

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК: 658.012.4:658.87:640.4

JEL Classification: M14, L83, M12

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).137-148](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).137-148)

М.В. Семикіна, проф., д-р екон. наук

Г.В. Савеленко, доц., канд. техн. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

А.В. Семикіна, канд. екон. наук

*м. Одеса, Україна***Управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності**

Стаття присвячена визначенню напрямів вдосконалення управління бізнес-культурою на основі інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності. Досліджено та систематизовано наукові підходи до вивчення управління бізнес-культурою. З позицій сформованого автором комплексного підходу обґрунтовано переваги запропонованого визначення управління бізнес-культурою: це є цілеспрямований процес створення, підтримки та розвитку системи цінностей, норм поведінки, переконань та символів, що поділяються працівниками організації та спрямовані на досягнення її стратегічних цілей, враховуючи потреби і мотивованість персоналу, принципи соціальної відповідальності.

Шляхом аналізу визначено сучасні тенденції управління бізнес-культурою. З'ясовано, що бізнес-культура зазнає значних змін під впливом глобалізації, соціально-культурних, економічних, політико-правових, технологічних чинників, змін у цінностях суспільства. Здійснено систематизацію та аналіз ключових проблем в управлінні бізнес-культурою на підприємствах торговельного та ресторанного бізнесу. Обґрунтовано роль мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності для поліпшення бізнес-культури. Розкрито механізм синергії взаємовпливу мотиваційного менеджменту і корпоративної соціальної відповідальності в системі управління бізнес-культурою. Це створює для торговельного і ресторанного бізнесу низку переваг, включаючи підвищення мотивації персоналу, покращення іміджу та репутації, зміцнення зв'язку з громадою, що несе економічні та репутаційні зиски для підприємств.

Розроблено практичні рекомендації та напрями вдосконалення управління бізнес-культурою на основі інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності, які мають практичне значення для підвищення ефективності торговельного та ресторанного бізнесу.

**управління бізнес-культурою, торгівля, ресторанний бізнес, фактори впливу, мотиваційний менеджмент, соціальна відповідальність.**

**Постановка проблеми.** Сучасний світ характеризується високою динамічністю та мінливістю, що зумовлює необхідність постійного розвитку та адаптації бізнесу до нових умов. Особливо це стосується сфери торгівлі та ресторанного бізнесу, яка є однією з найбільш чутливих до змін споживчого попиту соціально-економічної ситуації, технологічного прогресу. В умовах жорсткої конкуренції успіх підприємств торговельного та ресторанного бізнесу залежить не тільки від якості товарів та послуг, а й від формування прогресивної бізнес-культури, яка сприяє залученню, мотивації та утриманню талановитих працівників. Проблема формування та розвитку бізнес-культури набуває вагомого значення, від її успішного розв'язання та побудови системи дієвого управління такою культурою залежить рівень задоволеності клієнтів, продуктивність праці персоналу, імідж компанії, її фінансові результати, конкурентні переваги.

Актуальність дослідження управління бізнес-культурою у торгівлі і ресторанному бізнесі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності зумовлена низкою факторів. По-перше, торгівля та ресторанний бізнес відносяться до найбільш динамічних сфер підприємництва, що потребує від підприємств постійного розвитку та адаптації. По-друге, конкуренція постійно зростає, що змушує підприємства шукати шляхи підвищення ефективності своєї діяльності,

нові способи мотивації персоналу до поліпшення культури обслуговування і задоволення попиту. По-третє, сучасні споживачі стають все більш вимогливими не тільки до якості товарів та послуг, а й до соціальної відповідальності бізнесу. У зв'язку з цим, виникає нагальна потреба у дослідженні управління бізнес-культурою у торгівлі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності. Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних стратегій управління персоналом торговельних підприємств, закладів ресторанного бізнесу, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності на основі вдосконалення бізнес-культури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз публікацій свідчить про зростаючий інтерес до управління бізнес-культурою в сфері торгівлі та ресторанного бізнесу. Останніми роками сутність бізнес-культури та її моделі вивчали Химич І. Г., Кужда Т. І., Юрик Н. Є. [12], Юхнов Б., Малінніков [14], роль корпоративної культури та етики в бізнесі досліджували Швиданенко Г., Швиданенко О. [13], Василик С., Юрченко Г., Майстренко О. [3], Когут М., Стеців І., Содома Р. [7], Козлова І. [8]. Проблемам соціальної відповідальності бізнесу присвятили свої публікації Беззубко Б., Положенцев Д., Акопов С. [1], Бондарук М. В. [2], Долгова Л. І. [6], Кульчицький І. [9], Мамій К. В. [10], аспектам мотиваційного менеджменту та «економіки емоцій» в ресторанному бізнесі — Гакова М. [4]; Держак Н. О., Канцур І. Г., Сніжко Ю. І. [5]. Аналіз публікацій засвідчує, що в умовах жорсткої конкуренції та швидких змін на ринку торгівлі та ресторанного бізнесу, ефективно управління бізнес-культурою та прагнення бізнесу до дотримання міжнародних стандартів [11] стають ключовим фактором успіху підприємства. Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, практичні аспекти управління бізнес-культурою в торгівлі та ресторанному бізнесі з урахуванням пріоритетних завдань мотиваційного менеджменту та принципів соціальної відповідальності все ще розроблені недостатньо.

Сучасні підприємства торгівлі та ресторанного бізнесу стикаються з викликами, пов'язаними зі зростанням конкуренції, змінами споживчих очікувань та необхідністю балансу між ефективністю й соціальною відповідальністю. Незважаючи на важливість бізнес-культури як інструменту управління, недостатньо досліджено особливості її формування через призму мотивації персоналу та інтеграції з принципами соціальної відповідальності. Саме цим зумовлені вибір теми дослідження, постановка мети і завдань.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо управління бізнес-культурою в торгівлі та ресторанному бізнесі на засадах поєднання мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності для підвищення ефективності діяльності підприємств. Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності управління бізнес-культурою, дослідити сучасні тенденції та ключові проблеми управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі;
- виявити чинники, що впливають на формування бізнес-культури в торгівлі та ресторанному бізнесі, зокрема роль мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності;
- з'ясувати можливості інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності в систему управління бізнес-культурою в інтересах її вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретичний аналіз свідчить, що в літературі дотепер досить по-різному трактують сутність бізнес-культури.

Узагальнюючи та розвиваючи наукову думку таких авторів публікацій, як Химич І. Г., Кужда Т. І., Юрик Н. Є. [12], Юхнов Б., Малінніков [14], пропонуємо розуміти *бізнес-культуру* як комплексну систему цінностей, переконань, норм

поведінки та звичаїв, які поділяються працівниками організації та визначають її ідентичність. Поділяємо погляди науковців [3; 7; 8; 13] в тому, що бізнес-культура, її етичні складові, відіграють вагомий роль у формуванні позитивного іміджу компанії, залученні та утриманні клієнтів, забезпеченні високої якості обслуговування та створенні сприятливої атмосфери для працівників, тому управління такою культурою стає одним з важливих стратегічних завдань підприємства.

Формування бізнес-культури відбувається під впливом різноманітних факторів, які можна об'єднати у дві групи: зовнішні та внутрішні. Розкриємо їх сутність.

1) Зовнішні чинники впливу:

*соціально-культурні фактори:*

- національна культура (культурні традиції та цінності суспільства впливають на формування бізнес-культури, особливо в сфері обслуговування, де важлива взаємодія з клієнтами);

- цінності споживачів (зміни у цінностях та очікуваннях споживачів впливають на вимоги до якості обслуговування та етичних аспектів діяльності компанії);

- демографічні зміни (зміни у віковій структурі населення, рівні освіти та інших демографічних характеристиках впливають на потреби та очікування працівників, що необхідно враховувати при формуванні бізнес-культури);

*економічні фактори:*

- рівень розвитку економіки (економічна ситуація в країні впливає на можливості компаній інвестувати в розвиток персоналу та соціальні програми, що є важливими елементами бізнес-культури);

- конкуренція (рівень конкуренції на ринку впливає на вимоги до якості обслуговування та ефективності діяльності компаній, що визначає необхідність формування відповідної бізнес-культури);

- глобалізація (розвиток міжнародної торгівлі та інтеграція національних економік впливають на формування бізнес-культури, сприяючи поширенню міжнародних стандартів та практик);

*політико-правові фактори:*

- законодавство (трудове законодавство та інші нормативно-правові акти регулюють відносини між роботодавцями та працівниками, що впливає на формування бізнес-культури);

- політична стабільність (політична ситуація в країні впливає на інвестиційний клімат та можливості розвитку бізнесу, що також впливає на формування бізнес-культури);

*технологічні фактори:*

- автоматизація та роботизація (впровадження новітніх технологій змінює характер праці та вимоги до персоналу, що необхідно враховувати при формуванні бізнес-культури);

- цифровізація (розвиток цифрових технологій впливає на способи комунікації та взаємодії між працівниками та клієнтами, що також впливає на формування бізнес-культури).

2) Внутрішні чинники впливу:

- місія та цінності компанії (стратегічні цілі та цінності, які декларуються керівництвом компанії, є основою для формування бізнес-культури);

- стиль управління (стиль керівництва, методи мотивації та контролю персоналу впливають на атмосферу в колективі та формування бізнес-культури);

- організаційна структура (структура компанії, розподіл повноважень та відповідальності впливають на взаємодію між працівниками та формування бізнес-культури);

- система комунікацій (ефективність комунікації між керівництвом та працівниками, а також між різними підрозділами компанії впливає на формування бізнес-культури);

- клімат у колективі (психологічна атмосфера в колективі, рівень довіри та взаємопідтримки впливають на формування бізнес-культури);

- корпоративна символіка (логотип, кольори, слоган та інші елементи корпоративної ідентичності сприяють формуванню бізнес-культури та відчуття єдності серед працівників).

Врахування цих факторів є необхідним для ефективного управління бізнес-культурою в торгівлі та ресторанному бізнесі.

Огляд літератури [3; 7;8;12-14] дозволяє констатувати, що існує декілька теоретичних підходів до визначення сутності «управління бізнес-культурою», кожен з яких має свої особливості та акценти. Пропонуємо систематизацію та характеристику теоретичних підходів до визначення сутності «управління бізнес-культурою»:

- *функціональний підхід*: розглядає управління бізнес-культурою як процес створення та підтримки системи цінностей, норм та поведінки, що сприяють досягненню цілей організації; цей підхід акцентує увагу на інструментах та методах управління, спрямованих на формування бажаної культури;

- *системний підхід*: розглядає бізнес-культуру як складну систему взаємопов'язаних елементів, включаючи цінності, переконання, норми, символи, ритуали та традиції; управління бізнес-культурою в цьому контексті розглядається як процес впливу на всі елементи системи для досягнення гармонії та ефективності;

- *антропологічний підхід*: розглядає бізнес-культуру як частину загальної культури суспільства, що впливає на поведінку та взаємодію людей в організації; управління бізнес-культурою в цьому контексті розглядається як процес адаптації загальних культурних цінностей до специфіки діяльності організації;

- *комунікативний підхід*: розглядає бізнес-культуру як результат комунікації та взаємодії між членами організації; управління бізнес-культурою в цьому контексті розглядається як процес створення та підтримки ефективних каналів комунікації, що сприяють обміну інформацією, ідеями та цінностями.

Кожен з окреслених підходів має свій сенс і право на застосування в залежності від завдань дослідників. З урахуванням спрямованості нашого дослідження, вважаємо за доцільне запропонувати свій підхід до визначення сутності управління бізнес-культурою, що поєднує функціональний та системний підходи, а також враховує аспекти мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності.

Базуючись на такому *комплексному* підході, пропонуємо трактувати *управління бізнес-культурою* як цілеспрямований процес створення, підтримки та розвитку системи цінностей, норм поведінки, переконань та символів, що поділяються працівниками організації та спрямовані на досягнення її стратегічних цілей, враховуючи потреби і мотивованість персоналу, принципи соціальної відповідальності.

Обґрунтуємо *переваги* запропонованого нами підходу до трактування сутності *управління бізнес-культурою*:

- поєднує різні підходи: визначення враховує функціональний аспект (цілеспрямований процес), системний аспект (система цінностей, норм, поведінки та символів), а також аспекти мотиваційного менеджменту (врахування потреб і мотивованості персоналу) та соціальної відповідальності;

- підкреслює стратегічну спрямованість: визначення наголошує на тому, що управління бізнес-культурою має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей організації;

- враховує потреби і мотивованість персоналу: визначення підкреслює важливість врахування потреб персоналу в процесі управління бізнес-культурою, що є важливим аспектом мотиваційного менеджменту, а також необхідність підтримки високого рівня мотивованості для забезпечення якісного обслуговування споживачів;

- наголошує на соціальній відповідальності: визначення враховує принципи соціальної відповідальності, що є важливим аспектом сучасної бізнес-культури.

Далі зосередимо увагу на розгляді сучасних тенденцій управління бізнес-культурою, які найбільш поширені в світі і суттєво впливають на інноваційний розвиток підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу. Їх важливо розуміти для того, щоб краще бачити позитивні і негативні сторони управління бізнес-культурою в Україні, вдосконалювати практику управління цими процесами.

*Сучасні тенденції управління бізнес-культурою в світі є такими:*

- орієнтація на клієнта: сучасні тенденції управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі характеризуються підвищеною увагою до потреб та очікувань клієнтів; компанії прагнуть створити культуру і систему мотивації співробітників, яка сприяє встановленню довгострокових відносин з клієнтами та забезпечує високий рівень їх задоволеності;

- розвиток персоналу: успіх торговельних та ресторанних підприємств залежить від зростання професіоналізму та високої мотивованості персоналу, тому сучасні тенденції управління бізнес-культурою передбачають інвестиції в розвиток персоналу, створення умов та стимулів для професійного зростання, кар'єрного розвитку працівників;

- соціальна відповідальність: соціальна відповідальність стає все більш важливим фактором формування бізнес-культури; компанії прагнуть інтегрувати принципи соціальної відповідальності у свою діяльність, враховуючи інтереси суспільства, споживачів та забезпечуючи сталий розвиток;

- цифровізація: розвиток цифрових технологій впливає на всі аспекти бізнесу, включаючи управління бізнес-культурою; компанії використовують цифрові інструменти для комунікації з працівниками, для навчання та розвитку персоналу, а також для формування позитивного іміджу компанії в соціальних мережах.

Разом з тим, аналіз наукової літератури[1-10, 12-14], інтернет-джерел та практичного досвіду діяльності торговельного та ресторанного бізнесу свідчить, що менеджери часто мають справу з проблемами, які зокрема зумовлені недосконалістю управління бізнес-культурою (табл. 1).

Таблиця 1 – Аналіз проблем бізнес-культури на підприємствах торговельного та ресторанного бізнесу

Проблема	Характеристика	Наслідки для підприємства
1	2	3
Відсутність чітких цінностей та місії	Працівники не розуміють, що є важливим для компанії, які її цілі та як їх досягти.	Розгубленість, низька мотивація персоналу, відсутність єдності в команді, помилки в роботі, погане обслуговування клієнтів.
Неефективна комунікація	Погана взаємодія між відділами та працівниками, незрозумілі інструкції, затримка інформації.	Конфлікти, непорозуміння, помилки, невиконання завдань вчасно, втрата клієнтів.
Низька культура обслуговування	Непривітний персонал, повільне обслуговування, байдуже ставлення до клієнтів.	Незадоволені клієнти, погані відгуки, втрата клієнтів, низька репутація закладу.
Недостатнє навчання та розвиток персоналу	Працівники не мають необхідних навичок та знань для якісної роботи.	Низька продуктивність, помилки, погане обслуговування, відсутність можливості для кар'єрного росту працівників.
Відсутність мотивації та визнання	Працівники не відчують себе цінними, їхні досягнення не відзначаються.	Низька мотивація, байдужість до роботи, плинність кадрів.

1	2	3
Несправедливе ставлення до працівників	Дискримінація, фаворитизм, порушення прав працівників.	Конфлікти, невдоволення, плинність кадрів, судові позови.
Негативна атмосфера у колективі	Плітки, конфлікти, інтриги, відсутність підтримки та взаємодопомоги.	Стрес, напруга, низька продуктивність, плинність кадрів.
Відсутність відповідальності	Працівники не відповідають за свої дії та результати роботи.	Безлад, хаос, невиконання завдань, втрата клієнтів.
Неефективне управління	Некомпетентні керівники, авторитарний стиль управління, відсутність делегування повноважень.	Низька продуктивність, конфлікти, плинність кадрів, втрата прибутку.
Відсутність інновацій	Компанія не розвивається, не впроваджує нові технології та методи роботи.	Втрата конкурентоспроможності, відставання від ринку, зниження прибутку.

*Джерело: розроблено авторами*

У табл. 1 наведені найбільш типові недоліки бізнес-культури, але на конкретному підприємстві можуть бути й інші проблеми. Важливо регулярно проводити аналіз бізнес-культури та вживати заходів для її покращення.

Аналіз практики та соціологічні опитування авторів засвідчують, що до поширених *недоліків і проблем управління бізнес-культурою* на підприємствах торгівлі і ресторанного бізнесу в Україні слід віднести такі:

- недостатня увага до мотивації персоналу: часто компанії зосереджуються на формальних аспектах бізнес-культури, таких як правила та процедури, недостатньо уваги приділяючи мотивації персоналу;
- неефективна комунікація між керівництвом та працівниками, яка може призводити до непорозумінь та конфліктів, що негативно впливає на бізнес-культуру;
- відсутність єдиних стандартів бізнес-культури (у великих мережах торговельних та ресторанних підприємств може виникати проблема відсутності єдиних стандартів бізнес-культури, що призводить до розбіжностей у якості обслуговування та іміджі компанії);
- складність управління змінами та інноваціями (нестача підготовчої роботи та професійного навчання призводить до фактів, коли зміни в бізнес-культурі викликають опір з боку персоналу; управління цим процесом потребує особливої уваги та професіоналізму);
- необізнаність персоналу та окремих керівників в питаннях соціальної відповідальності за якість послуг, рівень культури, підтримку колег, місцевих громад, які потребують соціальної допомоги, що загалом несе негативний відбиток на іміджі підприємства.

Вирішення цих проблем потребує пошуку шляхів вдосконалення управління бізнес-культурою, який враховує особливості сфери торгівлі та ресторанного бізнесу, а також сучасні тенденції та виклики. З нашої точки зору, ефективно управління бізнес-культурою передбачає поєднання мотиваційного менеджменту, спрямованого на задоволення потреб та інтересів працівників, із принципами соціальної відповідальності, які передбачають врахування інтересів споживачів, суспільства та забезпечення сталого розвитку.

*Мотиваційний менеджмент* – це система методів і інструментів, спрямованих на спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей організації. Використання методів мотиваційного менеджменту сприяє формуванню лояльності персоналу, підвищенню його трудової активності, продуктивності, створенню позитивного культурного середовища на основі системи заходів заохочення та стимулювання поведінки у конкретному напрямі. Застосування мотиваційного

менеджменту є критично важливим для галузей з високою плинністю кадрів, нестачею кваліфікованих фахівців (торгівля, ресторани).

Прикладами позитивного впливу мотиваційного менеджменту на діяльність торговельного та ресторанного бізнесу є: зменшення плинності працівників через систему професійного навчання за рахунок підприємства, кар'єрного зростання, бонуси за досягнення високої культури обслуговування, якість приготування страв (у ресторанах), покращення сервісу; мотивовані працівники емоційно включені в активну роботу з клієнтами; в разі належного стимулювання праці співробітники частіше пропонують ідеї для оптимізації бізнес-процесів, поліпшення соціальної взаємодії з партнерами, споживачами, місцевими громадами.

*Корпоративна соціальна відповідальність* бізнесу (КСВ) спирається на низку принципів: підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до прав людини, інтересів зацікавлених сторін, дотримання правових норм, міжнародних стандартів [11] та конвенцій у сфері прав людини, охорони праці та захисту навколишнього середовища. КСВ передбачає відповідальне ставлення компанії як для персоналу, споживачів, так і до суспільства, в якому вона функціонує, охоплює різні аспекти діяльності компанії, такі як охорона навколишнього середовища, соціальна підтримка, етичні стандарти ведення бізнесу та ін. Роль корпоративної соціальної відповідальності є не менш важливою, ніж застосування інструментів мотиваційного менеджменту. Вона допомагає формувати згуртовану команду професіоналів, довіру клієнтів, імідж бренду, впливає на довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

Приклади позитивного впливу корпоративної соціальної відповідальності: використання екопакувань збільшує лояльність еко-свідомих покупців у торгівлі; підтримка локальних фермерів стає унікальною рисою меню та частиною бренду у ресторанному бізнесі; участь у соціальних проєктах (щодо підтримки армії, освіти, місцевих громад, збереження екології) поліпшує репутацію підприємства та його привабливість для партнерів і споживачів; завдяки дотриманню етичних стандартів поведінки має місце зменшення ризиків втрати іміджу та репутації (уникнення скандалів зі споживачами, в колективі працівників та ін.).

На основі викладеного, доцільно здійснювати пошук можливостей інтеграції в систему управління бізнес-культурою інструментів мотиваційного менеджменту та принципів соціальної відповідальності. Процес такої інтеграції бачимо через виокремлення окремих етапів такого процесу.

*Етапи інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності в систему управління бізнес-культурою:*

1. Збагачення корпоративних цінностей:
  - включити цінності корпоративної соціальної відповідальності та мотивацію в місію компанії (наприклад: «Ми створюємо якісний сервіс, поважаючи працівників і природу»; «кожному ефективному працівнику – гідну оплату праці та соціальний пакет»).
2. Створення дієвих інструментів впливу:
  - для мотивації: впровадження гнучкого графіку, зручного для персоналу і клієнтів, системи професійного навчання за рахунок підприємства (курси бізнес-культури для продавців, офіціантів), програм визнання («Кращий працівник місяця» з публічним відзначенням і матеріальним стимулюванням);
  - для КСВ: впровадження етичного кодексу постачальників (наприклад, вимоги до умов праці у виробників), участі у соціальних проєктах (наприклад, 1,5% прибутку спрямовувати на освіту дітей у регіоні і підтримку ВПО та ін.);
3. Комунікації та залучення до корпоративних цінностей підприємства (компанії):

- тренінги для персоналу, присвячені корпоративним цінностям, соціальній відповідальності);
- відкриті звіти про ініціативи і досягнуті показники розвитку компанії (у соціальних мережах, на сайті підприємства);

#### 4. Моніторинг та корективи:

- визначення для оцінки й стимулювання праці менеджерів і персоналу ключових показників ефективності (показники оцінки успіху організації, проекту або окремого працівника у досягненні поставлених цілей);
- визначення для стимулювання праці персоналу також показників, пов'язаних з КСВ (наприклад, зниження відходів на 20% за рік).
- опитування працівників для оцінки рівня мотивованості.

На нашу думку, заслуговує на увагу таке спостереження: в разі успішної інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності в систему управління бізнес-культурою відбувається взаємодія та синергія мотивації та КСВ, іншими словами ці складові здатні підсилювати одна одну:

- *мотивація через КСВ* (працівники відчують гордість за роботу у соціально відповідальній компанії, що підвищує їхню відданість і згуртованість, зацікавленість в тому, щоб працювати краще; наприклад, ресторан, який надає безкоштовні комплексні обіди для ВПО в місті і став відомим завдяки соціальним ініціативам, формує у команди працівників почуття значущості);

- *КСВ через мотивацію* (залучення персоналу до соціальних проєктів (наприклад, волонтерство у робочий час) поступово стає частиною корпоративної культури підприємства).

Окремими прикладами успішної інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності в системі управління бізнес-культурою є такі:

- у *торговельному бізнесі*: мережа магазинів «Еко-маркет» (мотивація персоналу: бонуси (заохочення) за пропозиції працівників щодо зменшення відходів; КСВ - організація продажу товарів без пластику, підтримка еко-стартапів; в результаті в цій мережі магазинів порівняно з іншими спостерігається зниження плинності кадрів на 30%, зростання лояльності клієнтів);

- у *ресторанному бізнесі*: ресторан «LocalTaste» (мотивація: стимули за співпрацю з кухарями у розробці авторських страв з місцевих продуктів; КСВ - організація безкоштовних кулінарних майстер-класів для дітей з малозабезпечених родин; в результаті ресторан підвищив свою популярність та медійність, підвищилася відвідуваність ресторану, реалізація страв зросла на 25%).

Напрями поліпшення управління бізнес-культурою викладено у табл.2.

Зміст наведеної табл. 2 підводить до висновку, що «вбудовування» інструментів мотиваційного менеджменту і соціальної відповідальності в систему управління бізнес-культурою є доцільним, корисним і перспективним. Основні напрями вдосконалення управління бізнес-культурою передбачають розвиток персоналу, покращення досвіду роботи з клієнтами, оптимізацію бізнес-процесів, соціальну взаємодію, технологічну інноваційність.

Мотиваційний менеджмент і КСВ в структурі управління бізнес-культурою створюють «подвійний ефект»:

- на внутрішньому рівні (рівень підприємства) персонал стає активним носієм цінностей компанії;
- на зовнішньому рівні клієнти, партнери, інвестори сприймають бізнес як надійний і прогресивний; важливим ключом до успіху стають системність, прозорість та адаптація бізнес-культури під специфічні завдання галузі (у торгівлі – відповідати потребам швидкості, якості, сервісу в процесі продажу товарів, у ресторанному бізнесі

– вимогам якості страв та послуг, приємного враження від культури обслуговування, комфорту для відпочинку, отримання позитивних емоцій).

Таблиця 2 – Напрями вдосконалення управління бізнес-культурою на основі інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності (на прикладі торговельного та ресторанного бізнесу)

Напрямок вдосконалення	Інструменти мотиваційного менеджменту	Інструменти соціальної відповідальності	Очікувані результати
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тренінги для персоналу з бізнес-культури і програми професійного та кар'єрного росту;</li> <li>- бонуси за досягнення успіхів у навчанні, що позначається на якості послуг;</li> <li>- гнучкий графік роботи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка психологічного здоров'я (безкоштовні консультації);</li> <li>- участь у соціальних проєктах (волонтерство у робочий час).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження плинності кадрів;</li> <li>- підвищення продуктивності;</li> <li>- зростання лояльності працівників.</li> </ul>
Покращення досвіду роботи з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система винагород за лояльність (накопичувальні бали, знижки);</li> <li>- тренінги з емоційного інтелекту для персоналу; заохочення заходів щодо впровадження «економіки емоцій».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання екологічних матеріалів (пакування, сервірування);</li> <li>- прозорість ціноутворення (відкритість про витрати).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення повторних покупок;</li> <li>- позитивні відгуки клієнтів;</li> <li>- зміцнення іміджу бренду.</li> </ul>
Оптимізація бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження системи зворотного зв'язку від працівників;</li> <li>- конкурси ідей для оптимізації робочих процесів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перехід на zero-waste технології (зменшення відходів);</li> <li>- співпраця з локальними постачальниками;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження операційних витрат;</li> <li>- підвищення ефективності використання ресурсів.</li> </ul>
Соціальна взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заохочення працівників до участі у соціальних ініціативах (додаткові відпускні дні за волонтерство).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка місцевих спільнот (спонсорські програми, благодійні акції);</li> <li>- етичні стандарти в ланцюгах поставок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення репутації компанії;</li> <li>- зростання довіри з боку клієнтів та партнерів.</li> </ul>
Технологічна інноваційність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання працівників роботі з новими технологіями (наприклад, CRM-системи).</li> <li>- Гранти на розробку власних проєктів, підвищенні культури на основі інновацій в обслуговуванні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інвестиції в «зелені» технології (енергоефективне обладнання);</li> <li>- цифрові платформи для звітності з CSR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прискорення адаптації до ринкових змін;</li> <li>- зменшення екологічного сліду.</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами

Іншими словами, успішна інтеграція мотиваційного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в систему управління бізнес-культурою створює потужну *синергію*, де ці два компоненти підсилюють один одного, приносячи значно більший ефект, ніж кожен окремо. Така синергія виявляє себе у таких напрямках, як залучення та мотивація персоналу через формування цінних орієнтирів, причетність до соціально значимих ініціатив, спільних корпоративних цілей; покращення іміджу та репутації компанії через прояв соціальної відповідальності (формування довіри з боку клієнтів, інвесторів, ЗМІ, зміцнення зв'язків з місцевими громадами, волонтерськими організаціями на основі соціального партнерства); підвищення ефективності бізнесу на основі реалізації соціальних ініціатив та соціальної відповідальності (залучення кращих фахівців, зацікавлених у розробці екологічно чистих технологій, заходів енергозбереження, утилізації відходів та ін., зниження витрат).

Виходячи з викладеного, для успішного управління бізнес-культурою в торгівлі та ресторанному бізнесі рекомендується: розробити чіткі цінності та місію компанії, які відображають її прагнення до соціальної відповідальності та враховують потреби клієнтів та працівників; створити ефективну систему мотивації персоналу, яка включає матеріальне та нематеріальне стимулювання, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання; впроваджувати соціально відповідальні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих громад, охорону навколишнього середовища, розвиток культури та освіти; забезпечити відкриту та ефективну комунікацію між керівництвом та персоналом, а також з клієнтами та партнерами; створити атмосферу довіри, взаємоповаги та підтримки в колективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, виконане дослідження довело, що бізнес-культура є складним і багатограним явищем, що виступає як комплексна система цінностей, переконань, норм поведінки та звичаїв, які поділяються працівниками організації та визначають її ідентичність. Вона відіграє вирішальну роль у успіху підприємства, впливаючи на мотивацію персоналу, якість обслуговування клієнтів, ефективність комунікації та інші аспекти діяльності. З'ясовано, що бізнес-культура зазнає значних змін під впливом глобалізації, соціально-культурних, економічних, політико-правових, технологічних чинників, змін у цінностях суспільства та інших факторів.

На основі обраного комплексного підходу «управління бізнес-культурою» запропоновано розуміти як цілеспрямований процес створення, підтримки та розвитку системи цінностей, норм поведінки, переконань та символів, що поділяються працівниками організації та спрямовані на досягнення її стратегічних цілей, враховуючи потреби і мотивованість персоналу, принципи соціальної відповідальності. Аналіз недоліків в управлінні бізнес-культурою показав, що ключовими проблемами на підприємствах торговельного та ресторанного бізнесу є забезпечення відповідності такої культури сучасним вимогам, подолання негативних проявів (таких як низька мотивація, конфлікти, плинність кадрів), а також інтеграція з іншими системами управління підприємством.

Обґрунтовано, що мотиваційний менеджмент є важливим інструментом для поліпшення управління бізнес-культурою, оскільки він сприяє підвищенню залученості, лояльності та продуктивності персоналу. При цьому соціальна відповідальність має розглядатися також в якості важливої складової сучасного управління бізнес-культурою, оскільки вона відображає ставлення компанії до споживачів, партнерів, суспільства, навколишнього середовища.

Доведено, що інтеграція мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності в системі управління бізнес-культурою є дієвим засобом підвищення ефективності бізнесу. Синергія мотиваційного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності створює для підприємств торгівлі і ресторанного бізнесу безліч переваг, включаючи підвищення мотивації персоналу, покращення іміджу та репутації, зміцнення зв'язку з громадою, що несе економічні та репутаційні зиски. Розроблено напрями вдосконалення управління бізнес-культурою на основі інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці більш конкретних практичних рекомендацій щодо інтеграції мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності в систему управління бізнес-культурою в торгівлі та ресторанному бізнесі з урахуванням специфіки діяльності цих підприємств.

## Список літератури

1. Беззубко Б., Положенцев Д., Акопов С. Напрями вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності національного бізнесу. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 3(21). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-17-28](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-17-28).
2. Бондарук М. В. Соціальна відповідальність бізнесу в кризових умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-18>.
3. Василик С., Юрченко Г., Майстренко О. Етика управління: відповідальне керівництво та стабільність бізнесу. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 2(30). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-388-399](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-388-399).
4. Гакова М. Мотиваційний моніторинг потреб персоналу готельно-ресторанних підприємств. Сталій розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 344–350. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-47>.
5. Держак Н. О., Канцур І. Г., Сніжко Ю. І. Формування емоційних складових “економіки вражень” в готельно-ресторанному бізнесі. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.67>.
6. Долгова Л. І. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасні світові тренди. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.33>.
7. Когут М., Стеців І., Содомо Р. Професійна етика в маркетингу та етикет сучасного бізнесу, як запорука економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-75>.
8. Козлова І. Управління корпоративною культурою: концептуалізація поняття в сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 7(21). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)-117-129](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-117-129).
9. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>.
10. Мамій К. В. Корпоративна соціальна відповідальність як складова сучасних бізнес-моделей компаній. Сучасні наукові погляди на реформування економічної системи: теорії та пропозиції. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-366-1-27>.
11. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000) : Стандарт Ред. вид. від 01.10.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text> (дата звернення: 5.12.2024).
12. Химич І. Г., Кужда Т. І., Юрик Н. Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01>.
13. Швиданенко Г., Швиданенко О. Корпоративна етика у контексті глобальних викликів та забезпечення економічного зростання бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-124>.
14. Юхнов Б., Малініков П. Культура бізнес-відносин як форма підвищення ефективності взаємодії між підприємствами: практичний аспект. *Adaptive management theory and practice economics*. 2023. Т. 16, № 32. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-12).

## References

1. Bezzubko, B., Polozhentsev, D., & Akopov, S. (2024). Directions for improving corporate social responsibility of national business. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi*, 3(21). [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3\(21\)-17-28](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-3(21)-17-28)
2. Bondaruk, M. V. (2023). Social responsibility of business in crisis conditions. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 10. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-18>
3. Vasylyk, S., Yurchenko, H., & Maistrenko, O. (2024). Management ethics: responsible leadership and business stability. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 2(30). [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-388-399](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-388-399)
4. Hakova, M. (2024). Motivational monitoring of the needs of hotel and restaurant staff. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(48), 344-350. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-47>
5. Derzhak, N. O., Kantsur, I. H., & Snizhko, Yu. I. (2024). Formation of emotional components of the “impression economy” in the hotel and restaurant business. *Efektivna ekonomika*, 6. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.67>
6. Dolhova, L. I. (2023). Corporate social responsibility: current global trends. *Efektivna ekonomika*, 5. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.33>

7. Kohut, M., Stetsiv, I., & Sodoma, R. (2024). Professional ethics in marketing and etiquette of modern business as a guarantee of economic security of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-75>
8. Kozlova, I. (2023). Corporate culture management: conceptualization of the concept in modern conditions. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 7(21). [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)-117-129](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-117-129)
9. Kulchytskyi, I. (2024). Social responsibility of business. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>
10. Mamii, K. V. (2024). Corporate social responsibility as a component of modern business models. *Suchasni naukovi pohliady na reformuvannia ekonomichnoi systemy: teorii ta propozytsii*. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-366-1-27>
11. International standard. Social responsibility (SA8000). (2007). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text> [in Ukrainian]
12. Khymych, I. H., Kuzhda, T. I., & Yuryk, N. Ye. (2023). Business culture: types of models of organizational culture of an enterprise. *Problemy suchasnykh transformatsii, Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, 7. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01>
13. Shvydanenko, H., & Shvydanenko, O. (2024). Corporate ethics in the context of global challenges and ensuring economic growth of business. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-124>
14. Yukhnov, B., & Malinnikov, P. (2023). Culture of business relations as a form of increasing the efficiency of interaction between enterprises: a practical aspect. *Adaptive management theory and practice economics*, 16(32). [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-12)

**Maryna Semykina**, Professor, Doctor of Economics

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Hryhorii Savelenko**, Associate Professor, Ph.D. in Technical Sciences (Candidate of Technical Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Anna Semykina**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Odesa, Ukraine*

### **Management of Business Culture in Trade and Restaurant Business from the Perspective of Motivational Management and Social Responsibility**

This article focuses on identifying ways to improve business culture management through the integration of motivational management and social responsibility. Scientific approaches to the study of business culture management have been researched and systematized. From the perspective of the comprehensive approach developed by the author, the advantages of the proposed definition of business culture management are substantiated: it is a purposeful process of creating, maintaining and developing a system of values, behavioral norms, beliefs and symbols shared by the organization's employees and aimed at achieving its strategic goals, taking into account the needs and motivation of staff, the principles of social responsibility.

Through analysis, modern trends in business culture management have been identified. It has been revealed that business culture is undergoing significant changes under the influence of globalization, socio-cultural, economic, political-legal, and technological factors, as well as shifts in societal values. The key problems in managing business culture at the enterprises of trade and restaurant business are systematized and analyzed. The role of motivational management and social responsibility in improving business culture has been substantiated. The synergy mechanism of the mutual influence of motivational management and corporate social responsibility within the business culture management system has been unveiled. This creates a range of advantages for the retail and restaurant business, including increased staff motivation, enhanced image and reputation, and stronger ties with the community, which brings economic and reputational gains for enterprises.

Practical recommendations and directions for improving business culture management based on the integration of motivational management and social responsibility have been developed, which have practical significance for increasing the efficiency of the retail and restaurant business.

**business culture management, retail, restaurant business, influencing factors, motivational management, social responsibility.**

*Одержано (Received) 07.12.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 20.12.2024*

*Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024*