

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО

Декан економічного факультету

_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**

«_____» _____ 2026 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

«_____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Вплив корпоративної культури на ефективність
персоналу у сфері гостинності»**

Спеціальність **241 «Готельно – ресторанна справа»**

Освітня програма **«Готельно – ресторанна справа»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

_____ **Лариса ГОПКАЛО**

Керівник бакалаврської

кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

_____ **Стефанія МОСЮК**

Виконала

_____ **Дар'я КОТЕНКО**

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

готельно-ресторанної справи та туризму

д.е.н., професор _____ Світлана Мельниченко

«27» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи

здобувача вищої освіти

Котенко Дар'я Вікторівна

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Вплив корпоративної культури на ефективність персоналу у сфері гостинності»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. №2446 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2026.27.05

Рік, місяць, число

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи законодавчі та нормативні акти, ДБН, СНіП, ДСТУ, ГОСТ, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку корпоративної культури в закладах індустрії гостинності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні засади формування корпоративної культури в закладах індустрії гостинності

Перелік питань, які необхідно дослідити:

1. Теоретичні засади формування корпоративної культури в закладах індустрії гостинності.
2. **Аналіз впливу** корпоративної культури на ефективність персоналу у

сфері гостинності

3. Шляхи удосконалення корпоративної культури в закладах індустрії гостинності

Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Мосіюк С.І.

Завдання прийняв до виконання

Котенко Д.В.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	виконано
2.	Оформлення і затвердження завдання на бакалаврську кваліфікаційну роботу	1 жовтня – 15 листопада 2025 р.	виконано
3.	Написання 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 листопада 2025 р. – 2 січня 2026 р.	виконано
4.	Попередній захист 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	5 січня – 8 січня 2026 р.	виконано
5.	Написання 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	9 січня – 20 лютого 2026 р.	виконано
6.	Попередній 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20–27 лютого 2026 р.	виконано
7.	Підготовка 3 розділу роботи бакалаврської кваліфікаційної роботи	2 березня – 17 квітня 2026 р.	виконано
8.	Попередній 3 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 – 24 квітня 2026 р.	виконано
9.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	27 квітня – 8 травня 2026 р.	виконано
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11 – 15 травня 2026 р.	виконано
11.	Перевірка роботи на академічний плагіат	18 травня 2026 р.	виконано
12.	Отримання відгуку керівника роботи	19 – 20 травня 2026 р.	виконано
13.	Отримання зовнішньої рецензії	21 – 22 травня 2026 р.	виконано
14.	Подача роботи на кафедру	25 травня 2026 р.	виконано
15.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	25 – 26 травня 2026 р.	виконано
16.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	27 травня – 29 травня 2026 р.	виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до розкладу	

Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Економічний факультет
Кафедра готельно-ресторанної справи та туризму

РЕФЕРАТ
БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«Вплив корпоративної культури на ефективність персоналу у сфері
гостинності»**

(назва теми)

Об'єктом дослідження виступає процес формування корпоративної
культури в закладах індустрії гостинності.

(об'єкт дослідження)

Здобувачка вищої освіти
4 курсу, денної форми навчання,
спеціальності 241 «Готельно –
ресторанна справа»
ОП «Готельно – ресторанна
справа»

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

підпис здобувачки

Дар'я КОТЕНКО

підпис керівника

Стефанія МОСІЮК

Лариса ГОПКАЛО

Київ 2026

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота налічує 84 сторінки, 10 рисунків, 15 таблиць, 48 літературних джерел та 3 додатки.

У першому розділі «Теоретичні засади формування корпоративної культури в закладах індустрії гостинності» розглянуто сутність, поняття та структуру корпоративної культури в організаціях сфери гостинності, визначено роль корпоративної культури в управлінні персоналом закладів гостинності, а також досліджено зарубіжний і вітчизняний досвід формування корпоративної культури в ресторанному бізнесі.

У результаті дослідження встановлено, що корпоративна культура є важливим елементом системи управління підприємством, який охоплює цінності, норми поведінки, комунікаційні процеси та принципи взаємодії між працівниками. Особливого значення корпоративна культура набуває у сфері гостинності, де ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості взаємодії персоналу з клієнтами.

Визначено, що корпоративна культура виконує регулятивну, мотиваційну та інтеграційну функції, забезпечуючи формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищення рівня залученості персоналу та покращення якості обслуговування. Дослідження зарубіжного досвіду показало, що успішні міжнародні ресторани мережі активно використовують корпоративну культуру як інструмент забезпечення стабільності сервісу та формування конкурентних переваг.

У другому розділі «Аналіз впливу корпоративної культури на ефективність персоналу у сфері гостинності (на прикладі ресторану «Сушия»)» здійснено загальну характеристику ресторану «Сушия» та системи управління персоналом, проаналізовано існуючу корпоративну культуру підприємства, а також оцінено її вплив на ефективність роботи персоналу.

У ході дослідження встановлено, що ресторанна мережа «Сушия» функціонує на основі поєднання централізованого управління та стандартизації сервісних процесів. Важливу роль у діяльності підприємства відіграють корпоративні стандарти обслуговування, внутрішні правила взаємодії та система професійного навчання працівників.

Аналіз корпоративної культури ресторану показав, що підприємство орієнтується на підтримання командної взаємодії, дотримання стандартів сервісу та формування позитивного ставлення до клієнтів. Водночас було виявлено окремі проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем внутрішньої комунікації, емоційним навантаженням персоналу та потребою в удосконаленні мотиваційних механізмів.

Дослідження впливу корпоративної культури на ефективність персоналу засвідчило, що рівень згуртованості колективу, підтримка з боку керівництва та наявність спільних цінностей позитивно впливають на продуктивність працівників, якість обслуговування та лояльність клієнтів. Водночас

недосконалість окремих елементів корпоративної культури може призводити до зниження мотивації та підвищення плинності кадрів.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення корпоративної культури в закладах індустрії гостинності» запропоновано напрями вдосконалення корпоративної культури ресторану «Сушия», розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності персоналу через розвиток корпоративної культури та здійснено оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Запропоновано впровадження комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток системи мотивації, підвищення рівня професійного навчання працівників та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Особливу увагу приділено створенню умов для професійного розвитку персоналу та зміцненню корпоративних цінностей підприємства.

Обґрунтовано, що розвиток корпоративної культури сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, покращенню якості обслуговування клієнтів, зниженню рівня конфліктності та плинності кадрів. Реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити конкурентні позиції ресторану «Сушия» на ринку ресторанних послуг та забезпечити стабільність його розвитку.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що корпоративна культура є важливим чинником ефективного функціонування підприємств індустрії гостинності. Її вплив проявляється через формування мотивації персоналу, покращення внутрішніх комунікацій, підвищення рівня відповідальності працівників та забезпечення високої якості сервісу. Удосконалення корпоративної культури створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних переваг.

АНОТАЦІЯ

Котенко Д.В. «Вплив корпоративної культури на ефективність персоналу у сфері гостинності»: бакалаврська робота: спец. 241 «Готельно – ресторанна справа» / Вовк Вікторії Юріївни НУБіП України; кафедра готельно-ресторанної справи та туризму; керівник С.І. Мосінок, доцент. - Київ, 2026. – 84 с.

Робота присвячена дослідженню впливу корпоративної культури на ефективність персоналу у сфері гостинності на прикладі ресторану «Сушия». У дослідженні розглянуто теоретичні засади формування корпоративної культури в закладах індустрії гостинності, визначено її основні елементи, функції та роль у системі управління персоналом.

У роботі здійснено аналіз існуючої корпоративної культури ресторану «Сушия», оцінено особливості організації управління персоналом та досліджено вплив корпоративних цінностей, комунікацій і мотиваційних механізмів на ефективність роботи працівників. Визначено основні проблеми формування корпоративної культури та обґрунтовано напрями її

вдосконалення.

Запропоновано практичні рекомендації щодо розвитку корпоративної культури, удосконалення системи внутрішніх комунікацій, мотивації персоналу та підвищення рівня професійної підготовки працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості обслуговування, зміцненню лояльності персоналу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства у сфері гостинності.

Ключові слова: корпоративна культура, персонал, сфера гостинності, ресторанний бізнес, управління персоналом, мотивація працівників, ефективність персоналу, корпоративні цінності, комунікації, сервіс.

Annotation

Daria Kotenko “The Influence of Corporate Culture on Staff Efficiency in the Hospitality Industry”: bachelor’s qualification thesis: specialty 241 “Hotel and Restaurant Business” / National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine; Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business; supervisor S.I. Mosiyuk, Associate Professor. – Kyiv, 2026. – 84 p.

The thesis is devoted to the study of the influence of corporate culture on staff efficiency in the hospitality industry using the example of the “Sushiya” restaurant chain. The research examines the theoretical foundations of corporate culture formation in hospitality establishments, identifies its main elements, functions, and role in the personnel management system.

The paper analyzes the existing corporate culture of the “Sushiya” restaurant, evaluates the peculiarities of personnel management organization, and investigates the influence of corporate values, communications, and motivational mechanisms on employee performance. The main problems of corporate culture formation are identified, and directions for its improvement are substantiated.

Practical recommendations aimed at the development of corporate culture, improvement of internal communications, staff motivation, and enhancement of employees’ professional training are proposed. The implementation of the suggested measures will contribute to improving service quality, strengthening staff loyalty, and increasing the competitiveness of the enterprise in the hospitality industry.

Keywords: corporate culture, personnel, hospitality industry, restaurant business, personnel management, employee motivation, staff efficiency, corporate values, communications, service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	19
1.1. Сутність, поняття та структура корпоративної культури в організаціях сфери гостинності	19
1.2. Роль корпоративної культури в управлінні персоналом закладів гостинності	26
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування корпоративної культури в ресторанному бізнесі	30
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «СУШИЯ»)	36
2.1. Загальна характеристика ресторану «Сушия» та організація управління персоналом	36
2.2. Аналіз існуючої корпоративної культури ресторану «Сушия»	41
2.3. Оцінка впливу корпоративної культури на ефективність роботи персоналу ресторану «Сушия»	49
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	58
3.1. Напрями вдосконалення корпоративної культури ресторану «Сушия» ...	58
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності персоналу через розвиток корпоративної культури	61
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів	68
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Результативність діяльності підприємств сфери гостинності значною мірою залежить від людського фактора. Навіть за наявності якісного продукту та продуманої концепції закладу рівень сервісу визначається поведінкою персоналу під час взаємодії з гостями. Саме працівники формують враження про заклад, впливають на повторні візити клієнтів і, відповідно, на фінансові показники діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває внутрішнє середовище організації, яке визначає характер трудових відносин, стиль комунікації та рівень залученості персоналу. У межах функціонування ресторанних підприємств спостерігається висока динамічність процесів, значне навантаження на персонал і постійна необхідність швидкого прийняття рішень. За таких умов формальні інструкції не здатні повністю регулювати поведінку працівників. Вирішальне значення набувають неформальні правила, цінності та норми, що визначають взаємодію всередині колективу. Сукупність цих елементів формує корпоративну культуру, яка виступає своєрідним механізмом узгодження дій працівників і забезпечує стабільність функціонування підприємства.

Корпоративна культура не обмежується зовнішніми атрибутами, такими як стандарти обслуговування або корпоративний стиль. Вона відображає глибші процеси, пов'язані з мотивацією персоналу, рівнем довіри між працівниками та керівництвом, ставленням до клієнтів і сприйняттям власної ролі в діяльності підприємства. Наявність узгоджених цінностей сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи, тоді як їх відсутність часто призводить до конфліктів, зниження продуктивності та втрати якості сервісу. Особливість ресторанного бізнесу полягає у високій залежності результатів діяльності від якості взаємодії персоналу з гостями. Будь-яка помилка в обслуговуванні безпосередньо впливає на репутацію закладу. У таких умовах корпоративна культура виступає не лише внутрішнім фактором організації роботи, а й інструментом формування конкурентних переваг. Вона забезпечує

єдині підходи до обслуговування, сприяє швидкій адаптації нових працівників та підтримує стабільний рівень сервісу незалежно від зовнішніх умов.

Проблематика формування корпоративної культури в закладах гостинності пов'язана з низкою практичних труднощів. Серед них можна виділити високу плинність кадрів, нерівномірний рівень професійної підготовки працівників, а також обмежені можливості контролю за дотриманням внутрішніх стандартів. У таких умовах традиційні методи управління персоналом виявляються недостатньо ефективними. Виникає потреба у створенні системи цінностей і норм, які б забезпечували саморегуляцію поведінки працівників.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибшого розуміння механізмів впливу корпоративної культури на ефективність роботи персоналу. Вивчення цього питання дозволяє визначити, які саме елементи внутрішнього середовища сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню якості обслуговування та зміцненню позицій підприємства на ринку. Окремої уваги потребує аналіз практичного досвіду конкретних закладів, що дає змогу оцінити реальний вплив корпоративної культури на результати діяльності.

У якості бази дослідження обрано ресторан «Сушия», діяльність якого характеризується наявністю сформованої системи управління персоналом та певних елементів корпоративної культури. Аналіз функціонування цього підприємства дозволяє виявити як позитивні аспекти організації роботи, так і проблемні моменти, що потребують удосконалення. Особливий інтерес становить оцінка того, яким чином існуюча корпоративна культура впливає на ефективність роботи працівників і які зміни можуть сприяти підвищенню результативності їх діяльності.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження впливу корпоративної культури на ефективність персоналу у сфері гостинності та розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ресторану «Сушия».

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- розкрити зміст корпоративної культури та визначити її структурні елементи;
- проаналізувати особливості формування корпоративної культури у сфері гостинності;
- дослідити систему управління персоналом ресторану «Сушия»;
- оцінити рівень розвитку корпоративної культури на підприємстві;
- визначити вплив корпоративної культури на ефективність роботи персоналу;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження виступає процес формування корпоративної культури в закладах індустрії гостинності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів впливу корпоративної культури на ефективність персоналу ресторанного підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, економічний аналіз, а також методи збору первинної інформації, що дозволило отримати об’єктивні результати та сформулювати обґрунтовані висновки.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці, матеріали періодичних видань, статистичні дані, а також внутрішня документація ресторану «Сушия» і результати власних спостережень.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення корпоративної культури та підвищення ефективності роботи персоналу в закладах ресторанного бізнесу.

Апробація результатів роботи та публікації. Результати проведеного дослідження, що лягло в основу цієї кваліфікаційної роботи, були представлені

під час II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України» 12 березня 2026 року в НУБІП України м.Київ. Тези: Концептуальне обґрунтування готельно – ресторанного комплексу з використанням VR/AR – технологій у м.Києві: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції (12 березня 2026 р.). Київ: НУБіП України. 2026. С.146. (Додаток А).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, що включає 48 джерел та 3 додатки. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки. Дослідження ілюстроване 10 рисунками й 15 таблицями.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність, поняття та структура корпоративної культури в організаціях сфери гостинності

Функціонування будь-якої організації супроводжується формуванням певної системи внутрішніх норм і уявлень, які регулюють поведінку працівників. У сфері гостинності цей процес має особливу специфіку, оскільки взаємодія персоналу з клієнтами відбувається безпосередньо і потребує не лише професійних навичок, а й певних моделей поведінки, що відповідають стандартам сервісу. У таких умовах корпоративна культура виступає неформальним регулятором діяльності персоналу, який доповнює офіційні правила та інструкції. Поняття корпоративної культури в науковій літературі трактується неоднозначно, що пов'язано з різними підходами до її розуміння. Частина дослідників розглядає її як систему цінностей і норм, що поділяються членами організації та визначають їхню поведінку [26]. Інші акцентують увагу на соціально-психологічному аспекті, підкреслюючи роль взаємовідносин, комунікацій та емоційного клімату в колективі [23]. У контексті управління персоналом корпоративна культура часто розглядається як інструмент впливу на мотивацію працівників і підвищення ефективності їх діяльності [21].

Різноманітність підходів до визначення цього поняття свідчить про його складний і багатовимірний характер. Корпоративна культура охоплює як усвідомлені елементи, такі як правила поведінки чи корпоративні стандарти, так і неусвідомлені установки, що формуються під впливом досвіду, традицій та особливостей управління. У сфері гостинності значення таких неформальних складових посилюється, оскільки вони безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів.

У наукових дослідженнях також простежується розмежування понять «корпоративна культура» та «організаційна культура». Часто вони

використовуються як синоніми, проте деякі автори вважають корпоративну культуру більш прикладною категорією, що формується під впливом управлінських рішень і має чітко виражену орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства [6]. Такий підхід дозволяє розглядати корпоративну культуру як керований процес, що підлягає формуванню та коригуванню. Особливості діяльності підприємств індустрії гостинності зумовлюють необхідність формування культури, орієнтованої на клієнта. Працівники повинні не лише дотримуватись стандартів обслуговування, а й демонструвати відповідне ставлення до гостей, що не завжди може бути регламентовано формально. У зв'язку з цим корпоративна культура виступає фактором, який забезпечує узгодженість поведінки персоналу в різних ситуаціях [22].

Значний вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємств підтверджується результатами численних досліджень. Встановлено, що узгодженість цінностей і норм сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, зменшенню конфліктів і покращенню результатів роботи [40]. Водночас відсутність чітко сформованої культури може призводити до зниження дисципліни, неузгодженості дій та погіршення якості сервісу. З метою систематизації наукових підходів до визначення корпоративної культури доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття корпоративної культури

Автор	Визначення	Основний акцент
Степанова Л. В. [26]	Сукупність цінностей, норм і традицій, що визначають поведінку працівників	Нормативний підхід
Сазонова Т. О. [23]	Система соціально-психологічних взаємовідносин у колективі	Психологічний аспект
Петренко Н. О. [21]	Інструмент впливу на ефективність діяльності підприємства	Управлінський підхід
Попик М. М. [22]	Механізм регулювання поведінки персоналу у сфері гостинності	Практична орієнтація
Lee С. [40]	Сукупність переконань, що впливають на задоволеність і продуктивність працівників	Поведінковий підхід

Джерело: складено автором на основі [21; 22; 23; 26; 40]

Порівняння наведених підходів дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного трактування корпоративної культури. Частина авторів розглядає її як сукупність норм і правил, інші – як психологічний клімат або управлінський інструмент. Така різноманітність пояснюється тим, що корпоративна культура охоплює різні аспекти функціонування організації – від поведінки працівників до стратегічного управління. Водночас спільною рисою всіх підходів є визнання її впливу на результати діяльності підприємства. Аналіз наукових джерел свідчить, що корпоративна культура виконує низку функцій, серед яких можна виділити регулятивну, інтеграційну та мотиваційну. Регулятивна функція полягає у формуванні певних моделей поведінки, які сприймаються працівниками як прийнятні. Інтеграційна функція забезпечує об'єднання колективу навколо спільних цінностей. Мотиваційна функція проявляється у формуванні внутрішніх стимулів до ефективної роботи [24].

У сфері гостинності значення цих функцій посилюється, оскільки діяльність підприємств базується на взаємодії з клієнтами. Працівники постійно перебувають у ситуаціях, що потребують швидкої реакції та прийняття рішень. У таких умовах корпоративна культура виступає орієнтиром, який допомагає визначити оптимальну модель поведінки без необхідності звернення до формальних інструкцій.

Особливу увагу привертає зв'язок корпоративної культури з мотивацією персоналу. Дослідження показують, що працівники, які поділяють цінності організації, демонструють вищий рівень залученості та відповідальності [3]. Водночас невідповідність особистих і корпоративних цінностей може призводити до зниження продуктивності та бажання змінити місце роботи.

Причини формування корпоративної культури пов'язані як із внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. До внутрішніх належать стиль управління, особливості кадрової політики, рівень розвитку комунікацій. Зовнішні чинники включають специфіку ринку, очікування клієнтів і конкурентне середовище. У сфері гостинності вплив зовнішніх факторів є особливо відчутним, оскільки вимоги споживачів постійно змінюються [29].

Важливим аспектом є також динамічність корпоративної культури. Вона не є статичною системою, а змінюється під впливом внутрішніх трансформацій і зовнішніх викликів. Зокрема, впровадження нових технологій, зміна поколінь працівників або кризові явища можуть суттєво впливати на її структуру та зміст [8]. Корпоративну культуру доцільно розглядати як багаторівневу систему, що поєднує цінності, норми, поведінкові моделі та управлінські підходи. Вона формується в процесі діяльності організації та визначає характер взаємодії між її членами. У сфері гостинності її значення виходить за межі внутрішнього управління, оскільки безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність підприємства.

Розуміння сутності корпоративної культури потребує розгляду її внутрішньої будови. Вона не обмежується окремими нормами чи правилами, а формується як цілісна система, у якій різні елементи взаємодіють між собою та впливають на поведінку персоналу. У закладах індустрії гостинності ця система набуває специфічних рис, пов'язаних із сервісною орієнтацією діяльності та постійним контактом із клієнтами. У наукових дослідженнях структура корпоративної культури найчастіше розглядається через поєднання матеріальних і нематеріальних складових. До перших належать зовнішні прояви – символіка, оформлення інтер'єру, корпоративний стиль, стандарти зовнішнього вигляду персоналу. Нематеріальна складова включає цінності, переконання, моделі поведінки та управлінські підходи, які визначають внутрішній зміст культури [26].

Розмежування цих рівнів дозволяє пояснити, чому формальне впровадження стандартів не завжди забезпечує очікуваний результат. Працівники можуть дотримуватися зовнішніх вимог, проте їхня поведінка не буде відповідати очікуваному рівню сервісу за відсутності внутрішнього прийняття цінностей підприємства. Саме тому корпоративна культура розглядається як багаторівнева система, у якій глибинні елементи мають визначальний вплив на поверхневі прояви.

У сфері гостинності структура корпоративної культури тісно пов'язана з особливостями організації сервісного процесу. Персонал працює в умовах постійної взаємодії з клієнтами, що вимагає узгодженості дій, емоційної стабільності та здатності швидко реагувати на зміну ситуацій. У таких умовах культура виконує функцію неформального регулятора, який визначає допустимі моделі поведінки.

Структурні елементи корпоративної культури можна умовно поділити на декілька взаємопов'язаних груп. Насамперед йдеться про систему цінностей, яка визначає пріоритети діяльності підприємства. У закладах гостинності такими цінностями зазвичай виступають орієнтація на клієнта, якість обслуговування, відповідальність і командна взаємодія. Вони формують основу для прийняття рішень та визначають поведінку персоналу в різних ситуаціях [22].

Наступним важливим елементом є норми та правила поведінки. Вони можуть бути як формалізованими (стандарти обслуговування, посадові інструкції), так і неформальними, що передаються через колективний досвід. Саме неформальні норми часто визначають реальну поведінку працівників, оскільки вони сприймаються як частина внутрішнього середовища організації [23]. Окрему роль відіграють корпоративні традиції, які формуються в процесі діяльності підприємства. Вони можуть проявлятися у формах спільного проведення заходів, підтримки нових працівників або особливостях внутрішньої комунікації. Такі елементи сприяють формуванню відчуття належності до колективу та підвищують рівень залученості персоналу.

Не менш важливим складником корпоративної культури виступає стиль управління. Від характеру взаємодії керівництва з працівниками залежить рівень довіри в колективі, відкритість комунікацій і готовність персоналу до виконання поставлених завдань. Авторитарний стиль може забезпечувати короткострокову дисципліну, проте часто призводить до зниження ініціативності. Натомість демократичні підходи сприяють розвитку відповідальності та самостійності працівників [11].

Суттєвий вплив на формування корпоративної культури має система внутрішніх комунікацій. Вона визначає швидкість передачі інформації, рівень взаєморозуміння між працівниками та ефективність координації дій. У ресторанному бізнесі комунікації відіграють особливу роль, оскільки будь-яка затримка або непорозуміння можуть вплинути на якість обслуговування клієнтів.

З урахуванням наведених положень структуру корпоративної культури в закладах гостинності доцільно узагальнити у вигляді рис.1.1.



Рис. 1.1. Структура корпоративної культури в закладах індустрії гостинності

Джерело: узагальнено автором на основі [22; 23; 26; 40]

Подана структура демонструє багаторівневий характер корпоративної культури. Вона поєднує глибинні елементи, пов'язані з цінностями та переконаннями, і зовнішні прояви, які можна спостерігати безпосередньо. Такий підхід дозволяє зрозуміти, що ефективність культури залежить не лише від формальних стандартів, а й від рівня їх внутрішнього прийняття

персоналом. Аналіз складових корпоративної культури свідчить про їх взаємозалежність. Зміна одного елемента неминує впливає на інші. Наприклад, впровадження нових стандартів обслуговування без урахування існуючих цінностей може викликати опір з боку працівників. Натомість узгодженість усіх компонентів забезпечує стабільність функціонування підприємства та підвищує ефективність роботи персоналу.

Особливу увагу варто приділити ролі цінностей як базового елемента структури. Вони формують основу для прийняття рішень і визначають напрям розвитку організації. У сфері гостинності цінності безпосередньо пов'язані з очікуваннями клієнтів, що обумовлює їхню практичну значущість [25]. Відсутність чітко сформованих цінностей призводить до неузгодженості дій персоналу та зниження якості обслуговування.

Норми поведінки виступають механізмом реалізації цінностей у повсякденній діяльності. Вони конкретизують загальні принципи та визначають, як саме працівники повинні діяти в різних ситуаціях. У закладах гостинності такі норми часто пов'язані з етикетом спілкування, швидкістю обслуговування та реагуванням на запити клієнтів.

Взаємозв'язок між корпоративною культурою та ефективністю діяльності підприємства проявляється через вплив на поведінку персоналу. Дослідження підтверджують, що узгоджена культура сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню конфліктів і покращенню якості сервісу [34]. Водночас її недосконалість може призводити до протилежних наслідків, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Окремий аспект становить адаптація корпоративної культури до змін зовнішнього середовища. Підприємства індустрії гостинності функціонують у динамічних умовах, що потребує постійного оновлення підходів до управління персоналом. У зв'язку з цим корпоративна культура повинна залишатися гнучкою та здатною до трансформації [27].

Отже, структура корпоративної культури в закладах гостинності являє собою складну систему взаємопов'язаних елементів, що визначають характер

діяльності персоналу. Її ефективність залежить від узгодженості внутрішніх цінностей, норм поведінки та управлінських підходів. У подальшому дослідженні доцільно розглянути вплив цих елементів на управління персоналом і результати діяльності підприємств індустрії гостинності.

1.2. Роль корпоративної культури в управлінні персоналом закладів гостинності

Управління персоналом у сфері гостинності відрізняється підвищеною складністю через специфіку самої діяльності. Робота працівників безпосередньо пов'язана з обслуговуванням клієнтів, тому результат залежить не лише від професійних навичок, а й від поведінкових характеристик, емоційного стану та здатності взаємодіяти в команді. За таких умов традиційні адміністративні методи управління не забезпечують необхідного рівня ефективності, що зумовлює зростання ролі корпоративної культури як інструменту впливу на персонал. Корпоративна культура формує середовище, у якому працівники здійснюють свою діяльність. Вона визначає допустимі моделі поведінки, впливає на сприйняття організаційних цілей і створює певні орієнтири для прийняття рішень у робочих ситуаціях. У закладах гостинності такий вплив має безпосередній характер, оскільки будь-яка дія працівника відображається на якості обслуговування клієнтів [22].

З позиції управління персоналом корпоративну культуру доцільно розглядати як механізм непрямого регулювання поведінки. На відміну від формальних інструкцій, які задають чіткі правила дій, культура формує внутрішні установки, що визначають поведінку працівника навіть у нестандартних ситуаціях. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість у процесі обслуговування та підвищити адаптивність персоналу до змінних умов діяльності.

Одним із напрямів впливу корпоративної культури є формування мотивації персоналу. Дослідження свідчать, що працівники, які ідентифікують себе з організацією та поділяють її цінності, демонструють вищий рівень продуктивності та залученості [3]. Водночас відсутність чітко сформованої культури може призводити до формального виконання обов'язків і зниження якості роботи. Особливості мотиваційного впливу корпоративної культури полягають у тому, що вона формує внутрішні стимули до діяльності. Працівники починають сприймати досягнення цілей підприємства як власний результат, що сприяє підвищенню відповідальності та ініціативності. У сфері гостинності така мотивація має особливе значення, оскільки якість сервісу значною мірою залежить від особистого ставлення працівника до роботи [24].

Не менш важливим аспектом є вплив корпоративної культури на процес адаптації персоналу. Нові працівники, потрапляючи в організацію, стикаються з необхідністю швидкого освоєння не лише професійних навичок, а й норм поведінки, прийнятих у колективі. Наявність чітко сформованої культури спрощує цей процес, оскільки забезпечує зрозумілі орієнтири для новачків і сприяє їх швидкому включенню в роботу [15].

У закладах гостинності адаптація персоналу має особливе значення через високу плинність кадрів. Відсутність ефективної системи інтеграції нових працівників призводить до зниження якості обслуговування та збільшення витрат на навчання. Корпоративна культура в цьому випадку виступає фактором стабілізації, який дозволяє зберігати єдині стандарти роботи незалежно від змін у складі персоналу. Вплив корпоративної культури на управління персоналом проявляється також у сфері комунікацій. Вона визначає характер взаємодії між працівниками, рівень відкритості інформації та швидкість її передачі. У ресторанному бізнесі ефективність комунікацій безпосередньо впливає на координацію дій персоналу та якість обслуговування клієнтів. Налагоджена система взаємодії дозволяє уникати помилок і підвищує оперативність реагування на запити гостей [11].

Окремий аспект становить вплив корпоративної культури на рівень конфліктності в колективі. Чітко сформовані цінності та норми поведінки сприяють зниженню кількості конфліктів і полегшують їх вирішення. У протилежному випадку відсутність єдиних правил взаємодії може призводити до напруженості в колективі, що негативно позначається на результатах роботи [23].

З метою систематизації напрямів впливу корпоративної культури на управління персоналом доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Вплив корпоративної культури на основні процеси управління персоналом

Напрямок управління	Прояв впливу корпоративної культури	Результат
Мотивація персоналу	Формування внутрішніх стимулів до роботи	Підвищення продуктивності
Адаптація працівників	Засвоєння норм і цінностей організації	Скорочення періоду адаптації
Комунікації	Визначення стилю взаємодії	Зменшення помилок у роботі
Управління конфліктами	Формування правил поведінки	Зниження рівня конфліктності
Контроль діяльності	Саморегуляція поведінки	Зменшення потреби у жорсткому контролі
Розвиток персоналу	Орієнтація на навчання та вдосконалення	Підвищення професійного рівня

Джерело: складено автором на основі [3; 11; 15; 22; 23; 24]

Наведена таблиця відображає комплексний характер впливу корпоративної культури на управління персоналом. Вона охоплює як формальні, так і неформальні аспекти діяльності працівників, що дозволяє розглядати її як інтегруючий елемент системи управління. Водночас ефективність цього впливу залежить від рівня узгодженості культурних елементів із цілями підприємства.

Роль корпоративної культури у формуванні ефективності персоналу можна також розглянути через механізм її впливу, який включає кілька взаємопов'язаних етапів.



Рис. 1.2. Механізм впливу корпоративної культури на ефективність персоналу
Джерело: узагальнено автором на основі [24; 34; 40; 44]

Схема демонструє послідовність впливу корпоративної культури на результати діяльності підприємства. Формування цінностей і норм поведінки створює основу для внутрішнього сприйняття працівниками принципів організації. У подальшому це відображається у їх поведінці, яка безпосередньо впливає на якість обслуговування та ефективність роботи. Аналіз механізму впливу дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура діє опосередковано, через формування внутрішніх установок персоналу. Такий підхід забезпечує більш стійкий результат порівняно з адміністративними

методами управління, оскільки базується на добровільному прийнятті цінностей організації.

У закладах гостинності особливу роль відіграє емоційна складова діяльності персоналу. Працівники постійно взаємодіють із клієнтами, що вимагає контролю власних емоцій і підтримання позитивного настрою. Корпоративна культура формує відповідні поведінкові моделі, які дозволяють забезпечити стабільний рівень сервісу незалежно від зовнішніх обставин [17].

Значний вплив корпоративної культури простежується і в процесі формування лояльності персоналу. Працівники, які відчують підтримку з боку організації та поділяють її цінності, менш схильні до зміни місця роботи. Для підприємств індустрії гостинності, де проблема плинності кадрів залишається актуальною, це має важливе практичне значення [16]. Поряд із позитивними аспектами варто враховувати і можливі ризики, пов'язані з корпоративною культурою. Надмірна жорсткість норм може обмежувати ініціативність працівників, тоді як відсутність чітких орієнтирів призводить до хаотичності дій. Ефективна культура повинна поєднувати стабільність і гнучкість, забезпечуючи баланс між контролем і свободою дій.

Отже, корпоративна культура виступає важливим елементом системи управління персоналом у закладах гостинності. Вона впливає на мотивацію, поведінку, комунікації та результати діяльності працівників. Її ефективність визначається рівнем узгодженості внутрішніх цінностей і норм із цілями підприємства та потребами клієнтів.

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування корпоративної культури в ресторанному бізнесі

Практика функціонування підприємств індустрії гостинності демонструє, що корпоративна культура формується під впливом як внутрішніх управлінських підходів, так і зовнішнього середовища. Особливості

національного ринку, рівень конкуренції, споживчі очікування та кадрові ресурси визначають характер організаційної поведінки. У зв'язку з цим аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виявити ефективні підходи до формування корпоративної культури, які можуть бути адаптовані до українських умов. Зарубіжні компанії ресторанного бізнесу приділяють значну увагу культурним аспектам управління, розглядаючи їх як основу стабільності та розвитку. У багатьох випадках корпоративна культура формується як частина стратегії бренду, що забезпечує єдність стандартів обслуговування в різних країнах. Такий підхід дозволяє досягти однакового рівня сервісу незалежно від географічного розташування закладу [39].

Одним із показових прикладів виступає мережа ресторанів McDonald's, яка сформувала чітку систему корпоративних принципів, орієнтованих на стандартизацію процесів і контроль якості. Основою її культури є чітко визначені правила взаємодії з клієнтами, швидкість обслуговування та командна робота. Працівники проходять спеціалізоване навчання, що включає не лише технічні аспекти роботи, а й засвоєння корпоративних цінностей. Така модель забезпечує стабільність сервісу навіть за високої плинності кадрів.

Інший підхід спостерігається у компанії Starbucks, де корпоративна культура орієнтована на створення комфортного середовища як для клієнтів, так і для працівників. Організація приділяє увагу емоційному стану персоналу, що проявляється у гнучких умовах праці, підтримці професійного розвитку та формуванні відкритої комунікації. У результаті працівники демонструють високий рівень залученості, що позитивно впливає на якість обслуговування [40].

У готельно-ресторанному секторі Європи поширеним є підхід, за якого корпоративна культура формується на основі національних традицій. Наприклад, у французьких ресторанах значна увага приділяється естетиці обслуговування, дотриманню гастрономічних традицій і персоналізації сервісу. У Японії культура обслуговування базується на принципі «омотенаші», який передбачає передбачення потреб клієнта без прямого запиту. Такий підхід

формує особливий стиль взаємодії з гостями та підвищує рівень їх задоволеності.

З метою узагальнення особливостей зарубіжного досвіду доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості корпоративної культури зарубіжних ресторанних мереж

Компанія	Основні характеристики культури	Практичний результат
McDonald's	стандартизація процесів, чіткі інструкції, контроль якості	стабільність сервісу
Starbucks	орієнтація на персонал, розвиток комунікацій	високий рівень залученості
Японські ресторани	увага до деталей, передбачення потреб клієнта	підвищення лояльності гостей
Французькі ресторани	естетика обслуговування, традиції	формування унікального досвіду
Hilton Restaurants	інтеграція корпоративних стандартів із локальними особливостями	адаптивність до ринку

Джерело: узагальнено автором на основі [39; 40; 44]

Аналіз наведених прикладів свідчить про відсутність універсальної моделі корпоративної культури. Кожна компанія формує власний підхід залежно від стратегічних цілей і специфіки діяльності. Водночас простежується спільна тенденція – орієнтація на клієнта та інтеграція цінностей у повсякденну діяльність персоналу. У вітчизняному ресторанному бізнесі процес формування корпоративної культури має свої особливості. Українські підприємства часто поєднують елементи зарубіжних підходів із власними управлінськими практиками. Водночас розвиток культури стримується низкою факторів, серед яких можна виділити нестабільність економічного середовища, кадровий дефіцит та обмежені ресурси для навчання персоналу [2].

Показовим прикладом є ресторанна мережа «Сушия», яка сформувала систему корпоративних принципів, орієнтованих на якість обслуговування та стандартизацію процесів. У діяльності компанії простежується прагнення до створення єдиного стилю взаємодії з клієнтами, що забезпечується через навчання персоналу та впровадження внутрішніх регламентів [20].

Водночас у порівнянні з міжнародними мережами рівень формалізації корпоративної культури в українських підприємствах часто є нижчим. Частина норм передається неформально, що може призводити до їх різного трактування працівниками. Така ситуація ускладнює забезпечення стабільного рівня сервісу та потребує вдосконалення підходів до управління персоналом. Окремий інтерес становить аналіз конкретних кейсів, які демонструють вплив корпоративної культури на результати діяльності підприємств.

Кейс McDonald's показує, що чітка стандартизація процесів дозволяє досягти високої ефективності навіть за умов великої кількості працівників. Водночас така модель обмежує гнучкість і може знижувати рівень індивідуалізації обслуговування.

Кейс Starbucks демонструє протилежний підхід, де акцент зроблено на розвитку персоналу та створенні комфортного середовища. Така модель сприяє підвищенню лояльності працівників, проте потребує значних інвестицій у навчання та підтримку корпоративної культури.

Кейс «Сушия» відображає спробу поєднання стандартизації та адаптивності. Компанія впроваджує корпоративні стандарти, але водночас враховує особливості локального ринку. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між контролем і гнучкістю.

З метою порівняння підходів до формування корпоративної культури доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду формування
корпоративної культури**

Критерій	Зарубіжні компанії	Українські підприємства
Рівень формалізації	високий	середній
Орієнтація на персонал	системна	часткова
Стандарти обслуговування	чітко регламентовані	адаптивні
Навчання персоналу	регулярне, структуроване	обмежене
Гнучкість культури	помірна	висока

Джерело: складено автором на основі [2; 20; 39; 44]

Порівняльний аналіз свідчить, що зарубіжні компанії приділяють більше уваги системному формуванню корпоративної культури. Вони використовують її як інструмент стратегічного управління, що забезпечує стабільність і передбачуваність результатів діяльності. Вітчизняні підприємства характеризуються більшою гнучкістю, що дозволяє швидко адаптуватися до змін, але водночас створює ризики неузгодженості дій персоналу. Причини таких відмінностей пов'язані з рівнем розвитку ринку та управлінських практик. Зарубіжні компанії мають більший досвід формування корпоративної культури та більше ресурсів для її підтримки. Українські підприємства перебувають у процесі становлення, що обумовлює пошук ефективних моделей управління.

У підсумку можна зробити висновок, що ефективна корпоративна культура в ресторанному бізнесі формується за умови поєднання стандартизації та гнучкості. Зарубіжний досвід демонструє важливість системного підходу, тоді як вітчизняна практика підкреслює необхідність адаптації до локальних умов. Використання найкращих елементів обох підходів дозволяє підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити конкурентні переваги підприємства.

Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз дозволив уточнити зміст корпоративної культури як багаторівневої системи, що охоплює цінності, норми поведінки, комунікаційні практики та управлінські підходи. Її формування відбувається під впливом як внутрішніх факторів організації, так і зовнішнього середовища, що визначає гнучкість і здатність до трансформації. У сфері гостинності значення корпоративної культури посилюється через постійну взаємодію

персоналу з клієнтами, що зумовлює її прямий вплив на якість обслуговування та сприйняття підприємства споживачами.

Дослідження структури корпоративної культури показало, що ефективність її функціонування залежить від узгодженості всіх складових. Взаємозв'язок між цінностями, нормами та поведінкою персоналу формує єдину систему, яка забезпечує стабільність роботи колективу та сприяє досягненню організаційних цілей. У процесі управління персоналом корпоративна культура виконує роль непрямого регулятора, впливаючи на мотивацію, адаптацію, комунікації та рівень конфліктності, що в сукупності визначає результативність діяльності працівників.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду засвідчив наявність різних підходів до формування корпоративної культури. Міжнародні компанії використовують системні моделі з високим рівнем стандартизації, тоді як українські підприємства частіше поєднують формальні та неформальні практики, орієнтуючись на адаптацію до умов ринку. Поєднання цих підходів створює передумови для підвищення ефективності управління персоналом, що визначає доцільність подальшого дослідження впливу корпоративної культури на результати діяльності конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «СУШИЯ»)

2.1. Загальна характеристика ресторану «Сушия» та організація управління персоналом

Ресторанна мережа «Сушия» належить до підприємств індустрії гостинності, діяльність яких спрямована на надання послуг громадського харчування з акцентом на японську кухню. Підприємство функціонує у форматі мережевого бізнесу, що передбачає стандартизацію процесів, уніфікацію сервісу та централізоване управління основними напрямками діяльності. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільну якість продукції та обслуговування незалежно від місця розташування окремого закладу.

Історія розвитку компанії бере початок у 2006 році, коли було сформовано концепцію сучасного ресторану японської кухні, адаптованого до українського ринку. Подальше розширення мережі супроводжувалося впровадженням внутрішніх стандартів якості, що забезпечили формування впізнаваного бренду. Станом на сьогодні підприємство здійснює діяльність у кількох містах України, зокрема у Києві, Львові, Бучі, Броварах та Борисполі, що свідчить про його масштаб і стабільність розвитку. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «СУШИЯ». Юридична адреса: м. Київ, вул. Євгена Коновальця, 44. Підприємство зареєстроване у 2007 році та здійснює діяльність відповідно до КВЕД 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Статутний капітал становить 20 000 000 грн, що вказує на наявність достатнього фінансового ресурсу для забезпечення операційної діяльності та розвитку мережі [20]. Основним видом діяльності компанії є приготування та реалізація страв японської кухні, а також організація доставки готової продукції споживачам. Поєднання ресторанного обслуговування та служби доставки

дозволяє охопити ширший сегмент ринку та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Такий формат діяльності відповідає сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності, де спостерігається зростання попиту на швидкий та зручний сервіс.

Асортимент продукції підприємства включає різноманітні види суші, роли, сети, гарячі страви, салати та десерти. Меню регулярно оновлюється з урахуванням сезонності та змін у споживчих вподобаннях. Використання якісних інгредієнтів, зокрема риби, морепродуктів і спеціалізованих соусів, формує конкурентну перевагу підприємства та впливає на сприйняття бренду споживачами.

Особливістю діяльності «Сушия» є поєднання централізованого управління з операційною автономією окремих закладів. Така модель дозволяє зберігати єдині стандарти якості та водночас враховувати локальні особливості попиту. Важливу роль у цьому процесі відіграє корпоративна культура, яка забезпечує узгодженість дій персоналу та підтримує стабільність сервісу. Значна увага приділяється організації процесу приготування продукції. Страви готуються безпосередньо після оформлення замовлення, що дозволяє зберегти їх свіжість і смакові характеристики. Контроль якості здійснюється на всіх етапах – від постачання сировини до передачі готової продукції клієнту. Такий підхід формує довіру споживачів і сприяє підвищенню рівня їх задоволеності.

Окремим напрямом діяльності виступає служба доставки, яка функціонує на основі власної логістичної системи. Організація доставки передбачає оптимізацію маршрутів, контроль часу виконання замовлень і використання спеціалізованої упаковки для збереження якості продукції. Високий рівень організації логістичних процесів дозволяє підприємству забезпечувати швидке обслуговування клієнтів у різних районах міста [28].

Маркетингова політика компанії спрямована на формування стійкого іміджу бренду та підтримку лояльності клієнтів. Використання мобільних додатків, програм лояльності та системи знижок сприяє залученню нових споживачів і утриманню постійних клієнтів. Такий підхід дозволяє

адаптуватися до змін у поведінці споживачів і підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Розвиток підприємства супроводжується впровадженням інноваційних підходів до організації бізнес-процесів. Зокрема, застосовуються сучасні інформаційні системи для управління замовленнями, контролю якості та аналізу діяльності. Використання цифрових технологій підвищує ефективність роботи підприємства та створює передумови для подальшого зростання.

Аналіз діяльності ресторанної мережі «Сушия» дозволяє зробити висновок про її стабільне становище на ринку та наявність конкурентних переваг, пов'язаних із якістю продукції, організацією сервісу та розвитком системи доставки. Водночас ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від роботи персоналу, що зумовлює необхідність подальшого дослідження організації управління кадрами та впливу корпоративної культури на результати їх діяльності.

Функціонування ресторанної мережі «Сушия» базується на поєднанні централізованого управління та операційної діяльності окремих закладів. Такий підхід дозволяє підтримувати єдині стандарти якості, контролювати основні бізнес-процеси та водночас забезпечувати гнучкість у роботі персоналу. Управління людськими ресурсами в компанії здійснюється з урахуванням специфіки ресторанного бізнесу, де ефективність значною мірою залежить від швидкості обслуговування, узгодженості дій працівників і рівня їх взаємодії.

Загальна чисельність персоналу підприємства становить близько 206 осіб, що свідчить про середній масштаб організації та потребу в чітко структурованій системі управління. Значна частина працівників залучена до операційної діяльності, зокрема приготування продукції, обслуговування клієнтів і забезпечення доставки. Така структура характерна для підприємств індустрії гостинності, де основне навантаження припадає на лінійний персонал [33]. Управління персоналом у «Сушия» здійснюється на основі поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів. Формальні інструменти включають посадові інструкції, стандарти обслуговування та

систему контролю якості. Водночас значну роль відіграють неформальні механізми, пов'язані з корпоративною культурою, які впливають на поведінку працівників і формують їхнє ставлення до роботи [22].

Організаційна структура підприємства має ієрархічний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності. Вищий рівень управління представлений керівництвом компанії, яке визначає стратегічні напрями розвитку та координує діяльність підрозділів. На середньому рівні функціонують менеджери, відповідальні за організацію роботи окремих закладів або напрямів діяльності. Нижчий рівень складають працівники, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та забезпечують виконання основних операцій. З метою наочного відображення організаційної структури підприємства доцільно представити її у вигляді рис. 2.1.

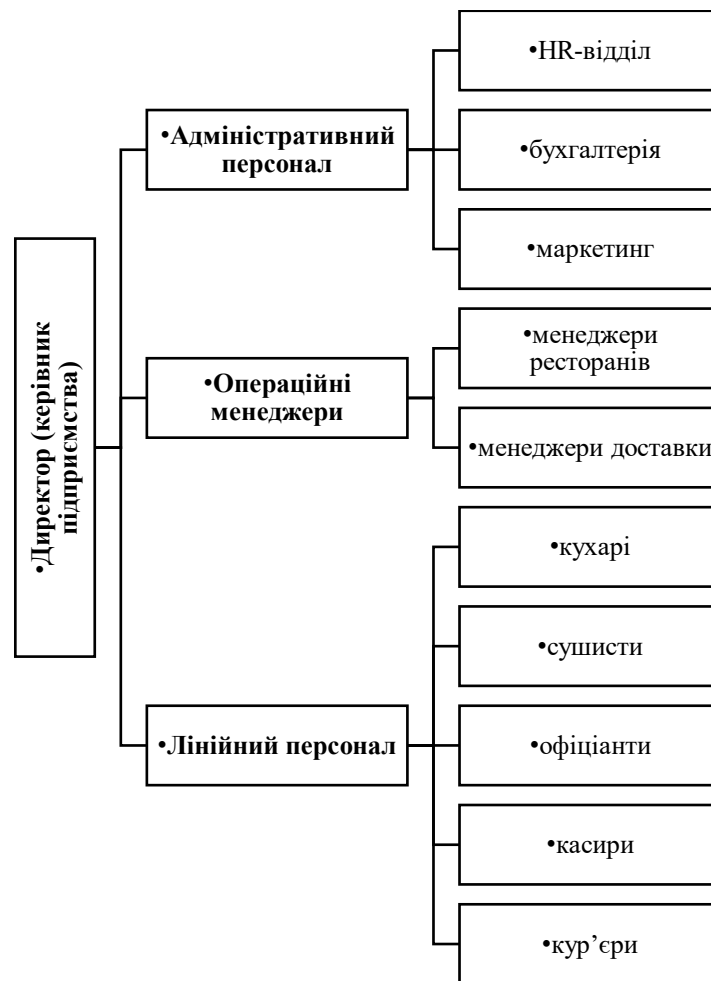


Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Сушия»

Джерело: складено автором на основі [20; 28]

Запропонована структура відображає розподіл функцій між різними рівнями управління та дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності персоналу. Вона сприяє швидкому прийняттю рішень і забезпечує контроль за виконанням завдань. Водночас така модель потребує налагодженої системи комунікацій, оскільки від взаємодії між підрозділами залежить якість обслуговування клієнтів.

Оцінка ефективності управління персоналом потребує аналізу фінансових результатів діяльності підприємства, оскільки вони відображають рівень організації бізнес-процесів і продуктивність праці. Основні фінансові показники ТОВ «СУШИЯ» за 2023–2025 роки наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «СУШИЯ» та їх динаміка

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Дохід, грн	322 384 600	309 427 000	340 129 000	-12 957 600	+30 702 000
Чистий прибуток, грн	3 479 400	3 787 400	2 211 000	+308 000	-1 576 400
Активи, грн	92 303 500	112 344 100	94 967 300	+20 040 600	-17 376 800
Зобов’язання, грн	95 727 400	102 489 800	82 902 000	+6 762 400	-19 587 800

Джерело: складено автором на основі [20; 28]

Аналіз наведених показників дозволяє виявити певні тенденції у розвитку підприємства. У 2024 році спостерігалось зниження доходу порівняно з попереднім періодом, що може бути пов’язано з впливом зовнішніх факторів, зокрема змінами попиту або економічною ситуацією. У 2025 році дохід зріс, що свідчить про відновлення позицій компанії на ринку та ефективність управлінських рішень. Динаміка чистого прибутку має нестабільний характер. Зростання у 2024 році змінюється його зниженням у 2025 році, що може свідчити про збільшення витрат або зміну структури доходів. Така ситуація потребує детальнішого аналізу витратної частини та ефективності використання ресурсів.

Зміни в обсягах активів і зобов'язань вказують на трансформацію фінансової структури підприємства. Зменшення зобов'язань у 2025 році може свідчити про покращення фінансової стійкості, що позитивно впливає на загальний стан компанії. Водночас скорочення активів потребує оцінки їх структури та ефективності використання.

Фінансові результати діяльності підприємства безпосередньо пов'язані з ефективністю управління персоналом. Високий рівень організації роботи працівників сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і покращенню якості обслуговування клієнтів. У протилежному випадку неефективне управління може призводити до зростання витрат і зниження прибутковості [2].

У контексті діяльності «Сушия» важливим є забезпечення балансу між витратами на персонал і результатами його роботи. Інвестиції в навчання, мотивацію та розвиток працівників здатні підвищити їх продуктивність, що в перспективі позитивно впливає на фінансові показники підприємства.

Отже, організація управління персоналом у ресторанній мережі «Сушия» базується на ієрархічній структурі, поєднанні формальних і неформальних методів управління та орієнтації на забезпечення стабільної якості обслуговування. Аналіз фінансових показників підтверджує наявність певних коливань у результатах діяльності, що зумовлює необхідність подальшого дослідження впливу корпоративної культури на ефективність роботи персоналу.

2.2. Аналіз існуючої корпоративної культури ресторану «Сушия»

Формалізована корпоративна культура ресторанної мережі «Сушия» закріплюється через систему внутрішніх стандартів, правил і принципів, які визначають поведінку персоналу та підхід до обслуговування клієнтів. Її

особливість полягає у чіткій орієнтації на забезпечення стабільної якості сервісу незалежно від конкретного закладу чи зміни персоналу. Така стандартизація створює основу для передбачуваності результатів діяльності та формує єдиний стиль взаємодії з гостями [20].

Корпоративні принципи компанії базуються на поєднанні якісного продукту, швидкого обслуговування та уваги до клієнта. Вони визначають загальний вектор діяльності персоналу і виступають орієнтирами для прийняття рішень у повсякденній роботі. Зміст цих принципів не обмежується декларативними положеннями, а знаходить відображення у конкретних вимогах до виконання робочих обов'язків. Зокрема, значна увага приділяється якості продукції. Використання свіжих інгредієнтів і контроль процесу приготування формують відповідний рівень довіри споживачів. Такий підхід визначає високі вимоги до персоналу кухні, який повинен дотримуватися технологічних стандартів і забезпечувати стабільність смакових характеристик страв [28].

Поряд із цим корпоративна культура передбачає дотримання принципу швидкості обслуговування. У сфері доставки цей фактор має вирішальне значення, оскільки впливає на задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність підприємства. Працівники повинні діяти злагоджено та чітко виконувати свої функції, що досягається завдяки регламентації робочих процесів.

Наведені принципи формують основу корпоративної культури підприємства та визначають поведінкові моделі персоналу. Вони спрямовані на забезпечення стабільного рівня сервісу, що має особливе значення в умовах високої конкуренції на ринку ресторанних послуг.

Окрему складову формалізованої культури становлять стандарти обслуговування. Вони включають вимоги до зовнішнього вигляду працівників, правила взаємодії з клієнтами та алгоритми виконання основних операцій. Така деталізація дозволяє зменшити ймовірність помилок і забезпечити єдиний підхід до обслуговування. Вимоги до комунікації з гостями передбачають дотримання ввічливості, чіткість у передачі інформації та здатність швидко

реагувати на запити клієнтів. Працівники повинні не лише виконувати свої функції, а й формувати позитивне враження про заклад. У цьому контексті важливим є контроль емоцій та дотримання стандартів поведінки навіть у складних ситуаціях [17].

Система корпоративних принципів ресторану «Сушия» узагальнена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Корпоративні принципи ресторану «Сушия» та їх практичний зміст

Принцип	Зміст	Конкретний прояв у діяльності персоналу
Орієнтація на клієнта	фокус на потребах гостя та якості сервісу	привітання клієнта протягом перших 5 секунд, уточнення замовлення, пропозиція додаткових позицій (соуси, напої), подяка за замовлення
Якість продукції	дотримання стандартів приготування та використання свіжих інгредієнтів	приготування ролів одразу після замовлення, використання охолодженої (не замороженої) риби, контроль температурного режиму зберігання продуктів
Швидкість обслуговування	мінімізація часу очікування клієнта	дотримання встановленого часу приготування (до 20–30 хв), оперативна передача замовлення на кухню, швидка комплектація доставки
Командна взаємодія	узгодженість дій між працівниками	передача замовлення без затримок між касиром, кухнею та кур'єром, взаємодопомога у пікові години, заміна колеги за необхідності
Відповідальність персоналу	дотримання внутрішніх правил і контроль якості роботи	перевірка замовлення перед видачею, відповідальність за помилки в комплектації, дотримання санітарних норм
Дотримання корпоративного стилю	єдині вимоги до зовнішнього вигляду та поведінки	носіння фірмової уніформи (футболка/китель із логотипом, фартух), акуратна зачіска, відсутність яскравих прикрас, охайний вигляд

Джерело: складено автором на основі [20; 28]

Внутрішні норми також регламентують дисципліну праці та відповідальність за виконання обов'язків. Працівники повинні дотримуватися встановленого графіку, виконувати інструкції та підтримувати порядок на робочому місці. Такі вимоги сприяють організованості процесів і забезпечують ефективне функціонування підприємства.

З метою систематизації стандартів обслуговування доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Стандарти обслуговування та внутрішні норми ресторану «Сушия»

Напрямок	Конкретні вимоги	Практичне значення для діяльності
Зовнішній вигляд персоналу	носіння фірмової уніформи (чорна/брендowana футболка або кітель, фартух), закрите взуття; акуратна зачіска (волосся зібране), відсутність яскравого макіяжу та масивних прикрас	формування довіри клієнта та позитивного візуального сприйняття закладу
Прийом замовлення	привітання клієнта, уточнення складу замовлення, повторення позицій для підтвердження, пропозиція додаткових товарів (соуси, напої, сети)	зменшення помилок і підвищення середнього чеку
Комунікація з гостем	ввічливий тон, чітке формулювання відповідей, відсутність сленгу, швидке реагування на запити або скарги	створення комфортного сервісу та підвищення лояльності клієнтів
Приготування продукції	дотримання рецептури, контроль ваги та складу ролів, використання свіжих інгредієнтів, приготування одразу після замовлення	забезпечення стабільної якості та смаку страв
Комплектація замовлення	перевірка всіх позицій перед видачею, додавання приборів, серветок, соусів відповідно до замовлення, правильне пакування	зменшення кількості помилок і повернень
Доставка	дотримання часу доставки, передача замовлення в належному вигляді, ввічливість кур'єра при контакті з клієнтом	підвищення задоволеності клієнтів і повторних замовлень
Дисципліна персоналу	дотримання графіку роботи, своєчасний вихід на зміну, виконання вказівок менеджера, дотримання санітарних норм	забезпечення безперебійної роботи закладу
Чистота робочого місця	регулярне прибирання робочих зон, дезінфекція поверхонь, підтримання порядку на кухні та зоні видачі	відповідність санітарним вимогам і безпека продукції

Джерело: складено автором на основі [20; 28]

Порівняння стандартів обслуговування дозволяє визначити їх комплексний характер. Вони охоплюють як технічні аспекти діяльності, так і поведінкові характеристики персоналу. Такий підхід сприяє формуванню цілісної системи обслуговування, де кожен елемент доповнює інший.

Взаємозв'язок корпоративних принципів і стандартів обслуговування проявляється у щоденній діяльності працівників. Вони не лише визначають

загальні вимоги, а й задають конкретні алгоритми дій у різних ситуаціях. Для наочності цей процес доцільно представити у вигляді рис. 2.2.

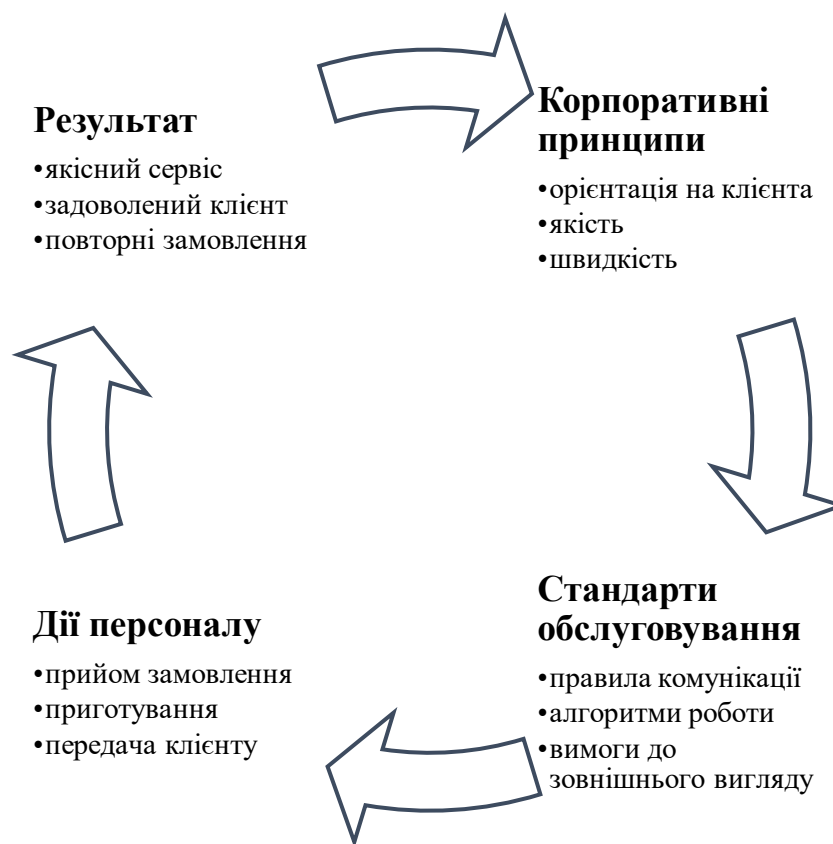


Рис. 2.2. Реалізація корпоративних стандартів у щоденній роботі персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [20; 28]

Подана схема відображає логіку реалізації корпоративної культури через практичну діяльність персоналу. Вона демонструє, що стандарти обслуговування виступають проміжною ланкою між загальними принципами та конкретними діями працівників. Аналіз корпоративних принципів і стандартів ресторану «Сушия» дозволяє зробити висновок про їх високий рівень формалізації. Чітке визначення вимог до поведінки персоналу сприяє стабільності обслуговування та зменшує вплив суб'єктивних факторів. Водночас така модель потребує постійного контролю та підтримки з боку керівництва.

Важливим аспектом є також узгодженість між різними елементами корпоративної культури. Наявність суперечностей між задекларованими

принципами і реальними умовами роботи може призводити до зниження ефективності системи. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз фактичних проявів корпоративної культури в діяльності персоналу.

У процесі обслуговування клієнтів найбільш показовими є моменти пікового навантаження, зокрема у вечірні години або вихідні дні. У цей період спостерігається збільшення кількості замовлень, що створює додатковий тиск на персонал. За таких умов стандарти швидкості обслуговування часто порушуються: час приготування замовлення може перевищувати встановлені 20–30 хвилин, а затримки у передачі замовлення між касиром, кухнею та кур'єром призводять до накопичення черг. У практичній діяльності також виявляється нерівномірність дотримання стандартів комунікації. У спокійні періоди персонал демонструє ввічливу та структуровану взаємодію з клієнтами: привітання, уточнення замовлення, пропозиція додаткових позицій. Водночас під час інтенсивного потоку замовлень комунікація стає більш формальною, а іноді скорочується до мінімуму. Така ситуація знижує рівень сервісу та впливає на загальне враження клієнтів.

Особливу увагу привертає організація командної роботи. У межах зміни спостерігається залежність ефективності взаємодії від досвіду персоналу. У випадках, коли зміна сформована з працівників із різним рівнем підготовки, виникають труднощі з розподілом обов'язків. Наприклад, затримка на кухні може не компенсуватися оперативною роботою касира або кур'єра, що призводить до загального зниження швидкості обслуговування.

Фактичні прояви корпоративної культури також можна простежити у процесі адаптації нових працівників. На практиці навчання часто здійснюється без чіткої системи наставництва, що призводить до ситуацій, коли новий співробітник змушений самотійно освоювати стандарти роботи. У результаті можливі помилки в комплектації замовлень, порушення технології приготування або некоректна комунікація з клієнтами.

Показовими є також ситуації, пов'язані з контролем якості. Формально передбачена перевірка замовлення перед видачею, проте в умовах високого

навантаження цей етап іноді пропускається. Як наслідок, клієнти можуть отримувати неповні або неправильно скомплектовані замовлення, що негативно впливає на їх задоволеність.

З метою узагальнення практичних проявів корпоративної культури доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 2.4

Фактичні прояви корпоративної культури ресторану «Сушия» (на основі практичних ситуацій)

Напрямок	Реальна ситуація	Наслідок
Швидкість обслуговування	затримка замовлення до 40–60 хв у пікові години	зниження задоволеності клієнтів
Комунікація з гостем	скорочення стандартного діалогу до мінімуму	формування відчуття байдужості
Командна робота	відсутність чіткого розподілу обов'язків під час навантаження	зниження ефективності роботи
Контроль якості	неповна перевірка замовлення перед видачею	помилки у комплектації
Адаптація персоналу	навчання «в процесі роботи» без наставника	збільшення кількості помилок
Дисципліна	запізнення або нерівномірний розподіл навантаження	перевантаження окремих працівників

Джерело: складено автором

Наведені дані свідчать про наявність розриву між формалізованими стандартами та їх фактичною реалізацією. Основною причиною виступає високий рівень операційного навантаження, який ускладнює дотримання всіх вимог одночасно. Крім того, недостатній рівень координації між працівниками посилює цей ефект.

Для більш глибокого розуміння впливу корпоративної культури на діяльність персоналу доцільно розглянути механізм її фактичної реалізації.

Подана схема демонструє, що фактична поведінка персоналу формується під впливом не лише корпоративних стандартів, а й умов роботи. У разі перевантаження працівники змушені спрощувати або ігнорувати окремі елементи сервісу, що призводить до зниження його якості.

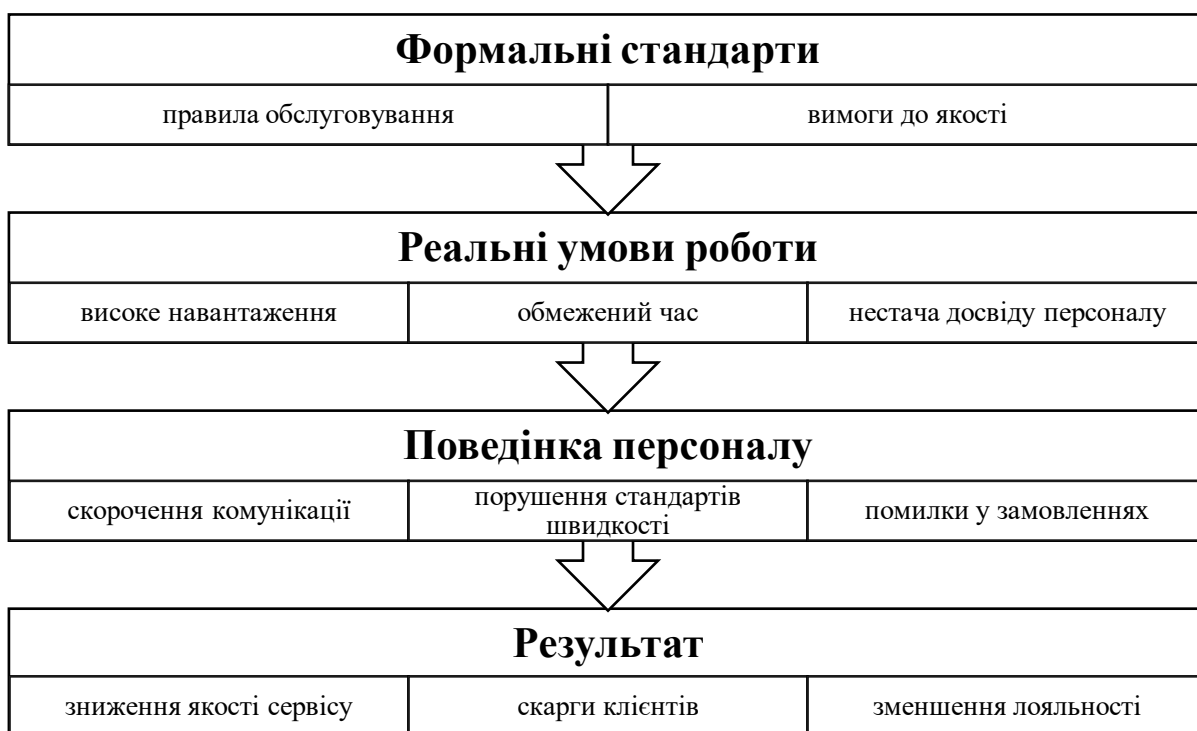


Рис. 2.3. Фактичний вплив корпоративної культури на роботу персоналу ресторану «Сушия»

Джерело: узагальнено автором

Аналіз практичних ситуацій дозволяє виділити кілька характерних проблем. По-перше, недостатній рівень контролю за дотриманням стандартів у пікові періоди. По-друге, відсутність чіткої системи адаптації нових працівників. По-третє, нерівномірний розподіл навантаження між членами команди. Водночас варто відзначити і позитивні аспекти. У більшості випадків персонал демонструє готовність до взаємодії та здатність працювати в умовах високого навантаження. Наявність базових стандартів дозволяє підтримувати певний рівень сервісу навіть у складних умовах.

Отже, фактична корпоративна культура ресторану «Сушия» характеризується поєднанням формалізованих стандартів і практичних обмежень їх реалізації. Виявлені відхилення свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом.

2.3. Оцінка впливу корпоративної культури на ефективність роботи персоналу ресторану «Сушия»

Оцінювання ефективності роботи персоналу ресторану «Сушия» доцільно здійснювати через аналіз конкретних операційних показників, які безпосередньо відображають результативність діяльності працівників. У сфері громадського харчування такі показники мають прикладний характер, оскільки пов'язані з швидкістю виконання замовлень, якістю обслуговування та здатністю персоналу працювати в умовах змінного навантаження. Одним із найбільш показових індикаторів виступає час виконання замовлення. У стандартних умовах для підприємства встановлено орієнтовний норматив на рівні 20–30 хвилин. Проте фактичні значення змінюються залежно від періоду дня та інтенсивності потоку клієнтів.

Для відображення цієї динаміки наведено рис. 2.4.

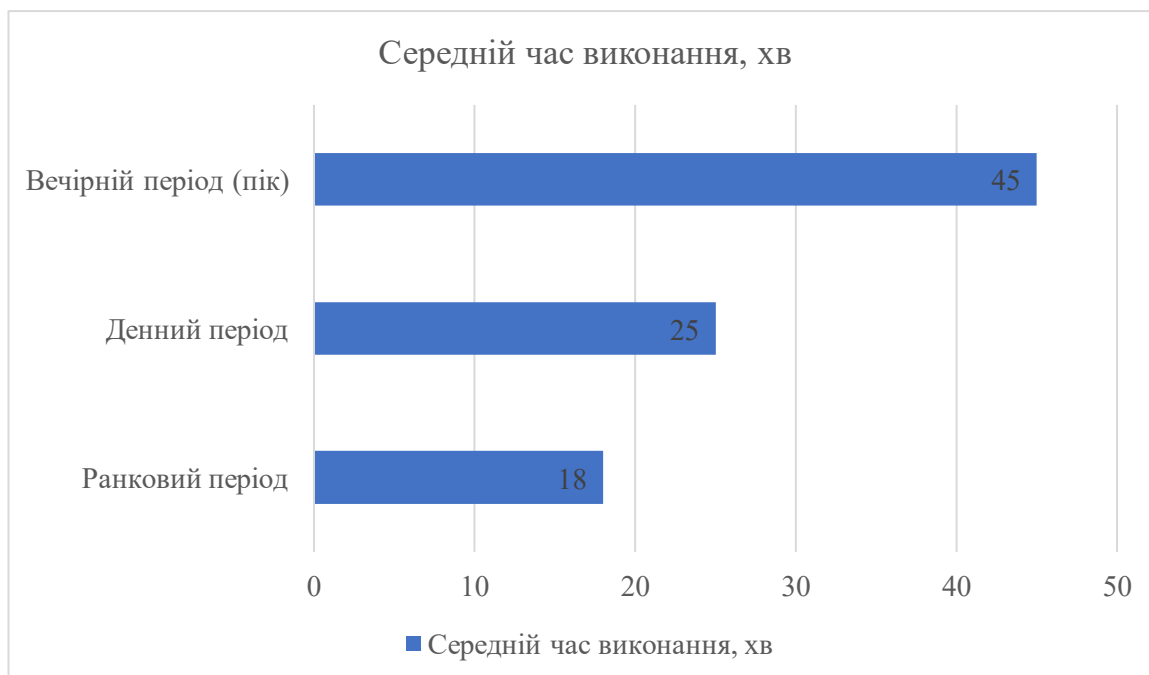


Рис. 2.4. Динаміка часу виконання замовлення залежно від періоду роботи

Джерело: узагальнено автором

Аналіз наведених даних свідчить про значне зростання часу виконання замовлення у вечірні години. У період пікового навантаження показник

перевищує норматив майже вдвічі. Така ситуація вказує на обмеженість ресурсів або недостатню узгодженість дій персоналу. У практичному вимірі це призводить до збільшення часу очікування клієнтів і зниження рівня їх задоволеності.

Другим важливим показником є рівень помилок у замовленнях. Йдеться про випадки неправильної комплектації, відсутності окремих позицій або невідповідності замовленої продукції. Подібні ситуації безпосередньо впливають на репутацію підприємства та формують негативний досвід для клієнта.

Відповідні дані наведено на рис. 2.5.

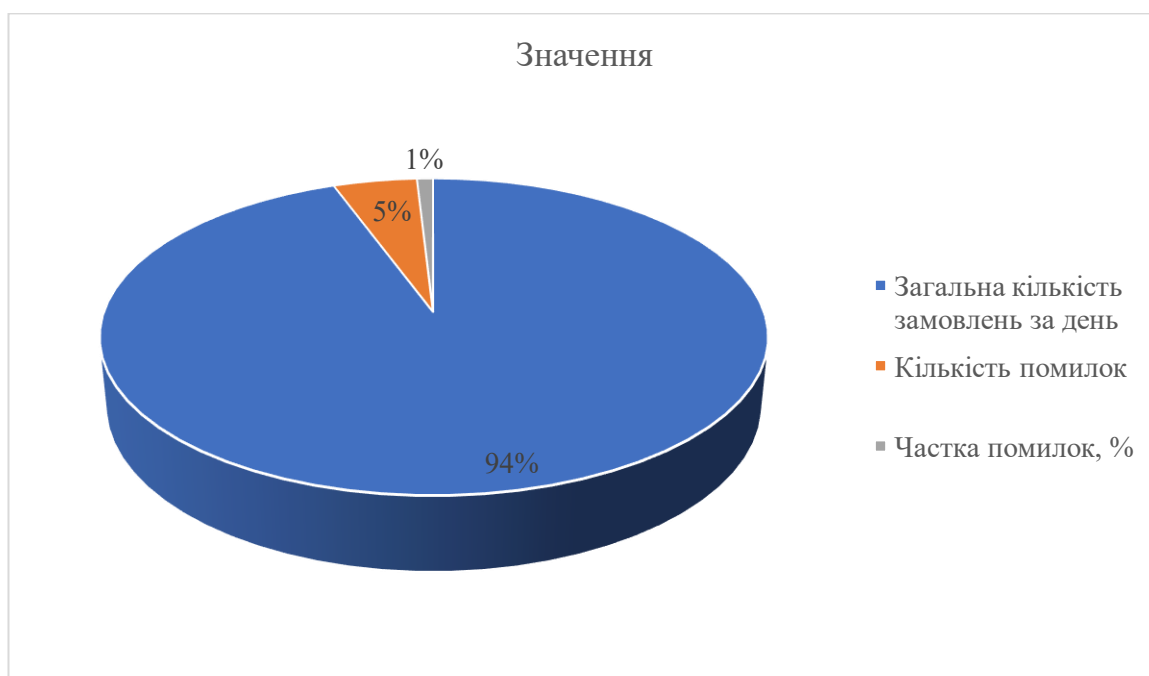


Рис. 2.5. Частка помилок у загальній кількості замовлень

Джерело: узагальнено автором

Отримані результати свідчать про наявність проблем у процесі контролю якості. Показник на рівні 5 % означає, що приблизно кожне двадцятье замовлення містить неточності. Причинами можуть виступати перевантаження персоналу, недостатній контроль перед видачею або неузгодженість дій між підрозділами.

Наступним етапом оцінювання виступає аналіз продуктивності праці персоналу. У ресторанному бізнесі цей показник визначається кількістю замовлень, які обслуговуються протягом зміни одним працівником. Він дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів і рівень організації роботи.

Відповідні розрахунки наведено на рис. 2.6.

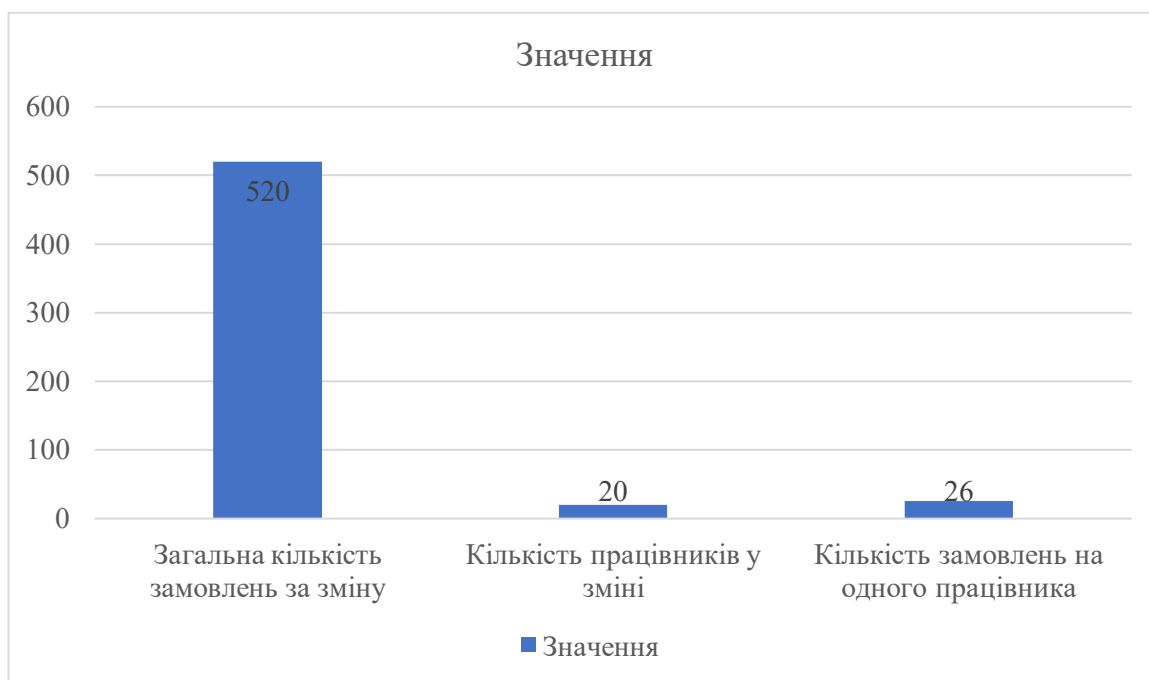


Рис. 2.6. Продуктивність праці персоналу (замовлень на одного працівника)

Джерело: узагальнено автором

Аналіз продуктивності показує, що один працівник обслуговує в середньому 26 замовлень за зміну. Такий рівень навантаження можна вважати значним, особливо з урахуванням необхідності дотримання стандартів якості та швидкості. У пікові періоди фактичне навантаження зростає, що створює ризики перевтоми персоналу та збільшення кількості помилок. Взаємозв'язок між розглянутими показниками є очевидним. Зростання кількості замовлень призводить до збільшення часу їх виконання та підвищення ймовірності помилок. У свою чергу, це впливає на рівень задоволеності клієнтів і може мати наслідки для фінансових результатів підприємства.

Оцінка ефективності роботи персоналу ресторану «Сушия» дозволяє зробити висновок про наявність як позитивних, так і проблемних аспектів. З одного боку, підприємство забезпечує достатній рівень продуктивності, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. З іншого боку, перевищення нормативного часу обслуговування та наявність помилок у замовленнях вказують на необхідність удосконалення організації роботи.

Оцінка ефективності діяльності персоналу ресторану «Сушия», проведена у попередньому підрозділі, виявила низку показників, що характеризують як позитивні результати, так і проблемні аспекти організації роботи. Водночас самі по собі ці показники не пояснюють причин їх формування. Для встановлення причинно-наслідкових зв'язків доцільно проаналізувати вплив корпоративної культури на поведінку працівників і результати їх діяльності.

Фактичні дані свідчать про наявність розриву між формалізованими стандартами та їх практичною реалізацією. Такий розрив формується під впливом низки факторів, серед яких особливу роль відіграє саме корпоративна культура. Вона визначає, як працівники реагують на навантаження, як організовується взаємодія в колективі та яким чином виконуються встановлені стандарти. Вплив корпоративної культури на ефективність роботи персоналу проявляється насамперед через формування поведінкових моделей. У межах ресторану «Сушия» задекларовано орієнтацію на клієнта, швидкість обслуговування та командну взаємодію. Проте фактичні показники демонструють, що в умовах високого навантаження ці принципи реалізуються не в повному обсязі.

Зокрема, перевищення нормативного часу виконання замовлення у вечірні години свідчить про недостатню ефективність командної роботи. У разі сформованої корпоративної культури, що реально підтримує взаємодопомогу, затримки могли б компенсуватися перерозподілом обов'язків між працівниками. Відсутність такої координації вказує на формальний характер задекларованих принципів. Іншим показником виступає частка помилок у замовленнях. Її рівень на рівні 5 % пов'язаний не лише з технічними аспектами

роботи, а й із культурою відповідальності. У ситуації, коли працівник не відчуває персональної відповідальності за результат, контроль якості перед видачею замовлення може сприйматися як другорядний етап.

Особливу увагу привертає вплив корпоративної культури на комунікацію з клієнтами. У спокійні періоди працівники дотримуються стандартів обслуговування, тоді як під час пікового навантаження вони скорочують комунікацію до мінімуму. Така поведінка пояснюється відсутністю внутрішньої установки на стабільність сервісу незалежно від умов роботи.

Вплив корпоративної культури на ефективність роботи персоналу доцільно узагальнити у вигляді рис. 2.7.

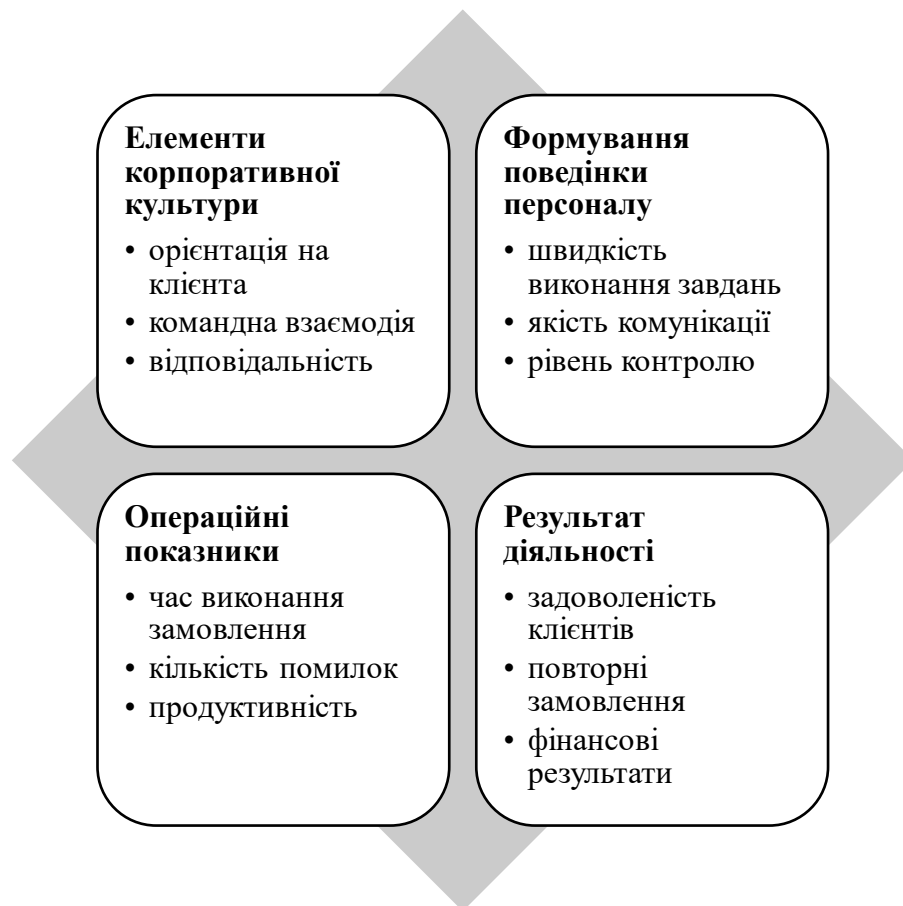


Рис. 2.7. Вплив корпоративної культури на операційні показники роботи персоналу

Джерело: узагальнено автором

Поданий рисунок демонструє логіку впливу корпоративної культури на ефективність роботи персоналу. Вона підкреслює, що культура виступає первинним фактором, який формує поведінку працівників і визначає результати їх діяльності. Аналіз конкретних ситуацій дозволяє виділити основні проблемні аспекти корпоративної культури ресторану «Сушия». По-перше, недостатній рівень інтеграції нових працівників у систему цінностей підприємства. Відсутність структурованого процесу адаптації призводить до того, що нові співробітники не повністю засвоюють стандарти обслуговування. Як наслідок, зростає кількість помилок і знижується якість сервісу.

По-друге, спостерігається слабка реалізація принципу командної роботи. Формально він задекларований, проте в умовах пікового навантаження працівники діють переважно індивідуально. Така ситуація ускладнює координацію дій і призводить до затримок у виконанні замовлень.

По-третє, недостатньо сформована культура контролю якості. Перевірка замовлення перед видачею не завжди виконується належним чином, що призводить до помилок. У цьому випадку проблема полягає не у відсутності стандарту, а у відсутності внутрішньої мотивації до його дотримання.

Водночас варто відзначити і позитивні аспекти корпоративної культури підприємства. Наявність чітко визначених стандартів і принципів створює основу для ефективної організації роботи. Працівники мають зрозумілі орієнтири, що дозволяє підтримувати базовий рівень сервісу навіть у складних умовах. Крім того, персонал демонструє здатність працювати в умовах високого навантаження, що свідчить про наявність певного рівня професійної підготовки та адаптації до специфіки діяльності. Такий потенціал може бути використаний для підвищення ефективності роботи за умови вдосконалення корпоративної культури.

Для більш глибокого розуміння причин впливу корпоративної культури на ефективність доцільно розглянути взаємозв'язок між окремими її елементами та результатами діяльності.

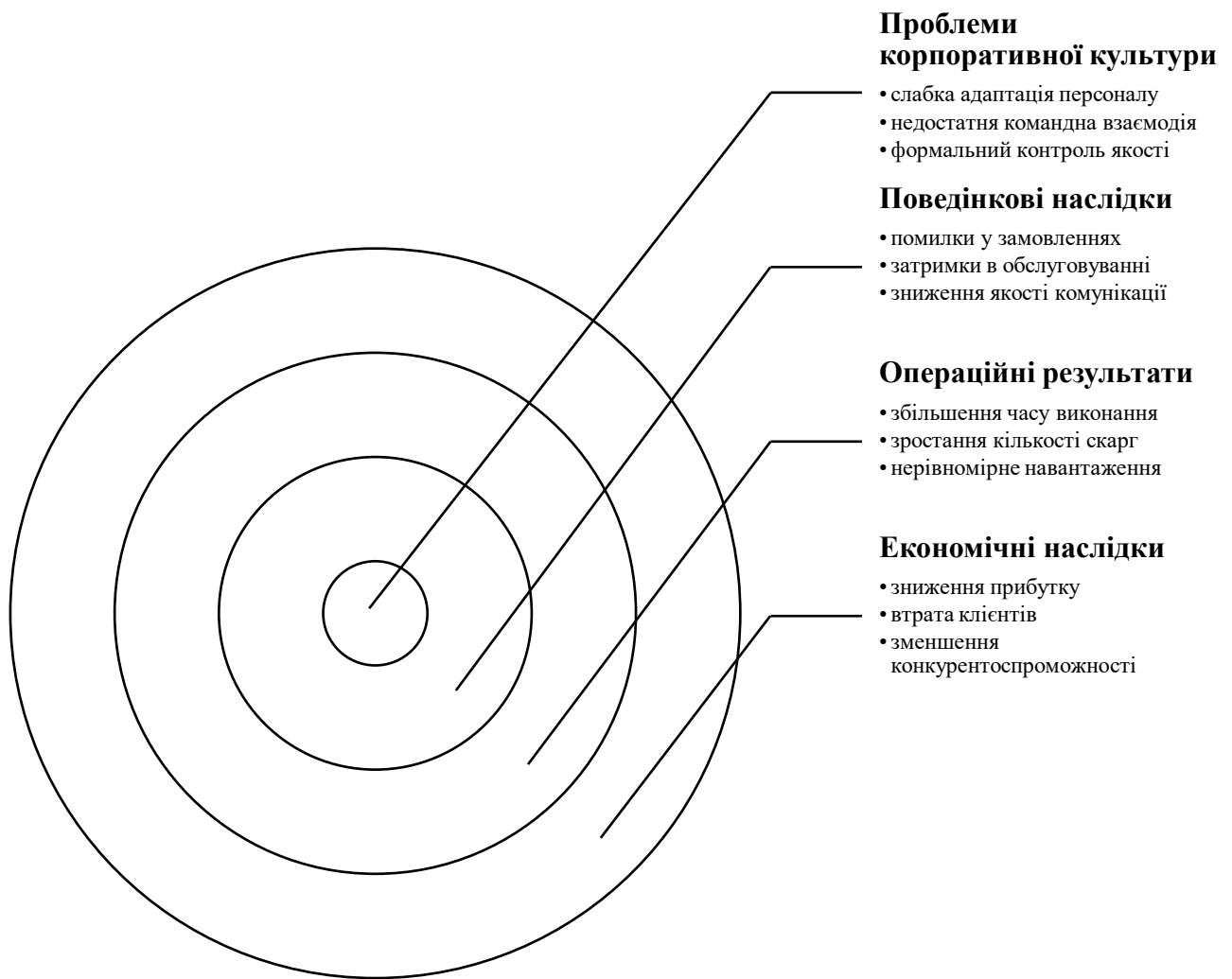


Рис. 2.8. Причинно-наслідковий зв'язок між недоліками корпоративної культури та результатами роботи персоналу

Джерело: узагальнено автором

Схема дозволяє простежити, як недоліки корпоративної культури трансформуються у конкретні проблеми діяльності підприємства. Вона підкреслює, що навіть незначні відхилення у поведінці персоналу можуть мати суттєві наслідки для фінансових результатів.

Аналіз показує, що ефективність роботи персоналу ресторану «Сушия» значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури. Її вплив проявляється не лише у формуванні поведінки працівників, а й у визначенні загальної результативності діяльності підприємства.

Отже, корпоративна культура виступає одним із визначальних факторів ефективності роботи персоналу ресторану «Сушия».

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ресторану «Сушия» дозволив охарактеризувати підприємство як стабільну мережеву структуру з налагодженими бізнес-процесами та чітко визначеними стандартами роботи. Організація управління персоналом базується на ієрархічній моделі, що забезпечує розподіл функцій і контроль за виконанням завдань. Водночас значна частка операційної діяльності припадає на лінійний персонал, що обумовлює високу залежність результатів підприємства від ефективності його роботи. Аналіз фінансових показників виявив нестабільність динаміки прибутку, що частково пов'язано з організаційними аспектами діяльності.

Дослідження корпоративної культури показало, що в ресторані «Сушия» сформована система формалізованих принципів і стандартів обслуговування, які регламентують поведінку персоналу та процес взаємодії з клієнтами. Водночас у практичній діяльності спостерігається розрив між задекларованими нормами та їх реалізацією. Умови підвищеного навантаження, недостатня координація дій і відсутність системної адаптації нових працівників призводять до порушення стандартів швидкості, помилок у замовленнях і зниження якості комунікації з клієнтами.

Оцінка ефективності роботи персоналу підтвердила, що корпоративна культура має безпосередній вплив на операційні результати діяльності підприємства. Виявлено, що недоліки у формуванні командної взаємодії, відповідальності та контролю якості трансформуються у конкретні проблеми – збільшення часу виконання замовлень, зростання кількості помилок і нерівномірний розподіл навантаження. Отримані результати свідчать про

необхідність удосконалення корпоративної культури як інструменту підвищення ефективності персоналу, що обґрунтовує доцільність розробки практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

3.1. Напрями вдосконалення корпоративної культури ресторану «Сушия»

Результати аналізу діяльності ресторану «Сушия» засвідчили наявність розриву між задекларованими корпоративними принципами та їх фактичним виконанням у повсякденній роботі персоналу. Виявлені проблеми пов'язані передусім із недостатнім рівнем координації дій працівників, нерівномірним розподілом навантаження, а також недосконалою системою адаптації нових співробітників. За таких умов удосконалення корпоративної культури доцільно розглядати як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства.

Першочерговим напрямом виступає формування системи адаптації персоналу. На практиці нові працівники часто змушені самотійно освоювати робочі процеси, що призводить до помилок і зниження якості обслуговування. Впровадження чіткої програми адаптації дозволить скоротити період входження в посаду та забезпечити засвоєння корпоративних стандартів.

Раціональним рішенням є запровадження інституту наставництва. За кожним новим працівником доцільно закріплювати досвідченого співробітника, який контролюватиме процес навчання та допомагатиме уникати типових помилок. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню якості роботи, а й формуванню командної взаємодії.

Наступним напрямом вдосконалення є розвиток командної роботи. Аналіз показав, що під час пікового навантаження працівники діють переважно індивідуально, що ускладнює координацію та збільшує час виконання замовлень. Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити практику коротких щозмінних нарад (брифінгів), під час яких визначатимуться зони відповідальності та розподілятиметься навантаження.

Крім того, ефективним заходом може стати використання системи взаємозамінності персоналу. Працівники повинні володіти базовими навичками суміжних функцій, що дозволить оперативно реагувати на зміну навантаження. Наприклад, касир може допомагати у комплектації замовлень, а кухар – виконувати додаткові операції у разі перевантаження.

Важливим напрямом є вдосконалення системи контролю якості. Виявлені помилки у замовленнях свідчать про недостатню ефективність перевірки перед видачею. Запровадження подвійного контролю (наприклад, перевірка замовлення двома працівниками) дозволить зменшити кількість неточностей. Додатково доцільно використовувати чек-листи, які забезпечують системність перевірки.

Окрему увагу варто приділити розвитку культури відповідальності. Працівники повинні усвідомлювати значення своєї роботи для загального результату підприємства. Для цього доцільно впровадити систему оцінювання ефективності, яка враховуватиме індивідуальні показники, зокрема швидкість роботи, кількість помилок і дотримання стандартів.

Мотиваційний аспект також відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури. Запровадження бонусної системи, прив'язаної до показників якості обслуговування, сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу в результатах своєї роботи. Наприклад, зменшення кількості помилок або скорочення часу обслуговування може супроводжуватися матеріальним заохоченням.

Удосконалення комунікацій є ще одним важливим напрямом. В умовах високого навантаження працівники часто скорочують взаємодію, що призводить до помилок. Впровадження чітких алгоритмів передачі інформації між підрозділами дозволить підвищити узгодженість дій і зменшити кількість неточностей.

З метою узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення корпоративної культури ресторану «Сушия»

Проблема	Запропонований захід	Конкретний зміст	Очікуваний результат
Слабка адаптація персоналу	Впровадження наставництва	закріплення досвідченого працівника за новачком на 7–14 днів	зменшення помилок на початковому етапі
Низька командна взаємодія	Щозмінні брифінги	короткі наради перед зміною (5–10 хв)	покращення координації
Перевантаження персоналу	Взаємозамінність функцій	навчання суміжним операціям	зниження часу обслуговування
Помилки у замовленнях	Подвійний контроль	перевірка замовлення двома працівниками	зменшення кількості помилок
Недостатня відповідальність	Система KPI	оцінка за швидкістю, якістю, помилками	підвищення дисципліни
Слабка мотивація	Бонусна система	премії за якість і швидкість	зростання продуктивності
Проблеми комунікації	Стандарти передачі інформації	чіткі алгоритми взаємодії	зменшення затримок

Джерело: розроблено автором

Аналіз запропонованих заходів свідчить, що їх реалізація спрямована на усунення конкретних проблем, виявлених у попередньому розділі. Вони не потребують значних фінансових витрат, проте здатні суттєво вплинути на ефективність роботи персоналу.

Важливим аспектом є поєднання різних підходів до вдосконалення корпоративної культури. Запропоновані заходи охоплюють як організаційні, так і мотиваційні та поведінкові аспекти. Такий комплексний підхід дозволяє досягти більш стійкого результату та забезпечити довгостроковий ефект.

Очікується, що впровадження запропонованих змін призведе до скорочення часу виконання замовлень, зменшення кількості помилок і підвищення рівня задоволеності клієнтів. У свою чергу, це позитивно вплине на фінансові результати підприємства та зміцнить його позиції на ринку.

Отже, удосконалення корпоративної культури ресторану «Сушия» повинно здійснюватися на основі системного підходу, що передбачає

поєднання організаційних змін, розвитку персоналу та впровадження ефективних механізмів мотивації. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності персоналу через розвиток корпоративної культури

Підвищення ефективності роботи персоналу ресторану «Сушия» потребує не лише формування загальних рекомендацій, а й впровадження конкретних управлінських рішень, які безпосередньо впливають на організацію щоденної діяльності. Виявлені у попередньому розділі проблеми – затримки у виконанні замовлень, помилки в комплектації та слабка координація дій – свідчать про необхідність перегляду підходів до управління робочими процесами. Одним із найбільш результативних напрямів є впровадження системи адаптації персоналу. У межах ресторану «Сушия» доцільно перейти від неформального навчання до структурованої моделі, яка передбачає чіткий алгоритм введення нового працівника в роботу.

Наступним кроком виступає впровадження щозмінних брифінгів. Перед початком кожної зміни менеджер повинен проводити коротку нараду тривалістю 5–10 хвилин, під час якої визначаються ролі працівників, розподіляється навантаження та уточнюються особливості роботи на поточний день. Такий підхід дозволяє зменшити хаотичність дій у пікові періоди та підвищити узгодженість роботи команди. Окрему увагу слід приділити стандартизації контролю якості. Доцільно запровадити чек-листи перевірки замовлень, які міститимуть перелік обов'язкових позицій: відповідність замовлених страв, наявність соусів, приборів та правильність пакування.

Для підвищення гнучкості роботи персоналу необхідно впровадити принцип взаємозамінності. Працівники повинні бути навчені виконувати базові функції суміжних посад. Наприклад, касир може здійснювати допомогу в зоні видачі, а кухар – брати участь у комплектації замовлення. Систематизація запропонованих заходів наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Організаційні заходи вдосконалення роботи персоналу ресторану

«Сушия»

Захід	Конкретний зміст впровадження	Термін виконання	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Система адаптації персоналу	розробка короткого навчального гайду (10–15 сторінок), ознайомлення зі стандартами обслуговування; 1 день – теорія, 2 дні – практика на кухні/касі	10–14 днів	HR-менеджер, адміністратор	зменшення помилок новачків на 30–40%
Наставництво	закріплення досвідченого працівника за новим співробітником на 5–7 змін; контроль виконання завдань	1 тиждень (на одного працівника)	менеджер зміни	швидше включення в роботу (на 3–5 днів швидше)
Щозмінні брифінги	проведення перед зміною короткої наради: розподіл ролей (каса, кухня, доставка), визначення пікових годин, постановка задач	5–7 днів на впровадження, далі постійно	адміністратор, старший зміни	скорочення часу обслуговування на 10–15%
Чек-листи контролю замовлення	створення списку перевірки: відповідність позицій, кількість соусів, прибори, упаковка; обов'язкове підписання відповідальним	3–5 днів	старший зміни, адміністратор	зменшення помилок у замовленнях до 2–3%
Взаємозамінність персоналу	навчання працівників базовим операціям суміжних зон (каса → видача, кухня → комплектація); мінімум 2 функції на одного працівника	2–3 тижні	менеджер ресторану	зниження затримок у пікові години
Розподіл зон відповідальності	закріплення за кожним працівником конкретної зони (каса, кухня, доставка, видача) на зміну	3–5 днів	адміністратор	зменшення хаотичності роботи
Контроль виходу на зміну	ведення журналу змін та перевірка явки персоналу за 15 хв до початку зміни	3 дні	адміністратор	зменшення запізень і збоїв у роботі

Джерело: розроблено автором

Запропоновані заходи спрямовані на усунення конкретних недоліків, пов'язаних із організацією роботи персоналу. Їх реалізація не потребує суттєвих фінансових ресурсів, проте дозволяє досягти швидкого ефекту за рахунок оптимізації внутрішніх процесів. Важливим доповненням до організаційних змін є вдосконалення комунікацій між працівниками. У практиці ресторану «Сушия» спостерігаються випадки втрати інформації під час передачі замовлень. Для усунення цієї проблеми доцільно запровадити чіткий алгоритм комунікації, який визначатиме послідовність дій кожного працівника. Крім того, доцільно впровадити систему візуального контролю навантаження. Наприклад, використання електронного табло або внутрішньої системи відображення замовлень дозволяє персоналу швидко орієнтуватися в поточній ситуації та визначати пріоритетність виконання завдань.

Деталізація заходів щодо вдосконалення робочих процесів наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи оптимізації робочих процесів персоналу ресторану «Сушия»

Проблема	Конкретне рішення	Практичні дії впровадження	Термін реалізації	Відповідальні
Затримки у виконанні замовлень (до 40–60 хв у пік)	оптимізація розподілу навантаження	розподіл персоналу по зонах: 1 – каса, 2–3 – кухня, 1 – комплектація, 1 – кур'єр; введення «пікового графіку»	5–7 днів	адміністратор, менеджер зміни
Помилки у замовленнях (≈5%)	подвійна перевірка замовлення	перша перевірка – кухар, друга – працівник видачі; відмітка у чек-листі	3–5 днів	старший зміни
Втрата інформації між працівниками	стандарті передачі замовлення	введення правила: касир озвучує замовлення кухні, кухня підтверджує; використання екрану замовлень	7–10 днів	адміністратор
Перевантаження окремих працівників	взаємозамінність	навчання касира комплектації, кухаря – базовій роботі з замовленням; ротація кожні 2–3 години	2–3 тижні	менеджер ресторану
Нерівномірна робота зміни	чіткий розподіл ролей	закріплення ролей на зміну (відповідальний за кухню, видачу, касу);	3–5 днів	адміністратор

		фіксація в журналі		
Повільна комплектація доставки	стандарти пакування	підготовка наборів (соуси, прибори) заздалегідь; виділення окремої зони для пакування	5–7 днів	старший зміни
Затримки кур'єрів	оптимізація маршрутів доставки	групування замовлень за районами; закріплення кур'єра за зоною (Позняки, Оболонь тощо)	7–10 днів	логіст/менеджер доставки
Відсутність контролю завантаження	візуалізація замовлень	встановлення екрану або планшета з чергою замовлень (кольорове виділення термінових)	10–14 днів	менеджер ресторану

Джерело: розроблено автором

Аналіз запропонованих заходів показує, що їх реалізація спрямована на підвищення узгодженості дій персоналу та оптимізацію використання трудових ресурсів. Основний акцент зроблено на організаційних змінах, які дозволяють зменшити вплив випадкових факторів і забезпечити стабільність роботи. Упровадження зазначених рішень створює передумови для зниження часу виконання замовлень, зменшення кількості помилок і підвищення якості обслуговування. Водночас для досягнення стійкого результату необхідно доповнити їх заходами мотиваційного характеру.

Ефективність роботи персоналу ресторану «Сушия» визначається не лише організацією робочих процесів, а й рівнем зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Виявлені у попередніх розділах проблеми, зокрема порушення стандартів обслуговування та зростання кількості помилок у пікові періоди, частково зумовлені відсутністю чіткої системи мотивації, яка б стимулювала персонал до дотримання корпоративних норм.

Формування ефективної системи мотивації передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також впровадження механізмів оцінювання результатів роботи працівників. У ресторанному бізнесі доцільно використовувати показники, які безпосередньо пов'язані з якістю обслуговування, швидкістю виконання замовлень і рівнем відповідальності персоналу.

Одним із найбільш дієвих інструментів виступає система КРІ (ключових показників ефективності). Її впровадження дозволяє перевести вимоги до роботи персоналу з рівня формальних стандартів у площину конкретних вимірюваних результатів. Для ресторану «Сушия» доцільно використовувати обмежену кількість показників, які легко контролювати та які мають прямий вплив на якість обслуговування.

Основні КРІ доцільно формувати з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Зокрема, ключовими показниками можуть виступати швидкість обслуговування, кількість помилок у замовленнях, дотримання стандартів комунікації та рівень дисципліни. Кожен із цих показників має бути прив'язаний до конкретного результату, який можна оцінити в кількісному вимірі.

Система КРІ для персоналу ресторану «Сушия» наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Система КРІ для оцінювання ефективності персоналу ресторану
«Сушия»**

КРІ	Як розраховується	Нормативне значення	Джерело даних	Період оцінки	Відповідальний	Вплив на мотивацію
Час виконання замовлення	середній час = загальний час виконання / кількість замовлень	≤ 30 хв (у пік ≤ 40 хв)	POS-система, журнал замовлень	щоденно	менеджер зміни	+10% до премії при виконанні
Частка помилок у замовленнях	(кількість помилок / загальна кількість замовлень) $\times 100\%$	$\leq 3\%$	журнал скарг, чек-листи	щоденно	старший зміни	-10% премії при перевищенні
Повнота комплектації	% правильно зібраних замовлень (без пропущених позицій)	$\geq 97\%$	перевірка замовлень	щоденно	адміністратор	+5% премії
Швидкість обробки	час від прийому до	≤ 2 хв	POS-система	щоденно	касир, менеджер	+5% премії

замовлення на касі	передачі на кухню					
Продуктивність працівника	кількість замовлень / кількість працівників у зміні	25–30 замовлень/особа	внутрішня звітність	щоденно	менеджер	+10% премії при перевищенні
Дотримання стандартів сервісу	оцінка за чек-листом (10 критеріїв: привітання, уточнення, ввічливість тощо)	$\geq 8/10$	контроль менеджера	щотижнево	адміністратор	+5% премії
Дисципліна	кількість запізень або порушень	не більше 1/місяць	табелі обліку часу	щомісячно	HR	-5% премії при порушенні

Джерело: розроблено автором

Впровадження KPI дозволяє підвищити прозорість оцінювання роботи персоналу та створює основу для формування системи матеріального стимулювання. Працівники отримують чітке розуміння того, які результати від них очікуються, що сприяє підвищенню їх відповідальності та дисципліни.

Наступним кроком виступає розробка системи матеріальної мотивації. Доцільно впровадити бонусну систему, яка буде безпосередньо пов'язана з виконанням встановлених KPI. Такий підхід дозволяє стимулювати працівників до досягнення конкретних результатів і підвищує їх зацікавленість у дотриманні стандартів. Практична реалізація системи мотивації може передбачати щомісячне нарахування премій залежно від виконання KPI. Наприклад, при досягненні нормативного рівня швидкості обслуговування працівник отримує додатковий бонус, а при перевищенні допустимого рівня помилок – втрачає частину премії.

Поряд із матеріальними стимулами доцільно використовувати нематеріальні методи мотивації. До них належать визнання досягнень працівників, формування рейтингу кращих співробітників, а також створення можливостей для професійного розвитку. Такі заходи сприяють формуванню

позитивного психологічного клімату та підвищують рівень залученості персоналу.

Система мотиваційних заходів ресторану «Сушия» узагальнена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Мотиваційні заходи підвищення ефективності персоналу ресторану «Сушия»

Захід	Умови отримання	Конкретний розмір винагороди	Періодичність
Бонус за швидкість обслуговування	середній час виконання ≤ 30 хв (у пік ≤ 40 хв)	+1000–1500 грн/місяць	щомісячно
Бонус за відсутність помилок	частка помилок $\leq 3\%$ за місяць	+800–1200 грн/місяць	щомісячно
Бонус за повну комплектацію	відсутність пропущених позицій у замовленнях	+500 грн/місяць	щомісячно
Бонус за продуктивність	≥ 30 замовлень на одного працівника за зміну	+700–1000 грн/місяць	щомісячно
«Працівник місяця»	найкращі показники за КРІ (швидкість, якість, дисципліна)	+1500 грн + грамота	щомісячно
Штраф за критичні помилки	неправильне замовлення або скарга клієнта	-300–500 грн за випадок	за фактом
Штраф за запізнення	запізнення більше ніж на 10 хв	-200 грн за випадок	за фактом
Навчальні бонуси	проходження внутрішнього тренінгу	+300 грн за курс	за фактом
Командний бонус	виконання КРІ всією зміною	+500 грн кожному	щомісячно

Джерело: розроблено автором

Запропонована система мотивації поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що дозволяє впливати на різні аспекти поведінки персоналу. Її ефективність полягає у тому, що вона орієнтована на конкретні результати діяльності та враховує особливості роботи в ресторанному бізнесі.

Важливим аспектом є регулярність оцінювання та надання зворотного зв'язку. Працівники повинні отримувати інформацію про результати своєї роботи, що дозволяє коригувати поведінку та підвищувати ефективність. У цьому контексті щотижневі обговорення результатів можуть виступати інструментом постійного вдосконалення. Очікується, що впровадження

запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню кількості помилок і скороченню часу обслуговування. Крім того, формування прозорої системи мотивації дозволить підвищити рівень довіри персоналу до керівництва та створити умови для стабільного розвитку підприємства.

Отже, підвищення ефективності роботи персоналу ресторану «Сушия» можливе за умови поєднання організаційних змін і мотиваційних механізмів. Запропоновані заходи створюють основу для формування результативної корпоративної культури, яка забезпечує узгодженість дій працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення корпоративної культури ресторану «Сушия» потребує визначення обсягу ресурсів, необхідних для їх впровадження. Оцінка витрат дозволяє обґрунтувати доцільність змін та створює основу для подальшого аналізу економічної ефективності.

Формування витрат здійснюється з урахуванням характеру запропонованих заходів, які охоплюють організаційні, навчальні та мотиваційні аспекти. Загальний обсяг витрат можна представити як суму витрат за окремими напрямками.

Загальні витрати на впровадження заходів визначаються за формулою:

$$V_{\text{заг}} = V_{\text{навч}} + V_{\text{орг}} + V_{\text{мот}} \quad (3.1)$$

де:

$V_{\text{заг}}$ — загальні витрати;

$V_{\text{навч}}$ — витрати на навчання та адаптацію персоналу;

$V_{\text{орг}}$ — організаційні витрати;

$V_{\text{мот}}$ – витрати на систему мотивації.

У межах ресторану «Сушия» працює 206 співробітників, проте впровадження заходів передбачає навчання лише частини персоналу, зокрема нових працівників та тих, хто потребує підвищення кваліфікації. Для розрахунку приймається, що щомісячно проходять навчання приблизно 20 осіб.

Витрати на навчання включають:

- оплату часу наставника;
- витрати на підготовку матеріалів;
- втрати робочого часу під час навчання.

Витрати на наставництво визначаються за формулою:

$$V_{\text{наст}} = N_{\text{п}} \times T_{\text{наст}} \times C_{\text{год}} \quad (3.2)$$

де:

$N_{\text{п}}$ – кількість нових працівників;

$T_{\text{наст}}$ – кількість годин наставництва (20 год/працівник);

$C_{\text{год}}$ – середня погодинна оплата (100 грн).

$$V_{\text{наст}} = 20 \times 20 \times 100 = 40\,000 \text{ грн}$$

Додатково враховуються витрати на навчальні матеріали:

$$V_{\text{мат}} = N_{\text{п}} \times C_{\text{мат}} \quad (3.3)$$

де $C_{\text{мат}} = 100$ грн на одного працівника

$$V_{\text{мат}} = 20 \times 100 = 2\,000 \text{ грн}$$

Загальні витрати на навчання:

$$V_{\text{навч}} = 40\,000 + 2\,000 = 42\,000 \text{ грн}$$

Організаційні витрати включають впровадження чек-листів, брифінгів, системи контролю та оптимізації робочих процесів. Більшість заходів не потребує значних фінансових ресурсів, однак передбачає витрати часу персоналу та часткові матеріальні витрати.

Основні складові:

- розробка чек-листів;
- друк матеріалів;
- впровадження системи контролю.

Розрахунок:

$$B_{\text{орг}} = B_{\text{чек}} + B_{\text{друк}} + B_{\text{контр}} \quad (3.4)$$

Приймаємо:

- чек-листи – 1 500 грн
- друк матеріалів – 2 000 грн
- організація контролю – 3 500 грн

$$B_{\text{орг}} = 1\,500 + 2\,000 + 3\,500 = 7\,000 \text{ грн}$$

Найбільшу частку витрат становить система матеріального стимулювання. Вона включає бонуси за виконання КРІ, премії та інші виплати.

Розрахунок витрат на бонуси:

$$B_{\text{мот}} = N_{\text{перс}} \times C_{\text{бонус}} \quad (3.5)$$

де:

$$N_{\text{перс}} = 206 \text{ осіб};$$

$$C_{\text{бонус}} = 1\,000 \text{ грн (середній бонус)}$$

$$B_{\text{мот}} = 206 \times 1\,000 = 206\,000 \text{ грн}$$

Додатково враховуються витрати на нематеріальні стимули (грамоти, навчання):

$$B_{\text{дод}} = 5\,000 \text{ грн}$$

Отже:

$$B_{\text{мот}} = 206\,000 + 5\,000 = 211\,000 \text{ грн}$$

Підставляємо значення у формулу (3.1):

$$B_{\text{заг}} = 42\,000 + 7\,000 + 211\,000 = 260\,000 \text{ грн}$$

Таблиця 3.6

Загальні витрати на впровадження заходів у ресторані «Сушия»

Напрямок витрат	Складові	Сума, грн
Навчання персоналу	наставництво, матеріали	42 000
Організаційні заходи	чек-листи, контроль, матеріали	7 000
Мотивація персоналу	бонуси, премії	211 000
Загальні витрати		260 000

Джерело: розраховано автором

Аналіз структури витрат показує, що найбільшу частку займають витрати на мотивацію персоналу, які становлять понад 80 % загального обсягу. Така структура є характерною для підприємств сфери гостинності, де результат діяльності безпосередньо залежить від якості роботи персоналу. Витрати на навчання мають одноразовий або періодичний характер і формують основу для підвищення кваліфікації працівників. Організаційні витрати є мінімальними, що свідчить про можливість впровадження більшості заходів без значних фінансових вкладень.

Оцінка ефективності запропонованих заходів передбачає визначення їх впливу на результати діяльності ресторану «Сушия». У попередньому підрозділі встановлено, що загальні витрати на впровадження становлять 260 000 грн. Наступним етапом є визначення економічного ефекту, який формується за рахунок підвищення продуктивності персоналу, скорочення часу обслуговування та зменшення кількості помилок у замовленнях.

У процесі аналізу встановлено, що середній час виконання замовлення у пікові години становить 45 хв. Запропоновані заходи дозволяють зменшити цей показник до 30 хв. Скорочення часу обслуговування дає можливість збільшити кількість виконаних замовлень.

Приріст кількості замовлень визначається за формулою:

$$Q_{\text{пр}} = Q_{\text{баз}} \times \frac{T_{\text{баз}}}{T_{\text{нов}}} - Q_{\text{баз}} \quad (3.6)$$

де:

$Q_{\text{пр}}$ – приріст кількості замовлень;

$Q_{\text{баз}}$ – базова кількість замовлень (520 за зміну);

$T_{\text{баз}}$ – базовий час (45 хв);

$T_{\text{нов}}$ – новий час (30 хв).

$$Q_{\text{пр}} = 520 \times \frac{45}{30} - 520 = 520 \times 1.5 - 520 = 780 - 520 = 260 \text{ замовлень}$$

Отже, підприємство може додатково обслуговувати 260 замовлень за зміну.

Приріст доходу визначається за формулою:

$$D_{\text{пр}} = Q_{\text{пр}} \times C_{\text{сер}} \quad (3.7)$$

де $C_{\text{сер}} = 250$ грн (середній чек)

$$D_{\text{пр}} = 260 \times 250 = 65\,000 \text{ грн/день}$$

Місячний ефект:

$$D_{\text{міс}} = 65\,000 \times 30 = 1\,950\,000 \text{ грн}$$

Початковий рівень помилок становив 5 %, після впровадження заходів очікується зниження до 3 %.

Кількість зменшених помилок:

$$\Delta P = Q_{\text{заг}} \times (P_{\text{баз}} - P_{\text{нов}}) \quad (3.8)$$

де:

$$Q_{\text{заг}} = 520,$$

$$P_{\text{баз}} = 5\%,$$

$$P_{\text{нов}} = 3\%$$

$$\Delta P = 520 \times (0.05 - 0.03) = 520 \times 0.02 = 10.4 \approx 10 \text{ замовлень}$$

Втрати від однієї помилки (переробка, компенсація) ≈ 200 грн

$$E_{\text{пом}} = \Delta P \times C_{\text{втр}} \quad (3.9)$$

$$E_{\text{пом}} = 10 \times 200 = 2\,000 \text{ грн/день}$$

Місячний ефект:

$$2\,000 \times 30 = 60\,000 \text{ грн}$$

Після впровадження заходів продуктивність зростає з 26 до 30 замовлень на працівника.

Приріст продуктивності:

$$\Delta W = W_{\text{нов}} - W_{\text{баз}} \quad (3.10)$$

$$\Delta W = 30 - 26 = 4 \text{ замовлення}$$

Загальний приріст:

$$Q_{\text{прод}} = N_{\text{перс}} \times \Delta W \quad (3.11)$$

$$Q_{\text{прод}} = 20 \times 4 = 80 \text{ замовлень}$$

Ефект у грошовому вираженні:

$$D_{\text{прод}} = 80 \times 250 = 20\,000 \text{ грн/день}$$

Місячно:

$$20\,000 \times 30 = 600\,000 \text{ грн}$$

Загальний ефект визначається як сума всіх складових:

$$E_{\text{заг}} = D_{\text{міс}} + E_{\text{пом}} + D_{\text{прод}} \quad (3.12)$$

$$E_{\text{заг}} = 1\,950\,000 + 60\,000 + 600\,000 = 2\,610\,000 \text{ грн}$$

Розрахунок економічної ефективності (ROI):

$$ROI = \frac{E_{\text{заг}} - B_{\text{заг}}}{B_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (3.13)$$

$$ROI = \frac{2\,610\,000 - 260\,000}{260\,000} \times 100\% = 904\%$$

Таблиця 3.7

Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів

Показник	До впровадження	Після	Ефект
Час виконання замовлення	45 хв	30 хв	-15 хв
Кількість замовлень	520	780	+260
Частка помилок	5%	3%	-2%
Продуктивність	26	30	+4
Місячний дохід	—	—	+2 610 000 грн
Витрати	—	—	260 000 грн
ROI	—	—	904%

Джерело: розраховано автором

Окрім економічних результатів, впровадження заходів забезпечує низку соціальних змін:

- зниження плинності персоналу за рахунок мотивації
- підвищення задоволеності працівників
- покращення психологічного клімату
- зменшення конфліктів у колективі

Зростання рівня задоволеності персоналу сприяє стабільності колективу, що має довгостроковий позитивний вплив на діяльність підприємства.

Проведені розрахунки свідчать про високу ефективність запропонованих заходів. Витрати на їх впровадження окупаються у короткий термін, а отриманий економічний ефект значно перевищує вкладені ресурси. Поєднання економічного та соціального результату створює умови для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Сушия» та забезпечує його подальший розвиток.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження визначено комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури ресторану «Сушия». Запропоновані рішення охоплюють організаційні та мотиваційні аспекти управління персоналом і спрямовані на усунення конкретних проблем, виявлених у попередніх розділах. Зокрема, впровадження системи адаптації, наставництва, щозмінних брифінгів і чек-листів дозволяє підвищити узгодженість дій працівників, зменшити кількість помилок та оптимізувати процес обслуговування клієнтів.

Розроблена система KPI та мотиваційних стимулів забезпечує перехід від формального дотримання стандартів до орієнтації персоналу на досягнення конкретних результатів. Чітке визначення показників ефективності, прив'язка їх до матеріального заохочення та регулярний контроль створюють умови для підвищення дисципліни, відповідальності та продуктивності праці. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє формуванню більш стійкої моделі поведінки персоналу та підвищенню рівня залученості працівників.

Проведена оцінка соціально-економічної ефективності підтвердила доцільність впровадження запропонованих заходів. Отримані розрахунки свідчать про значний приріст доходу за рахунок скорочення часу обслуговування, підвищення продуктивності та зменшення кількості помилок у замовленнях. Водночас спостерігається позитивний соціальний ефект, який проявляється у покращенні психологічного клімату, зниженні плинності кадрів і підвищенні задоволеності персоналу. Сукупність цих результатів створює передумови для зміцнення конкурентних позицій ресторану «Сушия» та забезпечення його стабільного розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути вплив корпоративної культури на ефективність роботи персоналу у сфері гостинності на прикладі ресторану «Сушия». Узагальнення теоретичних підходів показало, що корпоративна культура виступає не просто елементом внутрішнього середовища підприємства, а фактором, який безпосередньо формує поведінку працівників, стиль управління та якість взаємодії з клієнтами. У межах індустрії гостинності її значення посилюється високим рівнем контакту з гостем, де навіть незначні відхилення у поведінці персоналу здатні впливати на сприйняття сервісу.

Аналіз теоретичних аспектів засвідчив, що корпоративна культура включає систему цінностей, норм і стандартів, які регулюють діяльність персоналу. Вона визначає підхід до обслуговування, формує командну взаємодію та впливає на рівень відповідальності працівників. Дослідження наукових джерел дозволило встановити, що найбільш результативними є ті моделі культури, які поєднують формалізовані стандарти з реальною підтримкою з боку керівництва та внутрішньою мотивацією персоналу.

У процесі аналізу діяльності ресторану «Сушия» виявлено, що підприємство має сформовану систему корпоративних принципів і стандартів обслуговування. Вони охоплюють вимоги до якості продукції, швидкості виконання замовлень, комунікації з клієнтами та зовнішнього вигляду персоналу. Наявність таких стандартів створює передумови для стабільної роботи та формує єдиний стиль обслуговування.

Водночас результати практичного аналізу показали, що формалізовані норми не завжди реалізуються у повному обсязі. У діяльності персоналу зафіксовано відхилення, які проявляються у збільшенні часу виконання замовлень у пікові періоди, наявності помилок у комплектації та зниженні якості комунікації з клієнтами. Причини таких явищ пов'язані з недостатньою

координацією дій, перевантаженням персоналу та відсутністю системного підходу до адаптації нових працівників.

Оцінка ефективності роботи персоналу дозволила встановити, що середній час виконання замовлення перевищує нормативні значення у періоди високого навантаження, а частка помилок у замовленнях досягає 5 %. Продуктивність праці перебуває на достатньому рівні, проте супроводжується зростанням напруженості роботи персоналу. Така ситуація свідчить про те, що потенціал підприємства використовується не повною мірою через організаційні недоліки та обмеження у корпоративній культурі.

Подальший аналіз дозволив встановити прямий зв'язок між станом корпоративної культури та ефективністю діяльності персоналу. Недостатній розвиток командної взаємодії призводить до затримок у виконанні замовлень, а слабка культура контролю якості сприяє виникненню помилок. Відсутність чіткої системи мотивації знижує зацікавленість працівників у дотриманні стандартів і негативно впливає на результати роботи.

З метою усунення виявлених проблем у роботі запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури. Вони охоплюють організаційні зміни, розвиток персоналу та впровадження системи мотивації. Зокрема, обґрунтовано доцільність запровадження системи адаптації працівників, наставництва, щозмінних брифінгів і чек-листів контролю якості. Реалізація таких заходів дозволяє підвищити узгодженість дій персоналу та зменшити вплив людського фактора.

Особливу увагу приділено впровадженню системи KPI, яка забезпечує оцінювання роботи персоналу на основі конкретних показників. Використання таких індикаторів, як час виконання замовлення, частка помилок і продуктивність праці, дозволяє підвищити прозорість управління та створює основу для ефективної мотивації. Поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними методами, зокрема визнанням досягнень працівників, сприяє формуванню більш відповідального ставлення до виконання обов'язків.

Проведені розрахунки соціально-економічної ефективності підтвердили доцільність впровадження запропонованих заходів. Зменшення часу обслуговування дозволяє збільшити кількість замовлень, що призводить до суттєвого приросту доходу підприємства. Зниження кількості помилок забезпечує економію ресурсів і підвищує рівень задоволеності клієнтів. Підвищення продуктивності праці сприяє більш ефективному використанню трудових ресурсів.

Отримані результати свідчать, що витрати на впровадження заходів окупаються у короткий термін, а їх реалізація створює значний економічний ефект. Крім фінансових результатів, спостерігається позитивний вплив на соціальне середовище підприємства. Зокрема, підвищується рівень задоволеності персоналу, зменшується плинність кадрів і покращується психологічний клімат у колективі.

На основі проведеного дослідження сформульовано такі пропозиції:

- впровадити структуровану систему адаптації персоналу з використанням наставництва та контрольних етапів навчання;
- організувати регулярні щозмінні брифінги для підвищення координації дій працівників;
- запровадити чек-листи контролю якості замовлень з обов'язковою перевіркою перед видачею;
- забезпечити взаємозамінність персоналу шляхом навчання суміжним функціям;
- впровадити систему KPI для оцінювання ефективності роботи персоналу;
- розробити комплексну систему мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули;
- здійснювати регулярний контроль результатів роботи з використанням зворотного зв'язку.

Реалізація зазначених пропозицій дозволить підвищити ефективність діяльності персоналу, забезпечити стабільність якості обслуговування та

зміцнити конкурентні позиції ресторану «Сушия». Результати дослідження можуть бути використані не лише в межах одного підприємства, а й у діяльності інших закладів індустрії гостинності, які прагнуть підвищити результативність роботи через розвиток корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєнко-Лемовська Л. Психологічні аспекти управління в галузі туризму: роль ефективного ділового спілкування. *International Science Journal of Education & Linguistics*. 2024. vol. 3, no. 1. pp. 26–34.
2. Барна М. Ю., Баган Н. В., Хмельницька Є. В. Чинники впливу на формування, стан та ефективність управління ресурсами підприємств індустрії гостинності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 287 – 292.
3. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Романюк Х. Р. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1 (61). С. 12–18.
4. Гайдай Я., Петлін І. Інноваційні інструменти управління персоналом підприємств сфери гостинності. *Готельно-ресторанний бізнес та харчові технології: сучасні тенденції, виклики*. 2025. С. 68. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/zbirnyk-hotelno-restorannybiznes-2025.pdf#page=68> (дата звернення: 07.02.2026).
5. Гринько Т. В., Савченко О. О. Проблеми формування корпоративної культури підприємств готельно ресторанного бізнесу. *ResearchGate*. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376062574> (дата звернення: 07.02.2026).
6. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114–120.
7. Гузар У. Є., Завидівська О. І., Кулик О. М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа економіка бізнес та управління*. 2020. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_2_29 (дата звернення: 07.02.2026).

8. Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46–49.

9. Дуга В. О. HR-менеджмент на підприємствах індустрії гостинності в умовах кризи. Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні (м. Херсон, 23 квітня 2021 р.) Херсон : ХДАЕУ, 2021. 327 с. С. 76–79.

10. Живко З. Специфіка управління персоналом у готельно-ресторанних комплексах: лідерство та корпоративна культура. *ResearchGate*. 2026. URL:

https://www.researchgate.net/publication/400036956_SPECIFIKA_UPRAVLINNA_PERSONALOM_V_GOTELNO-RESTORANNIH_KOMPLEKSACH_LIDERSTVO_TA_KORPORATIVNA_KULTURA (дата звернення: 07.02.2026).

11. Захарова Т. В. Стратегія управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2025. № 38(66). С. 47–52. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/4355/4000> (дата звернення: 07.02.2026).

12. З 2006 року до сьогодні як розвивалася ресторанна мережа «Сушия» в Україні. *Fakty ICTV*. 2026. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20260206-z-2006-roku-do-sogodni-yak-rozvyvalysya-restorany-sushyia/> (дата звернення: 07.02.2026).

13. Калюжна Н.Г., Хома В.М. Типізація корпоративних культур міжнародних компаній на основі методу OCAI. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 214–222. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-214-222> (дата звернення: 07.02.2026).

14. Коршманюк А. Корпоративна культура в закладах сфери гостинності. Матеріали VII Міжнародної студентської науково-технічної конференції *Природничі та гуманітарні науки*. 2024. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44869/2/VII_MCNTK_2024_Korshmaniuk_A-Corporate_culture_in_186-187.pdf (дата звернення: 07.02.2026).

15. Кушнірук Г. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг VS. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023, Том 6 № 2. С. 171–182. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291699/285197> (дата звернення: 07.02.2026).

16. Литвиненко О. М., Приходько К. В. Проблеми підбору та утримання покоління Z у реаліях кадрового голоду в Україні. *Нобелівський вісник*. 2020. № 1 (13). С. 65–73.

17. Мазур В. Психологічні чинники ефективності обслуговування у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76.

18. Мережа ресторанів «Сушия». Загальна характеристика діяльності. Ukrainian Society of Hospitality Group. 2024. URL: https://www.usgh.com.ua/company_usgh/sushiya (дата звернення: 07.02.2026).

19. Ніколайчук О. А., Бадега А. С. Аналіз теоретичних та практичних засад оцінювання управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури готельно ресторанних підприємств. *Торгівля Всеукраїнський науковий журнал*. 2023. URL: <https://torgivlyan.donnuet.edu.ua/index.php/torgivlya/article/download/131/132> (дата звернення: 07.02.2026).

20. Офіційний сайт ресторанної мережі Сушия. Корпоративні цінності та стандарти обслуговування. Sushiya. 2025. URL: <https://sushiya.ua> (дата звернення: 07.02.2026).

21. Петренко Н. О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. *CORE*. 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33754515.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).

22. Попик М. М., Шулла Р. С., Ханас У. Я. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом у сфері туризму та гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2020. URL:

<https://scispace.com/pdf/corporate-culture-of-the-enterprises-of-tourism-and-32r3vyo6ju.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).

23. Сазонова Т.О., Федірець О.В., Пучка О.Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5(22). С. 113–117.

24. Семикіна М. В., Дмитришин Б. П. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Academy Vision*. 2025. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/958/853/863> (дата звернення: 07.02.2026).

25. Серeda Н. Вплив культурних характеристик на організацію сервісу в готельно ресторанному бізнесі. *Science and Development*. 2025. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/44> (дата звернення: 07.02.2026).

26. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія*. Полтава, 2020. С. 518–534.

27. Стецьків А. Р. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом у сфері гостинності в умовах трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/900/886> (дата звернення: 07.02.2026).

28. Сушия. Корпоративні принципи та стандарти обслуговування. Офіційний блог ресторанної мережі «Сушия». 2025. URL: <https://sushiya.ua/blog/principy-raboty> (дата звернення: 07.02.2026).

29. Табенська О. І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 51–56.

30. Чайка Г. Л. Корпоративна культура підприємств туризму та гостинності. *SciSpace*. 2020. URL: <https://scispace.com/pdf/corporate-culture-of-the-enterprises-of-tourism-and-32r3vyo6ju.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).

31. Шейко Ю. О. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск № 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636> (дата звернення: 07.02.2026).
32. Язіна В. А. Сучасні HR тренди у готельно ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5821/5761> (дата звернення: 07.02.2026).
33. Якименко-Терещенко Н., Куниця К. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 6. С. 120–126. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/download/310228/301583>
34. Alromaihi M. A., Alshomaly Z. A., George S. Impact of organizational culture and employee performance: evidence from hotel industry (резюме дослідження). *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. 2024 (pdf доступ). URL: <https://journals.acspublisher.com/index.php/pjhas/article/view/13647> (дата звернення: 07.02.2026).
35. Amin M., Muhammad B., Rehman R. Impact of organizational culture on employee performance in the hotel industry. *Journal of Hospitality Management*. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/365484992> (дата звернення: 07.02.2026).
36. Asnella Y., Adrian A. The influence of corporate culture on employee performance at Daima Hotel Padang. *Journal of Multidimensional Management*. 2025. URL: <https://journal.herphieducation.com/index.php/jomm/article/download/47/37> (дата звернення: 07.02.2026).

37. Danylenko-Kulchytska V. Hotel and restaurant business of Ukraine during the war: prospects of survival. *Innovative Economy*. 2022. Т. 13, № 4. С. 55–59.
38. Karatepe O. M., Aga M. High performance work practices and hotel employee outcomes the mediating role of employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921000533> (дата звернення: 07.02.2026).
39. Lam T., Baum T. Managing human resources in hospitality a review of recent trends and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-12-2019-1092> (дата звернення: 07.02.2026).
40. Lee C., Ok C., Lee J. Corporate culture and employee job satisfaction in hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431923000197> (дата звернення: 07.02.2026).
41. Nirmala Yani N. W. M., Putra I. G. B., Sudiarta I. N. The impact of organizational culture and employee engagement on employee performance in Bali's hospitality industry. *ResearchGate*. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/394647237> (дата звернення: 07.02.2026).
42. Noorani A., Zakria M. Hospitality organizational culture impact on employee's job satisfaction organizational citizenship behaviors service recovery performance and retaining employment. *ResearchGate*. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/394160448> (дата звернення: 07.02.2026).
43. Organisational culture as a predictor of employee work outcomes in the hospitality industry. *University of Education Winneba*. 2021. URL: <https://www.uew.edu.gh/node/41010> (дата звернення: 07.02.2026).

44. Sharma R., Dhar R. L. Impact of organizational culture on employee performance in hotel industry. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*. 2022. URL: <https://journals.acspublisher.com/index.php/pjhas/article/view/13647> (дата звернення: 07.02.2026).

45. Sipe, L. and Testa, M. A Dynamic Model of Mentoring for Hospitality Leadership Development. *Open Journal of Leadership*, 9, 11–33. 2020. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=98212>

46. Talaja A., Podrug D., Brešković L. The role of organizational culture and employee satisfaction in managing change: the case from the hotel industry. *ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe*. 2023. URL: https://tosee.fthm.hr/images/proceedings/2023/27_ID_58_Talaja_Podrug_Breskovic.pdf (дата звернення: 07.02.2026).

47. Tavitiyaman P., Zhang H., Qu H. High performance work practices and employee outcomes in the hotel industry the moderating role of HR department support. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431919300851> (дата звернення: 07.02.2026).

48. Tran Trung Dung, Nguyen Quoc Dat. The impact of corporate culture on employee engagement in hotels in Hanoi. *Contemporary Asian Journal of International Tourism and Management*. 2023. URL: <https://cajitm.casjournal.org/index.php/CAJITMF/article/view/555> (дата звернення: 07.02.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Тези: Концептуальне обґрунтування готельно – ресторанного комплексу з використанням VR/AR – технологій у м.Києві



Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Національний університет харчових технологій
Полтавський фаховий коледж підприємництва і ресторанного бізнесу
Київський фаховий коледж туризму та готельного господарства

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ТА ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

**II ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
СТУДЕНТСЬКОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

12 березня 2026 року, м. Київ

КИЇВ 2026

КОВАЛЕНКО Олександра	HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ	174
КОВАЛЬЧУК Софія	СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	176
КОЛОМІЄЦЬ Анастасія	НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ (FOOD TECH) В УКРАЇНІ	178
КОРОЛЬОВА Аліса	ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ В УМОВАХ МУЛЬТИКРИЗОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	180
КОСА Євгенія	МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	182
КОТ Катерина	ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТУВАННЯ РЕКРЕАЦІЙНИХ ТУРИСТИЧНИХ КОМПЛЕКСІВ	184
КОТЕНКО Дар'я	КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	186
МАНДЗЮК Вікторія	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА РОБОТИЗАЦІЇ	188
МАСЛЮК Ольга	ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	190
МЕЛЕТ Валерія	СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	192
МИХАЙЛЕНКО Валерія	СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	194
ОПРОЩЕНКО Денис	ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТІВ У ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	196
ПАСЬКО Максим	ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ РЕСТОРАНИМ БІЗНЕСОМ	198
ПЕДЬКО Вероніка	РЕКЛАМНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	200
ПЛАКСА Іван	ІНТЕГРАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯК УМОВА АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	202
ПОСТОЛ Діана	ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТУРНО-ЛАНДШАФТНОГО СЕРЕДОВИЩА ДИТЯЧИХ ОЗДОРОВЧИХ ТАБОРІВ	204
ПРОКОПЕНКО Антон	ВИКОРИСТОВУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ ПЕРСОНАЛЬНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ДЛЯ КЛІЄНТІВ РЕСТОРАНІВ	206
ПРОКОПЕНКО Валерія	ВИКОРИСТАННЯ SERVICE BLUEPRINTING ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЯХ	208
САЛЯВІНА Марія	ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	210

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

КОТЕНКО Дар'я,

*здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»,
НУБіП України, м. Київ*

Функціонування підприємств сфери гостинності відбувається в умовах підвищеної залежності результатів діяльності від людського чинника, оскільки саме персонал виступає ключовим носієм сервісної цінності та безпосереднім медіатором взаємодії між організацією й споживачем. У цьому контексті корпоративна культура постає не лише як елемент організаційної ідентичності, а як складна соціально-управлінська система, що визначає параметри трудової поведінки працівників, рівень їхньої залученості та загальну ефективність виконання професійних функцій.

Корпоративна культура в готельно-ресторанному бізнесі формується на перетині формалізованих управлінських рішень і неформальних практик щоденної взаємодії персоналу. Йдеться про сукупність ціннісних орієнтацій, норм, моделей поведінки та символів, які, будучи інтерналізованими працівниками, трансформуються у стійкі поведінкові патерни. Саме ці патерни визначають, яким чином персонал реагує на стандартні й нестандартні ситуації обслуговування, як відбувається комунікація всередині колективу та яким є ставлення до якості виконуваної роботи. Ефективність персоналу у сфері гостинності доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що поєднує операційні, поведінкові та сервісні компоненти. Вона не обмежується лише показниками продуктивності чи швидкості обслуговування, а охоплює такі характеристики, як точність дотримання стандартів, здатність до сервісного відновлення після помилок, рівень клієнтоорієнтованості та готовність до кооперації в межах команди [3]. У цьому сенсі корпоративна культура виконує функцію неформального регулятора, який узгоджує індивідуальні дії працівників із стратегічними цілями організації.

Механізм впливу корпоративної культури на ефективність персоналу реалізується через декілька взаємопов'язаних площин. По-перше, культура безпосередньо впливає на мотиваційний контур організації, формуючи внутрішні стимули до якісного виконання роботи. По-друге, вона визначає соціально-психологічний клімат у колективі, що, своєю чергою, впливає на рівень плинності кадрів та стабільність трудового потенціалу. По-третє, корпоративна культура виступає основою стандартизації сервісних процесів, забезпечуючи відтворюваність якості обслуговування незалежно від індивідуальних особливостей окремих працівників [3].

Зазначені теоретичні положення знаходять практичне відображення в діяльності мережі ресторанів «Сушия». Аналіз публічних матеріалів компанії свідчить про акцент на системності, контролі якості та дотриманні чітко

визначених стандартів роботи [1]. Такий підхід формує корпоративну культуру, орієнтовану на дисципліноване виконання операційних процесів та персональну відповідальність кожного працівника за кінцевий результат. Важливим елементом корпоративної культури «Сушия» є інтеграція принципу якості у всі функціональні рівні діяльності закладу – від організації постачання до безпосередньої взаємодії з гостем [1]. Для персоналу це означає наявність чітких орієнтирів професійної поведінки, що знижує рівень операційної невизначеності та сприяє формуванню стабільних навичок виконання робочих завдань. У результаті ефективність персоналу зростає не лише за рахунок підвищення швидкості роботи, а й завдяки зменшенню кількості помилок і сервісних збоїв.

Окремої уваги заслуговує роль корпоративної культури у процесах навчання та адаптації персоналу. У готельно-ресторанному бізнесі, де кадрова мобільність є відносно високою, саме культура виконує функцію інтеграційного механізму, що забезпечує швидке включення нових працівників у професійне середовище. Системний підхід до розвитку персоналу, який поєднує формалізовані стандарти та неформальне наставництво, розглядається як необхідна умова підвищення загальної ефективності трудових ресурсів [2].

Крім того, корпоративна культура істотно впливає на поведінку персоналу в умовах сервісних збоїв та конфліктних ситуацій. У закладах із розвиненою культурою відповідальності та клієнтоорієнтованості працівники демонструють вищий рівень ініціативності у вирішенні проблем, що позитивно позначається на сприйнятті якості обслуговування з боку гостей [3].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що корпоративна культура є стратегічним нематеріальним ресурсом підприємств сфери гостинності, який опосередковує взаємозв'язок між управлінськими рішеннями та фактичними результатами діяльності персоналу. На прикладі ресторану «Сушия» простежується, що орієнтація на стандарти якості, системність процесів і відповідальність персоналу створює підґрунтя для підвищення ефективності роботи та формування стійких конкурентних переваг. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричне вимірювання впливу окремих елементів корпоративної культури на конкретні показники результативності персоналу в ресторанному бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головні принципи роботи мережі ресторанів «Сушия». URL: <https://sushiya.ua/blog/principy-raboty> (дата звернення: 07.02.2026).
2. Зайченко В. В., Рутинський М. Й., Гайдук Л. С. Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 50-58.
3. Dawson M. Hospitality organizational culture and employee performance. *Journal of Hospitality and Tourism Education*. 2023. Volume 35. Issue 2. P. 120-132.

Науковий керівник: к. е. н., доцент Мосіюк С.І.

Витяг з ЄДР ТОВ «Сушия»



ТОВ "СУШИЯ"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 11.04.2026 10:58:51

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СУШИЯ"
 Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Код: 35266336
 Реєстраційний номер: 10701020000028851
 Місцезнаходження реєстраційної справи: Печерська районна в місті Києві державна адміністрація
 Дата реєстрації: 03.07.2007
 Дата запису: 03.07.2007
 Адреса: Україна, 01133, місто Київ, ВУЛ.ЄВГЕНА КОНОВАЛЬЦЯ, будинок 44
 Статус: зареєстровано

Керівник: Гайова Анастасія Михайлівна
 Відомості про органи управління: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ/ДИРЕКЦІЯ

Засновник: Медведєв Геннадій Євгенович
 Адреса: Україна, 01014, місто Київ, ВУЛИЦЯ ЗВІРИНЕЦЬКА, будинок 59, квартира 144-145
 Статутний внесок: 6 800 000 (34%)

Засновник: Голані Бені
 Адреса: Україна, 01024, місто Київ, вул.Лютеранська, будинок 28А, квартира 14
 Статутний внесок: 6 600 000 (33%)

Засновник: Дон Михайло
 Адреса: Україна, 01001, місто Київ, вул.Хрещатик, будинок 27Б, квартира 40
 Статутний внесок: 6 600 000 (33%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Медведєв Геннадій Євгенович
 Адреса: Україна, 01014, місто Київ, вул.Звіринецька, будинок 59, квартира 144-145

Кінцевий бенефіціарний власник: Голані Бені
 Адреса: Україна, 01024, місто Київ, вул.Лютеранська, будинок 28 А, квартира 14

Кінцевий бенефіціарний власник: Дон Михайло
 Адреса: Україна, 01001, місто Київ, вул.Хрещатик, будинок 27-Б, квартира 40

Статутний капітал: 20 000 000 грн

Види діяльності

Основний:

- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Додаткові:

- 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
- 56.21 Постачання готових страв для подій
- 73.11 Рекламні агентства

Контактна інформація

Телефон: 380442532162

Дані про взяття на облік

Органи статистики:

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 05.07.2007

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ПЕЧЕРСЬКОМУ РАЙОНІ (ПЕЧЕРСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)

Дата: 05.07.2007

Ідентифікаційний код: 44116011

Реєстр платників єдиного внеску:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ПЕЧЕРСЬКОМУ РАЙОНІ (ПЕЧЕРСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)

Дата: 05.07.2007

Ідентифікаційний код: 44116011

Географія розташування ресторанів «Сушия»

