10. Foroudi P., Paydas Turan C., Melewar T. C., Dennis C., Tzempelikos. Corporate identity management: A study of employees' perceptions in the context of the retail and the hospitality and tourism sectors. *International Journal of Hospitality Management*. 2024, 122:103876. URL: repository.mdx.ac.uk
11. Gonzalez-Rodriguez M. R., Martin-Samper R. C., Köseoglu M. A., Okumus F. Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 2019, 27(3), 398-419.

12. Handy C. *Understanding Organizations* (5th ed.). Penguin Books. 2016.
13. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7th Edition. Pearson, 2016. 608 p.
14. Lashley C., Morrison A. *Hospitality Management: Principles and Practice*. London: Routledge, 2018.
15. Marwaha P., Sharma S., Sharma G. Impact of Organizational Culture on Employee's Performance and Job Satisfaction in Hotel Industry. *PUSA Journal of Hospitality and Applied Sciences*. 2024. 10(1).
16. McDonald's Corporation. Annual Report 2023. Chicago, Illinois, USA: McDonald's Corporation, 2024. 148 p.
17. McDonald's Corporation. Annual Report 2024. Chicago, Illinois, USA: McDonald's Corporation, 2025. 150 p.
18. McDonald's Corporation. Global Code of Conduct. URL: <https://www.mcdonalds.com>
19. McDonald's Ukraine Ltd. Consolidated Management Report and Consolidated Financial Statements for the year ended 31 December 2024. Київ: ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», 2025. 42 с. URL: https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/2024/%D0%A1onsolidated_Management_Report_2024.pdf
20. McDonald's Ukraine Ltd. Consolidated Management Report and Consolidated Financial Statements for the year ended 31 December 2023. – Київ: ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд», 2024. 39 с. URL: https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Financial_Statements_2023_audited.pdf
21. Muheebwa F. P., Nansamba H., Kugonza G., Mawenu R. Corporate Culture as a Tool for Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises in Uganda: A Case Study of the Tourism and Hospitality Sector. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*. 2018. Vol 5, Issue 10. URL: SAS Publishers
22. Nasaireh M. A., Abdullah A. H., Obeidat K. A. The Relationship Between Cultural Types According to Handy's Model and Organizational Structure in Jordanian Public Universities. *International Journal of Academic Research in Business and*

- Social Sciences*. 2019. 9(1), 973-985.
23. Ravasi D., Schultz M. Organizational Identity and Culture in the Context of Change: An Integrative Framework. *Academy of Management Annals*. 2020. 14(1), 91–134.
 24. Ronald McDonald House Charities Ukraine. Звіт про соціальну діяльність за 2022–2023 роки. URL: <https://rmhc.org.ua>
 25. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th Edition. Jossey-Bass, 2016. 416 p. Шейн, Едгар. *Організаційна культура і лідерство*. Київ: Наш Формат, 2020. 416 с.
 26. The Kyiv Independent. McDonald's to reopen restaurants in Ukraine after months of closure. 2022. URL: <https://kyivindependent.com>
 27. Tulcanaza-Prieto A. B., Aguilar-Rodriguez I. E., Artieda C. Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment. *Adm. Sci.* 2021. 11(4), 132.
 28. Vladymyr O. Influence of the Ukrainian refugees on the development of hotel and restaurant business in the countries of Central and Eastern Europe. *Collection of papers new economy*. Volume 1, No. 1, 2023. PP. 64-74.
 29. Андрушків Б., Владимир О., Павликівська О., Погайдак О., Кирич Н. Наука і практика вирішення найважливіших соціальних проблем України на перспективу. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1 (34). С. 3-10.
 30. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Островська Г. Й. та ін. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
 31. Артюхова І. В. Корпоративна культура підприємства: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2018. 256 с.
 32. Бажанова Н., Владимир О. Суспільні виклики та соціальна відповідальність бізнесу у час війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 45-62. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22vomucv.pdf>
 33. Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу. *Деміург: ідеї, технології*,

перспективи дизайну, 2021. Т.4. Вип.1. С. 45-58а

34. Владимир О. М. Еволюційні зміни у розумінні дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Дизайн після епохи постмодерну: ідеї, теорія, практика*: матер. Всеукр. наук.-практ. конф., 15 – 16 квітня 2021 р. Київ: КНУКіМ, 2021. 222 с.
35. Владимир О. Роль організаційного дизайну у розвитку підприємницької діяльності. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя, Секція: Менеджмент у виробництві та соціальній сфері, 18-19 травня 2016 року. Тернопіль. ТНТУ, 2016. С. 223-224.
36. Владимир О. Чесний бізнес в Україні: необхідна об'єктивність та передумови введення. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. № 1. С. 71-80
37. Владимир О. М. Основні тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу та сфери туризму у 2019-2021 роках *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації* : тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 8-9 квіт., 2021 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2021. 350 с.
38. Владимир О.М. Бізнес-культура сфери міжнародного туризму та готельно-ресторанної справи. *Феномен культури постглобалізму*: зб. мат. I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Маріуполь, 27 листопада 2020р.: у 2 ч. / Маріуп. держ. ун-т; гол. ред. Ю. С. Сабадаш; упоряд. С. Янковський; техн. ред. О.В. Дейниченко. Маріуполь: МДУ, 2020. Ч. I. С.39-43.
39. Владимир О.М. Дизайн готельних комплексів: практичність та концептуальність. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції 31 жовтня 2020 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2020. С. 225-227.
40. Гаєвський А., Владимир О. Організаційний дизайн як нова філософія розвитку освіти, підприємництва та держави. *Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку*: матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного

професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М. Г., 25 березня 2016 р., м. Тернопіль. ТНТУ, 2016. С. 20-21.

41. Голодрига М., Владимир О. Інклюзивність як складова розвитку компанії МакДональдз Юкрейн: актуальність та проблеми втілення. *Сталий, інклюзивний, смарт розвиток: наукові підходи до вирішення сучасних глобальних і локальних викликів*: Збірник тез доп. Другої Всеукр. наук.-практ. конф. (24 жовтня 2025 р., м. Тернопіль). Тернопіль: ГО «Науково-аналітична спілка», 2025. С.31-33.
42. Голодрига М., Завідна Л. Система управління фінансовою стабільністю підприємства готельного господарства. // *Global science: prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. (June 20-22, 2024). Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2024. Pp. 459-466.*
43. ГОСТ 12.1.005 -88. ССБТ. Загальні санітарно-гігієнічні вимоги до повітря робочої зони. URL: http://pidruchniki.com/16850303/bzhd/vimogi_bezpeki_robochogo_mistsya_ergonomichni_vimogi
44. ГОСТ 12.2.033-78. ССБТ. Робоче місце при виконання стоячих робіт. Загальні ергономічні вимоги. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=66665
45. ДБН В.2.5-28-2006. Природне і штучне освітлення. URL: www.minregion.gov.ua/.../ProektDBNV2528Prirodnetaschtuchneosvitle.
46. Дії населення в умовах надзвичайних ситуацій воєнного характеру. *Державна служба України з надзвичайних ситуацій*. URL: <https://dsns.gov.ua/uk/abetka-bezpeki/diyi-naselennya-v-umovax-nadzvicainix-situacii-vojenного-harakteru>
47. ДСН 3.3.6-042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень №42. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99#Text>
48. Економічна правда. McDonald's інвестував понад 1,8 млрд грн у розвиток мережі в Україні у 2024 році. URL: <https://www.epravda.com.ua>
49. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.92 № 2695-XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

50. Закон України «Про пожежну безпеку» від 17.12.93 №2694 URL:
<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
51. Інструкція першочергових дій персоналу і посадових осіб підприємств, установ та організацій у разі загрози виникнення терористичних або диверсійних актів. *Департамент освіти і науки*. URL:
https://don.kyivcity.gov.ua/files/2015/4/28/bezpeka_zakladiv_new.pdf
52. Капаць К., Владимир О. Корпоративна соціальна відповідальність у час війни. *Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу: матеріали Х-ої Всеук. наук.-практ. конф., пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г.Чумаченка., (Тернопіль, 18 листопада 2022 р.)* Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 100 с. С. 27-28.
53. Консолідований звіт про управління ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» URL:https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/%D0%A1onsolidated_Management_Report_2022.pdf
54. Консолідований звіт про управління ПП «МакДональдз Юкрейн ЛТД» URL:https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/2024/Consolidated_Financial_Statements_2024_audited.pdf
55. Конституція України. URL:
<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
56. Коржик Б.М. Основи охорони праці [навч.пос.]. Харків, ХДАМГ, 2002. 105с.
57. Лідерство та управління командою. Навчальний посібник. Колектив авторів ТНТУ: Владимир О.М., Дудкін П.Д., Кужда Т.І., Лазарюк В.В., Мельник Л.М., Мосій О.Б., Нагорняк Г.С., Сороківська ОА., Струтинська І.В. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 68 с.
58. Малюта Л., Владимир О., Рудан В. Інноваційні підходи до інклюзивного навчання під час війни: цифрові технології та дистанційна освіта. *Věda a perspektivy. Praha, České republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2025. С.17-36.*
59. Малюта Л., Владимир О., Рудан В. Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 307-315.

60. Малюта Л., Завідна Л, Владимир О., Рудан В. Корпоративна соціальна відповідальність – важливий інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу під час війни. С. 387-400. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.*
61. Малюта Л.Я., Владимир О.М., Рудан В.Я. Особливості функціонування сфери гостинності та туризму на засадах інклюзивності: міжнародний досвід та українські реалії. *Інклюзивна економіка*. 2025. 3(09). С. 24-32.
62. Мельник Л.М., Андрушків Б.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2015. Вип. 2(12), Т. 1. С. 91-97*
63. Мельник, С. П. Управління персоналом та корпоративна культура. Харків: ХНЕУ, 2017. 312 с.
64. НПАОП0.01-95. Правила пожежної безпеки в Україні –1995. – 196с. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15>
65. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Навчальний посібник. - Колектив авторів ТНТУ: Владимир О.М., Дудкін П.Д., Кужда Т.І., Лазарюк В.В., Мельник Л.М., Мосій О.Б., Нагорняк Г.С., Сороківська ОА., Струтинська І.В. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. – 245 с.
66. Островська Г., Коцюрuba А. Роль корпоративної культури в контексті управління талантами. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 квітня 2023 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. 549 с. 108–111*
67. Офіційний сайт компанії в Україні. URL: <https://www.mcdonalds.ua>
68. Підприємство з іноземними інвестиціями про управління «МакДональдз Юкрейн ЛТД». Фінансова звітність, складена за МСФЗ станом за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року URL: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/2021-1.pdf>
69. Підприємство з іноземними інвестиціями про управління «МакДональдз

- Юкрейн ЛТД». Консолідований звіт про управління за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року URL: https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/2024/%D0%A1onsolidated_Management_Report_2024.pdf
70. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії. Соціально- економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf>
71. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.
72. Фінансування підприємницької діяльності. Економіка і бізнес. О.М. Владимир. Підручник за ред. Л. Г. Мельника, О.І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
73. Харченко О. М. Формування корпоративної культури на прикладі міжнародних компаній в Україні. *Вісник економічної науки*. 2020. №3. С. 78-85.
74. Химич І. Корпоративна культура – чинник фінансової стабільності підприємств у сучасних економічних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). с.147-156.
75. Химич І., Погайдак О. Корпоративна культура – важливий елемент внутрішнього середовища підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Випуск 1 (3). С. 118-123.
76. Чеснокова Т. Ю. Управління корпоративною культурою на підприємствах сфери послуг. *Менеджмент та підприємництво*. 2019. №2. С. 45-54.
77. Шерстюк Р. Владимир О. Ейдетика на службі готельно-ресторанного бізнесу: смак, дизайн та етичність застосування *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Вип 3 (1) с. 47-61
78. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>