

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Корпоративна культура як інструмент управління якістю
ресторанних послуг**

(на прикладі ресторану «SfeRa»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Костюк В.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Малюта Л.Я.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.
(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Гарматюк О.О.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2026

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Роман Шерстюк
«__» _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
студенту _____ Костюк Вероніці Олегівні _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Корпоративна культура як інструмент управління якістю
ресторанних послуг (на прикладі ресторану «SfeRa») _____

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Малюта Людмила Ярославівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від _____ 04.05.2026 № 4/9-212 _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 16.06.2026 _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) _____ Матеріали господарської та фінансової
діяльності ресторану «SfeRa») (м. Тернопіль) _____

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

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-
розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.
Висновки. Список використаних джерел. _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості
14 од. _____

6. Консультанти розділів проекту (роботи) _____

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці			

7. Дата видачі завдання 25.01

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2026	
2	Аналітичний розділ	20.04.2026	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2026	
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	20.05.2026	
5	Висновки	25.05.2026	
6	Список використаних джерел	26.05.2026	
	Анотації, вступ, зміст	30.05.2026	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2026	

Студент _____ Костюк В.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Малюта Л.Я.

АНОТАЦІЯ

Костюк В.О. Корпоративна культура як інструмент управління якістю ресторанних послуг (на прикладі ресторану «SfeRa»).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 88 с., 4 рис., 15 табл., 32 літ.джерел.

Об'єктом дослідження є діяльність ресторану «SfeRa» (далі «Сфера») як суб'єкта господарювання у сфері ресторанних послуг.

Предметом дослідження є соціально-економічні аспекти формування та розвитку корпоративної культури ресторану та її вплив на якість надання послуг.

Метою роботи є дослідження корпоративної культури як інструменту управління якістю ресторанних послуг та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ресторану «Сфера».

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, групування, табличний та графічний методи, економічний аналіз, анкетування, спостереження.

У роботі досліджено теоретичні засади формування корпоративної культури та управління якістю ресторанних послуг; розкрито сутність і значення корпоративної культури в системі управління підприємством; визначено особливості якості ресторанних послуг як об'єкта управління та обґрунтовано взаємозв'язок корпоративної культури з якістю обслуговування. Проведено аналіз діяльності ресторану «Сфера», досліджено показники його фінансово-економічної діяльності, здійснено оцінку корпоративної культури закладу та її впливу на результати роботи підприємства. Проаналізовано якість ресторанних послуг, виявлено основні проблеми та резерви її підвищення. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення корпоративної культури та підвищення якості ресторанних послуг, а також здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованих рекомендацій.

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність ресторану «Сфера» з метою підвищення якості обслуговування, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, якість ресторанних послуг, ресторанне господарство, управління якістю, ресторанний бізнес, конкурентоспроможність, корпоративні цінності, обслуговування.

ANNOTATION

Kostiuk V.O. Corporate Culture as a Tool for Managing the Quality of Restaurant Services (on the example of the restaurant “SfeRa”)

Bachelor’s qualification thesis: 88 pages, 4 figure, 15 tables, 32 references.

The object of the study is the activity of the restaurant “SfeRa” as a business entity in the field of restaurant services.

The subject of the study is the socio-economic aspects of the formation and development of corporate culture and its influence on the quality of restaurant services.

The aim of the thesis is to study corporate culture as a tool for managing the quality of restaurant services and to develop practical recommendations for its improvement on the example of the restaurant “SfeRa”.

Research methods: analysis and synthesis, comparison, generalization, grouping, tabular and graphical methods, economic analysis, questionnaires, and observation.

The thesis examines the theoretical foundations of corporate culture formation and restaurant service quality management; reveals the essence and significance of corporate culture in enterprise management; identifies the specific features of restaurant service quality as an object of management and substantiates the relationship between corporate culture and service quality. The activities of the restaurant “SfeRa” are analyzed, including its financial and economic performance indicators. The level of corporate culture and its impact on the enterprise’s performance are assessed. The quality of restaurant services is evaluated, and the main problems and reserves for improvement are identified. A set of measures aimed at improving corporate culture and enhancing the quality of restaurant services is proposed, and the economic efficiency of the suggested measures is substantiated.

The results of the study are recommended for implementation in the activities of the restaurant “SfeRa” in order to improve service quality, strengthen competitiveness, and increase operational efficiency.

Keywords: corporate culture, restaurant service quality, restaurant industry, quality management, restaurant business, competitiveness, corporate values, service.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ	9
1.1. Сутність та значення корпоративної культури в управлінні підприємством	9
1.2. Якість ресторанних послуг як об'єкт управління	13
1.3. Вплив корпоративної культури на якість ресторанних послуг	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ПОСЛУГ У РЕСТОРАНІ «СФЕРА».....	28
2.1. Загальна характеристика ресторану «Сфера» та аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства	28
2.2. Оцінка корпоративної культури ресторану та її вплив на діяльність підприємства	34
2.3. Аналіз якості ресторанних послуг та виявлення проблем і резервів її підвищення.....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ	50
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ресторану.....	50
3.2. Комплекс заходів з підвищення якості ресторанних послуг	57
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	65
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	73
4.1. Нормативно-правові засади охорони праці та безпеки життєдіяльності в закладах ресторанного господарства	73
4.2. Аналіз умов праці персоналу ресторану «Сфера» та заходи щодо підвищення рівня безпеки праці	77
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанного бізнесу особливої актуальності набуває питання забезпечення високої якості обслуговування споживачів. Посилення конкуренції, зростання вимог клієнтів до рівня сервісу, індивідуалізація споживчих потреб та активна цифровізація сфери послуг зумовлюють необхідність пошуку ефективних управлінських інструментів, здатних забезпечити стабільну якість ресторанних послуг. Одним із таких інструментів виступає корпоративна культура, яка формує поведінку персоналу, визначає стандарти обслуговування та впливає на загальне сприйняття закладу клієнтами.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що питання корпоративної культури та управління якістю послуг широко розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Водночас недостатньо дослідженим залишається практичний аспект впливу корпоративної культури на якість обслуговування саме у сфері ресторанного господарства, що обумовлює необхідність поглибленого аналізу та розробки прикладних рекомендацій для підприємств галузі.

Актуальність обраної теми полягає у необхідності підвищення ефективності діяльності ресторанних закладів за рахунок формування та вдосконалення корпоративної культури як важливого чинника забезпечення високого рівня якості послуг. У сучасних умовах саме нематеріальні фактори, такі як корпоративні цінності, стандарти поведінки персоналу, внутрішні комунікації та організаційний клімат, відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є ресторан «Сфера» як суб'єкт господарювання у сфері ресторанних послуг.

Предметом дослідження є соціально-економічні аспекти формування та розвитку корпоративної культури ресторану та її вплив на якість надання послуг.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження корпоративної культури як інструменту управління якістю ресторанних послуг та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ресторану «Сфера».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та значення корпоративної культури в управлінні підприємством;
- розкрити особливості управління якістю ресторанних послуг;
- проаналізувати діяльність ресторану «Сфера» та його економічні показники;
- оцінити рівень корпоративної культури закладу;
- здійснити аналіз якості ресторанних послуг;
- виявити проблеми та резерви підвищення якості обслуговування;
- розробити заходи щодо вдосконалення корпоративної культури та підвищення якості послуг;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Апробація результатів дослідження здійснювалася на базі ресторану «Сфера». Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення управління якістю послуг та підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та значення корпоративної культури в управлінні підприємством

За нинішніх господарських обставин, корпоративна культура обіймає вагоме місце у загальній системі керівництва компанією, адже вона визначає не лише внутрішню атмосферу серед команди, а також те, як співробітники взаємодіють між собою, стиль управління, ступінь відповідальності персоналу та загалом підходи до втілення стратегічних цілей фірми. В умовах зростаючого суперництва, стрімких змін ринкової кон'юнктури та підвищення значення людського потенціалу, саме корпоративна культура стає тим елементом, здатним згуртувати працівників навколо спільних переконань, правил поведінки та критеріїв професійної роботи. Її важливість полягає у створенні єдиного внутрішнього простору підприємства, де кожен член команди не просто виконує свої посадові обов'язки, а й усвідомлює свою роль у досягненні загального успіху. Ось чому корпоративна культура сьогодні розглядається не як другорядна частина управління, а як стратегічний інструмент нарощування ефективності функціонування компанії.

У наукових працях корпоративна культура описується як об'єднання матеріальних та ідеальних складових, що характеризують підприємство, його ідеали, усталені звичаї, норми, поведінкові регламенти, методи керування та особливості взаємодії між робітниками. Вона формується під впливом місії фірми, її стратегічних завдань, стилю керівництва, історії розвитку, специфіки діяльності та соціально-психологічного клімату в колективі. Корпоративна культура відображає внутрішню філософію організації та встановлює вектори поведінки для всіх її членів [2]. На відміну від формальних регуляцій, посадових інструкцій чи адміністративних ухвал, вона діє глибше, оскільки впливає на переконання співробітників, їхню мотивацію, ставлення до роботи, колег, керівництва та клієнтів. У цьому контексті корпоративна культура виступає

своєрідним механізмом неформального регулювання, який сприяє узгодженню інтересів фірми й команди та забезпечує стабільність внутрішніх процесів.

Суть корпоративної культури найповніше розкривається через її структурні складові, до яких відносять організаційні ідеали, норми поведінки, символи, традиції, ритуали, способи комунікації, стандарти взаємодії та моделі управлінської діяльності. Одним із ключових елементів є цінності підприємства, адже саме вони задають загальні вектори розвитку, визначають пріоритети у роботі та впливають на прийняття управлінських рішень. Не менш значущими є правила та норми поведінки, які формують у колективу розуміння прийнятних моделей професійної та етичної взаємодії. Традиції, корпоративні заходи, внутрішнє спілкування та особливості робочого середовища зміцнюють відчуття приналежності до організації, посилюють згуртованість колективу та сприяють формуванню привабливого образу фірми. Таким чином, корпоративна культура охоплює широкий спектр явищ, які разом формують унікальну систему внутрішнього життя підприємства [5].

Узагальнення підходів до визначення структурних елементів корпоративної культури доцільно доповнити систематизацією її ключових складових і відповідних управлінських функцій. Це дає змогу чіткіше відобразити взаємозв'язок між внутрішніми компонентами корпоративної культури та їхнім впливом на результативність роботи підприємства. Підсумки цього аналізу представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні елементи та функції корпоративної культури підприємства

Складові корпоративної культури	Зміст елемента	Основні функції в управлінні підприємством
1	2	3
Цінності та завдання підприємства	Формують базові орієнтири діяльності, визначають стратегічні пріоритети	Інтеграційна, мотиваційна
Регламент корпоративного етикету	Регламентують допустимі моделі взаємодії між працівниками	Регулятивна, контрольна
Традиції та ритуали	Корпоративні заходи, святкування, неформальні практики	Інтеграційна, комунікаційна

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
Стиль управління	Манера прийняття рішень керівництвом та взаємодії з персоналом	Мотиваційна, регулятивна
Система комунікацій	Канали обміну інформацією між працівниками та підрозділами	Комунікаційна
Організаційна символіка	Логотипи, дрес-код, корпоративний стиль	Іміджева, ідентифікаційна
Соціально-психологічний клімат	Рівень довіри, згуртованості та взаємоповаги в колективі	Мотиваційна, інтеграційна

Джерело: складено автором на основі [2;15]

Особливої ваги корпоративна культура набуває у системі управління компанією, оскільки вона безпосередньо впливає на організацію праці, рівень дисципліни, бажання працювати персоналу, комунікаційні потоки та якість виконання службових обов'язків. Фірми з розвиненою корпоративною культурою, як правило, демонструють вищий рівень узгодженості дій працівників, меншу кількість суперечок, вищу відданість персоналу та більшу готовність до впровадження інновацій. Це зумовлено тим, що робітники в таких структурах краще розуміють мету діяльності компанії, поділяють її ідеали та відчують себе частиною єдиної команди. Завдяки цьому знижується потреба у надмірному адміністративному контролі, оскільки регулятором поведінки стають не лише формальні механізми, а й внутрішні переконання, що відповідають корпоративним засадам [9]. Як наслідок, зростає загальна керованість підприємством, підвищується продуктивність праці та покращуються фінансові результати діяльності.

Варто зазначити, що корпоративна культура виконує низку важливих функцій у процесі керівництва компанією. Насамперед, вона виконує інтеграційну функцію, оскільки поєднує працівників навколо спільних цілей, норм та ідеалів, сприяючи формуванню єдиного колективу. Регулятивна функція полягає у встановленні критеріїв поведінки та взаємодії, які забезпечують впорядкованість внутрішніх процесів. Мотиваційна функція проявляється у створенні такого середовища, де співробітники відчують свою вагомість, мають стимули для професійного росту та більш відповідально підходять до виконання своїх завдань. Комунікаційна функція гарантує ефективний обмін

відомостями між структурними підрозділами та окремими працівниками. Іміджева функція допомагає формувати привабливий образ підприємства як серед команди, так і серед споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Сукупна реалізація цих функцій перетворює корпоративну культуру на важливий засіб досягнення стратегічних та поточних цілей фірми.

Особливої ваги корпоративна культура набуває для компаній у сфері послуг, зокрема у ресторанному господарстві, оскільки саме людський фактор у цій галузі безпосередньо впливає на кінцевий результат роботи. Якщо у виробничій сфері певні вади можуть бути компенсовані технологіями, то в ресторанному бізнесі якість сервісу значною мірою залежить від манери поведінки персоналу, його ввічливості, відповідальності, культури спілкування, дотримання стандартів обслуговування та здатності працювати злагоджено. Саме тому корпоративна культура у закладах харчування виконує не лише внутрішню організаційну функцію, а й безпосередньо впливає на ступінь задоволеності клієнтів, репутацію закладу та його конкурентні позиції на ринку. Наявність чітко окресленої корпоративної культури дозволяє уніфікувати поведінку персоналу, забезпечити стабільну якість послуг та сформувати позитивний емоційний досвід у споживачів [4].

Водночас створення дієвої корпоративної культури є складним і тривалим процесом, який вимагає цілеспрямованих зусиль з боку керівництва. Вона не виникає стихійно, а формується під впливом лідерства, прийнятої системи цінностей, стилю управління, кадрової політики, методів стимулювання та внутрішньої комунікації. Вагому роль у цьому процесі відіграє приклад очільника, адже саме його поведінка, ставлення до підлеглих та управлінські рішення значною мірою визначають характер внутрішнього середовища організації. Якщо керівництво проголошує одні ідеали, але насправді діє врозрив з ними, корпоративна культура втрачає свою цілісність і перестає бути ефективним інструментом керування. Тому одним із ключових завдань сучасного менеджменту є не лише формування корпоративної культури, а й забезпечення її реального втілення у щоденній діяльності фірми [1, с. 6].

Отже, корпоративна культура є важливою складовою системи керівництва компанією, що охоплює сукупність ідеалів, норм, моделей поведінки та управлінських підходів, які окреслюють особливості функціонування організації. Її значення полягає у здатності забезпечувати згуртованість команди, підвищувати рівень мотивації, регулювати внутрішні процеси, формувати привабливий імідж фірми та сприяти досягненню високих результатів діяльності. Для закладів ресторанного господарства корпоративна культура має особливу значущість, оскільки виступає одним із визначальних чинників забезпечення якісного сервісу та формування лояльності споживачів. Саме тому її вивчення є необхідною передумовою для подальшого аналізу якості ресторанних послуг та розробки практичних напрямів удосконалення діяльності підприємства.

1.2. Якість ресторанних послуг як об'єкт управління

Для підприємств у сфері ресторанного бізнесу поняття якості має ключове значення, адже кінцевий продукт їхньої діяльності оцінюється гостем не тільки через матеріальну складову (страви чи напої), а й через сукупність емоцій та вражень, сформованих упродовж усього циклу взаємодії. Тому якість ресторанного сервісу доцільно розглядати як багатоаспектну соціально-економічну властивість, що відображає ступінь узгодженості послуги з очікуваннями клієнтів, акредитованими нормативами, потребами ринку та стратегічними цілями самої компанії. У ресторанній індустрії якість створюється не у якійсь окремий момент, а пронизує увесь шлях контакту споживача із закладом - починаючи від першого знайомства з інформацією про нього і до моменту завершення обслуговування та формування фінального враження після візиту [21].

Особливість ресторанного сервісу полягає у його дуальності: він одночасно є і матеріальним, і нематеріальним. З одного боку, клієнт отримує конкретний фізичний товар - їжу, напої, додаткові позиції, а з іншого - емоційну складову:

атмосферу, відчуття затишку, увагу персоналу, оперативність у задоволенні запитів та загальне відчуття піклування. На відміну від звичайного продукту, послуга тісно інтегрована з процесом її надання, отже, якість у ресторанній галузі значною мірою залежить від людського чинника, професіоналізму колективу, ефективності роботи, внутрішньої дисципліни, ділової комунікації та неухильного дотримання протоколів обслуговування. Саме ця нерозривність робить управління якістю ресторанних послуг складним та багатограним завданням, що вимагає послідовного підходу, невинного моніторингу та постійного вдосконалення усіх аспектів сервісу.

У фаховій літературі якість послуг зазвичай трактується як рівень збігу фактично отриманого досвіду з передбаченнями споживача. Коли ж реальний досвід клієнта відповідає його очікуванням або навіть перевершує їх, послуга вважається високоякісною; проте, якщо рівень обслуговування, смак страв, комфорт перебування чи манера поводитися персоналу не виправдовують надій, виникає дискомфорт, що негативно впливає на імідж компанії [27]. Для ресторанного бізнесу ця оцінка є критично важливою, оскільки гість формує свою думку не на основі одного-єдиного показника, а як підсумок загального досвіду: це включає смакові характеристики, презентацію страв, тривалість очікування, рівень санітарії, майстерність офіціанта, якість комунікації, музичне оформлення, дизайн інтер'єру й навіть емоційний фон у закладі. Відтак, категорія якості ресторанних послуг є комплексним поняттям, що об'єднує технологічні, організаційні, економічні та соціально-психологічні складові.

Управління якістю надання ресторанних послуг слід розглядати як цілеспрямовану діяльність з планування, забезпечення, підтримки, перевірки та оптимізації характеристик сервісу з метою максимального задоволення потреб клієнтів та реалізації стратегічних завдань підприємства. Об'єктом цього управління є не лише фінальний результат (надана послуга), а й увесь спектр факторів, що впливають на її формування: якість вхідної сировини, методики приготування страв, рівень підготовки кадрів, стандарти сервісу, планування простору, механізми опрацювання фідбеку, санітарно-гігієнічні умови, оперативність обслуговування, візуальне оформлення страв та загальна

корпоративна етика закладу. Це означає, що якість ресторанних послуг як предмет управління має системну природу і вимагає комплексного втручання менеджменту у всі ланки виробничо-обслуговуючого циклу [21].

Своєрідність якості ресторанних послуг як об'єкта менеджменту полягає також у її динамічності. Запити споживачів постійно трансформуються під впливом суспільних тенденцій, моди, платоспроможності населення, розвитку гастрономічної культури, впровадження цифрових рішень та посилення конкуренції у сегменті HoReCa. Те, що було прийнятним рівнем сервісу раніше, сьогодні може сприйматися як абсолютний мінімум. Наприклад, сучасний відвідувач очікує не лише вивареної їжі, а й швидкого обслуговування, зручності онлайн-бронювання, можливості безготівкового розрахунку, готовності враховувати індивідуальні уподобання, чіткого меню, сприятливої атмосфери та високого ступеня клієнтоорієнтованості. Це зобов'язує ресторани заклади не просто зберігати якість на певному рівні, а безперервно оновлювати підходи до нею, беручи до уваги зміну чекань споживачів [27].

Якість ресторанних послуг має як внутрішнє, так і зовнішнє виміри. Внутрішній аспект стосується неухильного дотримання технологічних регламентів, протоколів обслуговування, вимог до безпеки харчових продуктів, стандартів професійної поведінки персоналу та організації робочих процесів у закладі. Зовнішній вимір визначається тим, як цю якість сприймає гість, наскільки він задоволений отриманим досвідом, чи виявить бажання повернутися та чи рекомендуватиме заклад іншим. Саме на перетині цих двох площин формується об'єктивна оцінка діяльності ресторану. Заклад може формально виконувати багато внутрішніх нормативів, але якщо клієнт не відчує належного рівня комфорту, уваги чи позитивних емоцій, загальна якість буде сприйнята як недостатня. Отже, сучасний менеджмент якості мусить бути орієнтований не лише на внутрішні інструкції, а й на суб'єктивне сприйняття послуги клієнтом.

У структурі якості ресторанних послуг можна виділити декілька важливих складових. Перша – це якість продукції, тобто страв та напоїв, що охоплює їх смакові характеристики, свіжість інгредієнтів, безпечність, естетичну подачу, збіг з рецептурою та відповідність очікуванням гостя. Друга складова – якість

сервісу, яка включає швидкість, ввічливість, компетентність, уважність та доброзичливість команди. Третій елемент – якість оточуючого середовища, що проявляється у дотриманні чистоти, стилі інтер'єру, зручності посадкових місць, логічності навігації, музичному супроводі, оптимальному температурному режимі та загальній атмосфері закладу. Четвертий компонент – управлінська якість, що стосується спроможності керівництва забезпечити злагоджену роботу всіх структурних одиниць, оперативно усувати проблеми, впроваджувати стандарти та підтримувати потрібний рівень дисципліни. Сукупність перелічених факторів формує цілісне уявлення про якість ресторанного сервісу, підтверджуючи його статус як багаторівневого об'єкта для управління [22].

Основні складові якості ресторанних послуг та їх характеристику наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні складові якості ресторанних послуг

Складова якості	Основна характеристика	Вплив на споживача
Якість продукції	Смакові властивості, свіжість інгредієнтів, безпечність, зовнішній вигляд страв	Формує загальне враження від закладу та задовольняє основну потребу клієнта
Якість сервісу	Швидкість обслуговування, ввічливість, компетентність і уважність персоналу	Забезпечує комфорт та підвищує рівень задоволеності гостей
Якість середовища	Чистота приміщень, інтер'єр, музичний супровід, комфортність перебування	Створює позитивну атмосферу та емоційний досвід
Управлінська якість	Організація роботи персоналу, контроль стандартів, координація процесів	Забезпечує стабільність та передбачуваність якості послуг

Джерело: складено автором на основі [22; 27].

Важливим є те, що якість послуг у ресторані нерозривно пов'язана з концепцією споживчої цінності. Для клієнта значуще не тільки отримати послугу як таку, а й усвідомити, що вона відповідає фінансовим витратам, затраченому часу та його власним сподіванням. З огляду на це, управління якістю має бути налаштоване не лише на технічне виконання встановлених норм, а й на генерацію реальної цінності для споживача. Наприклад, навіть проста позиція меню може бути високо оцінена, якщо її супроводжує якісна презентація, швидка подача,

щира комунікація з персоналом та приємна атмосфера. І навпаки, навіть найдорожчий і вишуканий продукт може викликати негативні емоції через неповажне ставлення, тривале очікування чи недбалий сервіс. Це вкотре акцентує увагу на тому, що якість у ресторанній сфері не зводиться лише до матеріального результату, а формується як інтегральний індикатор загального досвіду гостя [27].

Необхідність менеджменту якості у ресторанному господарстві також обґрунтована економічними імперативами. Високий рівень якості прямо корелює з фінансовими показниками діяльності закладу, оскільки сприяє зростанню кількості лояльних клієнтів, підвищенню середнього чеку, формуванню визнаної репутації, збільшенню кількості рекомендацій та зміцненню позицій на ринку. Натомість, низька якість обслуговування, порушення встановлених норм, зауваження клієнтів чи нестабільність сервісу тягнуть за собою втрату довіри, падіння попиту та зниження прибутковості. У сфері ресторанного бізнесу ризики для репутації є надзвичайно високими, адже негативна інформація миттєво розповсюджується через цифрові майданчики, онлайн-платформи та неформальні рекомендації [8].

Таким чином, управління якістю є не просто елементом оперативного менеджменту, а ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності підприємства.

У сфері громадського харчування менеджмент якості зазвичай реалізується через низку формальних інструментів: набір нормативів, регламенти, перевірки виконання, тренінги для співробітників, оцінку рівня обслуговування та розбір зворотного зв'язку від гостей. Проте, фактична дієвість цієї системи зумовлена не лише наявністю зафіксованих правил, а й глибиною їхнього втілення у щоденну роботу. Якщо ж норми обслуговування існують лише на папері, не підкріплені увагою керівництва, не перевіряються і не сприймаються командою як обов'язкові, вони не здатні гарантувати належну якість [6].

Таким чином, якість як предмет управління вимагає інтеграції як формальних (інструкції, нормативи), так і неформальних (стимулювання,

профпідготовка, корпоративні цінності, безперервний внутрішній моніторинг) методів впливу.

Ключову роль у забезпеченні якості ресторанних послуг відіграє процес стандартизації. Саме стандарти фіксують бажаний рівень сервісу, дозволяють уніфікувати дії команди, зменшують кількість помилок та забезпечують постійність обслуговування. Водночас, надмірна стандартизація не повинна перетворюватися на відчуженість чи автоматизм, адже надання ресторанних послуг невіддільне від живої взаємодії та індивідуального підходу до відвідувача. Отже, відповідальність менеджменту полягає у знаходженні балансу між чіткими правилами та необхідною гнучкістю, професіоналізмом та здатністю персоналу реагувати на унікальні обставини. Лише за такого поєднання якість стає не поодиноким досягненням, а постійною рисою функціонування вашого закладу [27].

Особливу увагу необхідно приділити визначенню критеріїв, за якими оцінюється якість ресторанних послуг. До головних показників належать: збіг послуги з очікуваннями клієнта, незмінна якість страв, оперативність обслуговування, тон спілкування, презентаційний вигляд персоналу, чистота приміщень, комфортність атмосфери, точність виконання замовлень, гарантія безпеки харчових продуктів та спроможність закладу швидко врегульовувати спірні моменти [18]. Усі ці параметри мають не лише бути задекларовані, а й знаходитися під постійним наглядом у процесі управління. Для цього використовуються такі інструменти: анкетування відвідувачів, аналіз звернень/скарг, інструмент "таємний гість", внутрішній аудит, спостереження за роботою команди, контроль дотримання технологічних процесів та вивчення частоти повторних візитів. Отже, якість ресторанних операцій як об'єкт менеджменту вимагає наявності чітких вимірювальних показників та ефективних механізмів зворотного зв'язку.

У сучасній ресторанній індустрії управління якістю набирає все більш вираженого клієнтоорієнтованого забарвлення. Це означає, що пріоритетом для закладу стає не стільки формальне дотримання внутрішніх інструкцій, скільки реальна цінність, яку отримує фінальний споживач. Саме тому успішні заклади

змушені будувати свою систему забезпечення якості, базуючись на безперервному дослідженні потреб гостей, гнучкому реагуванні на критику, персоналізації обслуговування та формуванні позитивного емоційного досвіду. У цьому контексті, якість перестає бути винятково виробничою чи адміністративною категорією, а стає вирішальним інструментом формування вірності споживачів та здобуття довгострокових переваг на ринку [21].

Таблиця 1.3

Основні складові якості ресторанних послуг як об'єкта управління

Складова якості	Характеристика	Значення для споживача	Значення для підприємства
Якість страв і напоїв	Включає смакові властивості, свіжість, безпечність, температуру подачі, оформлення страв	Формує основне враження про заклад, задовольняє базову потребу клієнта	Визначає репутацію закладу, впливає на повторні відвідування
Якість обслуговування	Охоплює швидкість, ввічливість, професійність, уважність і культуру спілкування персоналу	Створює відчуття комфорту, поваги та турботи	Підвищує лояльність клієнтів, знижує кількість скарг
Якість організації середовища	Включає чистоту, інтер'єр, освітлення, музику, зручність меблів, атмосферу	Забезпечує емоційне задоволення та комфорт перебування	Підсилює конкурентні переваги та позитивний імідж
Якість управлінських процесів	Відображає рівень координації роботи, контролю, стандартів, дисципліни, внутрішніх комунікацій	Безпосередньо не завжди помітна, але впливає на загальне враження через стабільність сервісу	Забезпечує злагоджену роботу персоналу та стабільну якість послуг
Якість комунікації з клієнтом	Охоплює інформування, прийом замовлення, реагування на побажання, скарги та зворотний зв'язок	Сприяє довірі до закладу та відчуттю індивідуального підходу	Дозволяє краще виявляти потреби клієнтів та вдосконалювати сервіс
Санітарно-гігієнічна якість	Передбачає дотримання чистоти, безпечності продуктів, належного стану обладнання та приміщень	Формує відчуття безпеки та впевненості у закладі	Знижує ризики порушень, штрафів і втрати репутації
Емоційна складова якості	Пов'язана з атмосферою, гостинністю, привітністю, здатністю створити позитивний досвід	Визначає загальні враження та бажання повернутися знову	Формує лояльність і позитивні рекомендації

Джерело: складено автором на основі [8, с. 50-58]

Таким чином, якість послуг, що надаються у закладах харчування, як предмет управлінської уваги, охоплює не лише фінальний етап обслуговування, а всю сукупність взаємозв'язаних складових, котрі створюють враження у відвідувача. Для досягнення належного рівня якості необхідний багатогранний метод, сфокусований на еталонах обслуговування, компетентності працівників, сприятливості атмосфери, гарантіях безпеки страв та безперервному аналізу бачення клієнтів. Саме впровадження цілісного менеджменту якості дає змогу ресторанному бізнесу закріпити стійкі переваги на ринку та гарантувати високий ступінь прихильності споживачів.

1.3. Вплив корпоративної культури на якість ресторанних послуг

На тлі нинішнього розвитку ресторанної індустрії, корпоративна культура виступає не просто як важливий аспект внутрішнього адміністрування закладу, а як один із ключових факторів, що детермінує високу якість пропонованих сервісів. Це пояснюється тим, що у сфері громадського харчування кінцевий результат діяльності компанії формується не лише завдяки матеріальним компонентам, як-от асортимент меню, якість сировини чи технологічне забезпечення, а значною мірою через манеру поведінки персоналу, стиль обслуговування, загальну атмосферу закладу та ступінь взаємодії між усіма учасниками надання послуги. Саме корпоративна культура формує ту внутрішню систему норм, цінностей, правил та орієнтирів, яка диктує ставлення співробітників до своїх обов'язків, взаємин із колегами, керівництва та, власне, відвідувачів. З огляду на це, її вплив на якість ресторанних послуг є глибоким, комплексним і має багатомірний характер.

Якість ресторанного сервісу значною мірою залежить від людського чинника, а отже, від того, наскільки працівники проникаються місією закладу, поділяють його ключові цінності та готові дотримуватися встановлених критеріїв обслуговування. Якщо в компанії налагоджена міцна корпоративна культура,

колектив функціонує злагодженіше, демонструє більшу відповідальність та дисциплінованість, що позитивно відображається на стабільності якості послуг. У такому випадку співробітники не обмежуються формальним виконанням своїх функціональних обов'язків, а цілком усвідомлюють вагомість свого особистого внеску у загальне враження, яке складається у клієнта про ресторан. Вони розуміють, що якість сервісу будується з низки дрібниць: приязного привітання, охайного вигляду, точності у прийомі замовлення, уваги до запитів гостя, оперативності у реагуванні на зауваження та здатності підтримувати позитивний настрій у закладі. Саме корпоративна культура прищеплює персоналу таку орієнтацію на роботу, де якість перетворюється з епізодичного досягнення на незмінну норму професійної діяльності [15, с. 92].

Суть впливу корпоративної культури на рівень ресторанних послуг полягає у забезпеченні внутрішньої злагоди колективу та встановленні стандартів взаємодії на всіх рівнях. У ресторанному бізнесі критичною є не лише якість контакту між обслуговуючим персоналом та клієнтом, а й зкоординованість дій між окремими співробітниками та структурними підрозділами. Робота офіціантів, адміністраторів, кухарів, барменів, технічних служб та менеджменту має бути ідеально вибудована, адже будь-який внутрішній збій миттєво відбивається на сприйнятті сервісу гостем. Коли між працівниками панує взаємна повага, висока відповідальність, готовність підтримати одне одного та спільна націленість на результат, це створює ідеальні умови для надання якісного обслуговування. На противагу цьому, конфліктні ситуації, відчуття байдужості, недостатній рівень внутрішньої дисципліни та відсутність єдиних ідейно-ціннісних орієнтирів призводять до помилок, затримок, непорозумінь та загального падіння рівня сервісу. Таким чином, корпоративна культура виступає як своєрідний механізм внутрішнього узгодження, без якого неможливо гарантувати стабільну високу якість ресторанних послуг.

Особливо вагомим є вплив корпоративної культури на поведінкові моделі персоналу під час безпосередньої взаємодії з відвідувачами. У сфері ресторанного господарства споживач оцінює заклад не лише за смаковими характеристиками страв, а й за рівнем уваги до нього, наскільки уважно

вислуховують його побажання, як реагують на виникнення проблемних моментів та чи відчуває він атмосферу привітності й комфорту. Подібні аспекти неможливо забезпечити лише сліпим дотриманням формальних інструкцій, оскільки вони нерозривно пов'язані з внутрішніми настановами та ціннісними установками працівників. Якщо внутрішня політика компанії ставить у пріоритет пошану до клієнта, сервісну спрямованість, професіоналізм та клієнтоорієнтованість, то персонал, як правило, демонструє значно вищий рівень комунікації, витримки, тактовності та емоційної залученості до процесу обслуговування. Саме це сприяє формуванню позитивних вражень у клієнта, що в підсумку визначає його задоволеність та бажання повернутися до закладу знову [27].

Не менш суттєвим є те, як корпоративна культура впливає на підтримання стандартів обслуговування. У сучасному ресторанному бізнесі стандарти становлять необхідну передумову для гарантування стабільної якості, оскільки вони регулюють послідовність прийняття замовлень, подачу страв, зовнішній вигляд персоналу, правила ведення бесіди з гостями, механізми вирішення спірних ситуацій та інші аспекти сервісу. Проте самі по собі стандарти не зможуть забезпечити високої якості, якщо вони не підкріплені корпоративною філософією підприємства. У закладах із потужною корпоративною культурою стандарти сприймаються не як тягар формальних зобов'язань, а як невід'ємна складова професійної поведінки. Персонал дотримується їх не лише під тиском контролю з боку керівництва, а тому що ці норми стали органічною частиною внутрішнього мікроклімату колективу. В результаті досягається вища стабільність сервісу, зменшується кількість збоїв та помилок, а клієнти отримують більш передбачуваний та високий рівень обслуговування [12, с. 20].

Взаємозв'язок між елементами корпоративної культури та якістю ресторанних послуг наведено в табл. 1.4.

Як видно з табл. 1.4, корпоративна культура впливає на якість ресторанних послуг через формування стандартів поведінки, розвиток персоналу та підтримання ефективної взаємодії між працівниками.

Вплив елементів корпоративної культури на якість ресторанних послуг

Елемент корпоративної культури	Характер впливу	Результат для якості послуг
Корпоративні цінності	Формують єдині принципи роботи персоналу	Підвищення стабільності сервісу
Стандарти поведінки	Регламентують взаємодію з гостями та колегами	Зменшення кількості помилок під час обслуговування
Командна робота	Забезпечує узгодженість дій працівників	Скорочення часу обслуговування та покращення координації
Мотивація персоналу	Стимулює відповідальне ставлення до роботи	Підвищення продуктивності та якості сервісу
Корпоративне навчання	Сприяє професійному розвитку працівників	Зростання компетентності персоналу
Клієнтоорієнтованість	Формує увагу до потреб гостей	Підвищення рівня задоволеності клієнтів

Джерело: складено автором на основі [12, с.20].

Саме тому розвиток корпоративної культури є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Важливим проявом зазначеного впливу є підвищення рівня мотивації персоналу, що виступає необхідною умовою забезпечення високої якості ресторанних послуг. Коли співробітники відчують себе частиною спільного механізму, поділяють цінності закладу, отримують підтримку від керівництва та бачать справедливе ставлення до себе, їхнє ставлення до виконання обов'язків стає більш відповідальним. У такому середовищі зростає зацікавленість у кінцевих результатах роботи, формується прагнення працювати краще задля підтримання репутації закладу та збереження добрих стосунків із відвідувачами. Навпаки, у ділових колективах зі слабкою корпоративною культурою нерідко спостерігається байдужість, низька ініціативність, поверхове ставлення до праці, висока зміна кадрів та недостатній рівень відповідальності, що негативно відбивається на якості сервісу [4, с. 62].

Отже, корпоративна культура не лише встановлює певні правила взаємодії, а й генерує внутрішні стимули для якісної роботи.

Ключовим аспектом виступає роль, яку відіграє корпоративна культура у формуванні комфортного психологічного середовища у робочому колективі. Для

галузі громадського харчування, де робочий процес часто характеризується інтенсивністю, необхідністю одночасно виконувати багато завдань, емоційним навантаженням та потребою миттєво реагувати на динаміку подій, психологічний добробут співробітників має вирішальне значення. Атмосфера, де домінують взаємоповага, підтримка, доброзичливість та партнерство, позитивно впливає на емоційний стан команди, що, своєю чергою, відбивається на якості взаємодії із самими клієнтами. Фахівці, які працюють у сприятливому внутрішньому оточенні, меншою мірою схильні до виникнення суперечок, емоційного виснаження та професійного перевантаження. Їм простіше налагоджувати комунікацію один з одним, швидше знаходити вирішення нагальних проблем та краще контролювати власну реакцію у складних ракурсах. Усе це закладає фундамент для підтримки стабільно високого рівня якісного обслуговування [12].

Корпоративна культура також впливає на здатність закладу громадського харчування оперативно пристосовуватися до змін у запитах споживачів та кон'юктурі ринку. Сфера сервісу сьогодні є надзвичайно рухливою: постійно трансформуються гастрономічні течії, моделі обслуговування, технологічні інновації та способи зв'язку з публікою. В умовах такої мінливості заклад має бути готовий до невинного вдосконалення. Якщо організаційна культура заохочує відкритість до нововведень, постійне навчання, розширення навичок та апробацію свіжих рішень, це позитивно позначається на якості послуг, оскільки підприємство швидше реагує на актуальні ринкові потреби. Як приклад, персонал охочіше засвоює нові еталони сервірування, сучасні цифрові інструменти, моделі комунікації з гостями, а керівництво ефективніше впроваджує інноваційні заходи. З протилежного боку, культура, що є закритою, надмірно регламентованою чи пронизаною конфліктами, часто гальмує процес оновлення, що з часом призводить до зниження конкурентних переваг закладу [18].

Окрема увага належить тому, як саме корпоративна культура відображається на іміджі ресторану та формуванні сталості клієнтської бази. Приймаючи рішення, споживач, як правило, оцінює заклад у комплексі, і його враження формується не лише на основі окремого акту обслуговування, а й на базі того, наскільки злагоджено функціонує уся система надання послуг. Коли

команда демонструє єдиний стиль поведінки, високу культуру спілкування, уважність та привітність, гість сприймає це як індикатор професіоналізму та належного рівня організації закладу. Відповідно, це стимулює довіру, позитивні емоції та рішучість повернутися знову [15].

Отже, корпоративна філософія має зовнішнє вираження через манеру обслуговування персоналу, стаючи таким чином значущим фактором укріплення позицій ресторану на ринку. В нинішніх реаліях, де вирішальну вагу мають відгуки в мережі, соціальні платформи та персональні рекомендації, цей аспект набуває ще більшої ваги.

Слід також підкреслити, що вплив корпоративної культури на якість сервісу в ресторанному секторі є як прямим, так і опосередкованим. Пряма дія простежується через поведінкові моделі співробітників, дотримання впроваджених стандартів обслуговування, рівень комунікації та культуру взаємодії з гостями. Непрямий вплив реалізується крізь систему мотивації колективу, психологічну атмосферу, згуртованість команди, зниження плинності кадрів, розвиток професійних умінь та підвищення організованості внутрішніх процесів [24, с. 127]. Усе це разом створює надійний фундамент для гарантування якісних послуг. Тому корпоративну культуру доречно бачити не як другорядний чи додатковий елемент, а як один із ключових інструментів управління якістю у сфері ресторанного бізнесу.

Узагальнення теоретико-практичних засад дозволяє декомпонувати вплив корпоративної культури на дескриптори якості послуг ресторанного господарства у вигляді матричної структури (рис. 1.1), що віддзеркалює ієрархічність та синергетичний ефект зазначеного феномену.

Для операторів ринку громадського харчування особливо важливо, щоб організаційна культура не обмежувалася лише формальним декларуванням своїх засад, а реально проявлялася у щоденній діяльності. Якщо заклад декларує пріоритет гостинності, поваги до гостя, командної роботи та кар'єрного зростання, але ці постулати не підкріплюються реальними діями менеджменту та персоналу, тоді корпоративна культура втрачає свою практичну цінність.

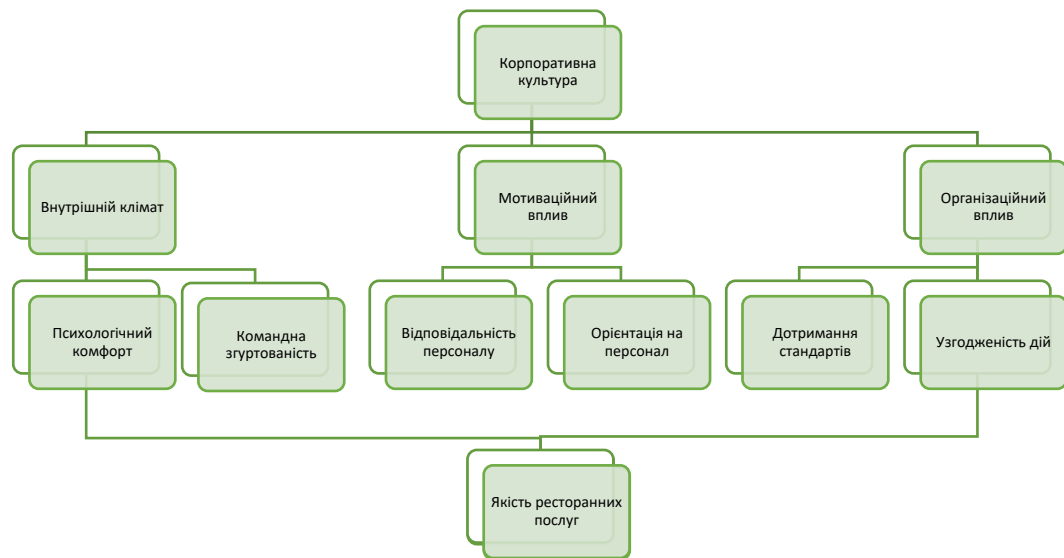


Рис. 1.1 Вплив корпоративної культури на якість ресторанних послуг

Джерело: складено автором на основі [15]

Таким чином, бачимо, що корпоративна культура виступає з'єднуючим фактором, який безпосередньо формує якість ресторанних послуг через систему внутрішніх та організаційних впливів.

Варто зазначити, що корпоративна культура дієвою лише тоді, коли її складові інтегровані у внутрішні комунікації, підходи до стимулювання, механізми навчання, стиль управління та фактичні моделі поведінки співробітників. Саме така культура здатна забезпечити стабільну високу якість сервісу та сприяти довгостроковому становленню підприємства [24, с. 128].

Таким чином, вплив корпоративної культури на рівень ресторанних послуг є сукупним та багатограним. Вона визначає вектор поведінки команди, встановлює рівень внутрішньої дисципліни, сприяє дотриманню еталонів обслуговування, підвищує мобілізацію персоналу, покращує психологічний клімат у колективі та забезпечує злагодженість дій усіх суб'єктів у процесі надання сервісу. У підсумку, корпоративна культура виступає визначальним фактором формування позитивного досвіду споживачів, лояльності гостей, конкурентоспроможності та фінансової ефективності ресторанного

господарства. Саме тому її розвиток і вдосконалення повинні розглядатися як першочерговий вектор управлінської діяльності в закладах громадського харчування.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто фундаментальні аспекти корпоративної культури та якості надання послуг у ресторанному секторі. З'ясовано, що корпоративна культура виступає значущим важелем впливу на діяльність закладу, охоплюючи сукупність засадничих цінностей, ustalених норм поведінки, критеріїв взаємодії та засад організації праці колективу. Її вага особливо помітна саме в ресторанній галузі, адже кінцевий результат тут тісно переплетений із людським чинником, манерою обслуговування персоналу та злагожденістю усіх робочих механізмів.

Паралельно було встановлено, що якість ресторанного обслуговування є багатогранним предметом управління. Вона охоплює якість страв і напоїв, оперативність та етикет обслуговування, атмосферу закладу, дотримання санітарних норм, а також ступінь задоволеності клієнтів. Для забезпечення цієї якості необхідним є комплексний підхід, що інтегрує запровадження стандартів, моніторинг, навчання працівників, системи стимулювання та постійне вдосконалення операційних процедур.

Теоретичний огляд також довів нерозривний зв'язок між корпоративними настановами та якістю послуг. Адже саме сформовані у колективі переконання, рівень самодисципліни, згуртованість команди, манера спілкування та зосередженість на потребах клієнта детермінують стабільність сервісу, професійність дій команди та загальне враження від закладу у відвідувачів. Це, своєю чергою, дозволяє позиціонувати корпоративну культуру як один із вирішальних елементів для зростання конкурентних переваг ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ПОСЛУГ У РЕСТОРАНІ «СФЕРА»

2.1. Загальна характеристика ресторану «Сфера» та аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства

Заклад харчування під назвою «Сфера» являє собою підприємство ресторанної галузі, метою якого є задоволення потреб споживачів у якісному приготуванні їжі, створенні приємної атмосфери для відпочинку та наданні належного сервісу. Як суб'єкт комерційної діяльності, цей заклад оперує у сфері готельно-ресторанного бізнесу, інтегруючи у свою щоденну діяльність функції виробництва, торгівлі та обслуговування. Це вказує на те, що ресторан одночасно займається закупівлею сировини, процесом приготування кулінарних виробів, їхньою реалізацією, а також безпосереднім обслуговуванням відвідувачів. Саме така складна природа діяльності зумовлює формування ефективної системи внутрішніх взаємозв'язків, де вирішального значення набувають якість менеджменту, організація праці команди, неухильне дотримання встановлених стандартів обслуговування та загальний рівень корпоративної етики.

За своєю суттю, ресторан «Сфера» класифікується як підприємство сервісного спрямування. Тут кінцевий результат оцінюється не виключно за матеріальною складовою (страви та напої), а й за атмосферою, що панує у закладі, якістю взаємодії з клієнтами, швидкістю надання послуг, рівнем комфорту оточення та сукупним враженням гостя від візиту. Для таких організацій критично важливо підтримувати стабільність функціонування усіх складових елементів: виробничого цеху (кухні), зони обслуговування гостей, адміністративної вертикалі, а також допоміжного технічного персоналу. В умовах інтенсивної ринкової боротьби ресторанний бізнес має демонструвати гнучкість, бути повністю сфокусованим на клієнті та здатним підтримувати високий рівень сервісу, оскільки саме ці аспекти формують його конкурентоспроможність на ринку [15].

Відмінною рисою ресторану «Сфера» як об'єкта нашого дослідження є те, що його ефективність логічно оцінювати не лише крізь призму загальних організаційних аспектів, але й через призму комплексу фінансово-економічних показників, які відображають результати діяльності, наявний потенціал ресурсів та стійкість функціонування установи загалом. Проведення аналізу фінансових метрик дає змогу визначити напрямки розвитку ресторану за останні періоди, виокремити позитивні та негативні зміни у його господарській діяльності, а також закласти підвалини для подальшої експертної оцінки як корпоративної культури, так і якості наданих послуг. В реаліях ринкової економіки саме фінансові здобутки слугують вагомим індикатором обґрунтованості управлінських рішень, якості налагодженості бізнес-операцій та спроможності підприємства до пристосування до мінливих зовнішніх умов.

Для адекватної оцінки фінансового стану ресторану «Сфера» є доцільним здійснити огляд ключових показників його роботи за останні три роки, а саме: 2023, 2024 та 2025. До цього переліку належать показники доходу, чистого прибутку, балансової вартості активів, загальної суми зобов'язань, чистої маржинальності, коефіцієнта рентабельності активів, а також показники фінансового та ринкового скорингу, які представлено у таблиці 2.1. Саме ці дані забезпечують змогу сформуванню цілісного бачення масштабів діяльності підприємства, рівня його прибутковості, фінансової стабільності та загальної траєкторії розвитку.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану «Сфера» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення, 2024 від 2023	Відхилення, 2025 від 2024
Доходи, тис. грн	1371	1788	3414	+417	+1626
Чистий прибуток, тис. грн	120	100	136	-20	+36
Активи, тис. грн	215	614	899	+399	+285
Зобов'язання, тис. грн	213	512	660	+299	+148
Чиста маржа (NPM), %	8,8	5,6	4,0	-3,2 в.п.	-1,6 в.п.
Рентабельність активів (ROA), %	55,8	16,2	15,2	-39,6 в.п.	-1,0 в.п.
Фінансовий скоринг	A/3,6	A/3,9	A/3,8	+0,3	-0,1
Ринковий скоринг	B/2,5	B/2,6	A/3,2	+0,1	+0,6

Джерело: складено автором на основі [25]

На підставі даних офіційної фінансової звітності та допоміжної аналітики можна констатувати, що ресторан «Сфера» демонструє стійку позитивну тенденцію до зростання виручки, хоча деякі коефіцієнти рентабельності сигналізують про певне зниження результативності використання наявних ресурсів.

Показник доходу ресторану становив 1371 тис. грн у 2023 році, продемонстрував підвищення до 1788 тис. грн у 2024 році, і сягнув позначки у 3414 тис. грн до 2025 року (рис. 2.1.). Це наочно ілюструє виражену позитивну динаміку у нарощуванні обсягів комерційної активності закладу. Приріст у 2025 році є особливо значним, адже обсяг виручки майже подвоївся у порівнянні з попереднім роком. Подібна тенденція може бути зумовлена розширенням бази постійних клієнтів, зростанням середнього чека, посиленням ринкових позицій, активізацією маркетингових кампаній або загальним підвищенням попиту на послуги, які надає заклад. Нарощування доходу є позитивним сигналом, оскільки він свідчить про поживлення господарської діяльності ресторану та розширення масштабів його функціонування.

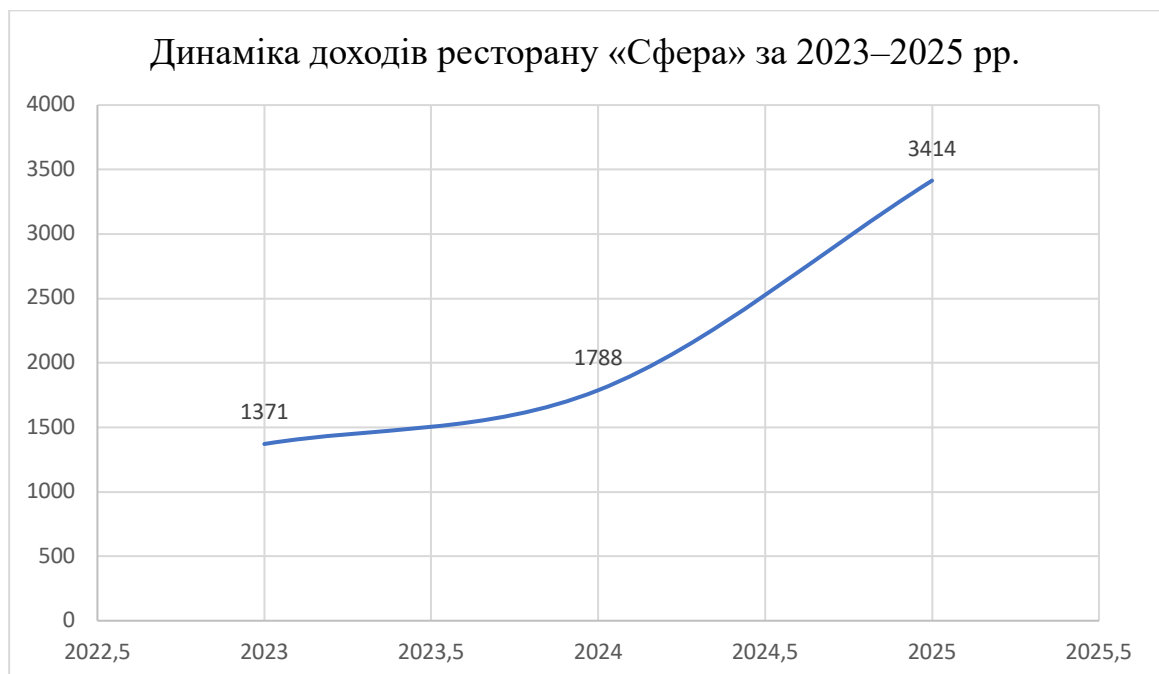


Рис. 2.1. Динаміка доходів ресторану «Сфера» за 2023–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [25]

Чистий прибуток також загалом демонструє зростання, хоча його динаміка була менш рівномірною. У 2023 році чистий фінансовий результат ресторану «Сфера» зафіксовано на рівні 120 тис. грн, у 2024 році спостерігалось його падіння до 100 тис. грн, а у 2025 році відбулося зростання до 136 тис. грн. Таким чином, незважаючи на тимчасове зменшення показника у 2024 році, у 2025 році підприємству вдалося не лише нівелювати спад, а й перевершити рівень 2023 року. Це підтверджує, що діяльність ресторану є прибутковою, проте водночас вказує на певну непередбачуваність у формуванні кінцевого фінансового результату. Така ситуація може бути спричинена збільшенням операційних витрат, таких як собівартість сировини, фонд оплати праці, комунальні платежі чи орендна плата, які гальмують прискорення зростання чистого прибутку, навіть при позитивній динаміці виручки.

Аналіз активів закладу вказує на суттєве зміцнення його ресурсного потенціалу. Якщо у 2023 році вартість активів становила 215 тис. грн, то у 2024 році вона зросла до 614 тис. грн, а до 2025 року досягла 899 тис. грн. Такий зріст свідчить про розширення матеріально-технічної бази підприємства, підвищення вартості наявних ресурсів і, імовірно, здійснення інвестицій у нове обладнання, модернізацію приміщень або розвиток операційної спроможності. Для ресторанного сектора примноження активів є важливим індикатором, оскільки це засвідчує посилення економічного фундаменту закладу та нарощування його потенціалу для майбутнього розвитку.

Водночас, поряд зі зростанням активної частини балансу, фіксується і загальне збільшення зобов'язань ресторану. У 2023 році їхній обсяг складав 213 тис. грн, у 2024 році зріс до 512 тис. грн, а у 2025 році досяг 660 тис. грн. Ця динаміка пояснюється тим, що підприємство не лише накопичує власні ресурси, а й активніше залучає зовнішні кошти або збільшує поточні фінансові зобов'язання. З одного боку, це може сигналізувати про інтенсифікацію бізнес-процесів, масштабування діяльності та акумуляцію додаткових ресурсів для експансії. З іншого боку, зростання боргового навантаження вимагає постійного контролю, оскільки його надлишок може негативно позначитися на фінансовій стійкості закладу у перспективі. Отже, для ресторану «Сфера» ключовим

завданням є підтримання збалансованого співвідношення між обсягами активів та наявними зобов'язаннями.

Дані щодо прибутковості вказують на помітне спадання ефективності у застосуванні наявних ресурсів протягом звітного періоду. Чистий прибуток як відсоток від доходу (маржа) становив 8,8% у 2023 році, потім зменшився до 5,6% у 2024-му, і фінішував на позначці 4,0% у 2025 році. Це означає, що незважаючи на зростання загального обсягу виручки закладу, його частка чистого прибутку у цій сумі методично скорочувалася. Така ситуація сигналізує про зростання витрат на ведення діяльності ресторану, тобто кожна отримана гривня доходу забезпечувала підприємству менший чистий фінансовий результат. Схожа тенденція простежується й у показниках рентабельності використаних активів: 55,8% у 2023-му трансформувалися у 16,2% у 2024-му та 15,2% у 2025-му. Падіння цього індикатора свідчить про те, що темпи накопичення майна випереджали прирощення чистого прибутку, а отже, ефективність застосування майнового потенціалу об'єкта зменшувалася.

Водночас, комплексні оцінки фінансового становища та позицій на ринку для ресторану загалом характеризуються здебільшого позитивно. Фінансовий інтегральний показник (скоринг) ресторану на початок періоду був А/3,6, покращився до А/3,9 у 2024-му, а у 2025-му незначно скоригувався до А/3,8. Це дає змогу стверджувати, що заклад загалом підтримує достатньо високий рівень фінансової стійкості. Ринковий скоринг демонстрував динаміку від В/2,5 у 2023 році до В/2,6 у 2024-му, а потім до підвищення до А/3,2 у 2025-му.

Таким чином, можна констатувати, що ринкові позиції закладу «Сфера» послідовно зміцнюються, а його діяльність сприймається більш стабільною та перспективною порівняно з попередніми роками.

Підсумовуючи набуті результати аналізу, варто підкреслити, що ресторан «Сфера» протягом 2023–2025 років демонстрував переважно позитивний напрямок розвитку. Підприємство наростило доходи, збільшило обсяги активів, зберегло показники прибутковості та покращило деякі комплексні оцінки фінансового й ринкового стану. Паралельно були виявлені й певні слабкі місця, зокрема зменшення чистої маржі та віддачі активів, що вимагає посилення уваги

до підвищення ефективності залучення ресурсів, раціоналізації витрат та вдосконалення внутрішніх управлінських механізмів. Саме ці особливості господарювання закладають основу для подальшого дослідження корпоративної культури ресторану та її впливу на якість пропонованих послуг, оскільки у сучасному сегменті громадського харчування фінансові результати все більше залежать не лише від обсягів реалізації, а й від рівня клієнтського сервісу, лояльності споживачів, злагодженості роботи колективу та загальної організаційної спроможності.

Таблиця 2.2

Темпи зростання основних показників діяльності ресторану «Сфера»

Показники	2024/2023, %	2025/2024, %
Доходи	+30,4%	+90,8%
Чистий прибуток	-16,7%	+36,0%
Активи	+185,6%	+46,4%
Зобов'язання	+140,3%	+28,9%
NPM	-36,4%	-28,6%
ROA	-70,9%	-6,2%

Джерело: розраховано автором на основі даних таблиці 2.1

Аналіз темпів зміни основних показників діяльності ресторану «Сфера» свідчить про нерівномірний характер розвитку підприємства. Найбільш стрімке зростання спостерігається за доходами та активами, що підтверджує розширення масштабів діяльності закладу. Водночас показники рентабельності (NPM та ROA) демонструють негативну динаміку, що вказує на зниження ефективності використання ресурсів. Це означає, що зростання доходів не супроводжується пропорційним підвищенням прибутковості, що може бути наслідком збільшення витрат або зниження операційної ефективності.

2.2. Оцінка корпоративної культури ресторану та її вплив на діяльність підприємства

Корпоративна культура такого закладу як ресторан «Сфера» являє собою ключовий елемент внутрішньої атмосфери підприємства, котрий безпосередньо впливає на організацію робочих процесів, манеру взаємодії між співробітниками, якість виконання покладених обов'язків, ступінь усвідомлення персоналом своєї відповідальності та загальну успішність діяльності закладу. Для підприємств, що функціонують у сфері громадського харчування, корпоративна культура набуває особливої ваги, адже саме вона формує набір цінностей, певні моделі поведінки та норми комунікації, які згодом трансформуються у якість обслуговування гостей, швидкість реагування на їхні запити, атмосферу закладу та загальний імідж. На відміну від чималої кількості інших комерційних сфер, у ресторанному бізнесі корпоративна культура не є суто умоглядним поняттям, а має цілком відчутне практичне значення, оскільки її стан безпосередньо відбивається на повсякденній роботі команди та на тому, яке враження складається у відвідувачів [11].

Здійснення оцінки корпоративної культури ресторану «Сфера» дає можливість зрозуміти, наскільки успішно в колективі вибудовані спільні засади, чи існує згода у баченні робочих стандартів, який рівень продемонстровано у сфері дисципліни, налагодження комунікацій, стимулювання, взаємодії у команді та відданості персоналу своєму робочому місцю. На практиці корпоративна культура проявляється через такі аспекти, як дотримання принципів професійної етики, культуру неформального та формального спілкування між співробітниками, ставлення колективу до покладених на нього завдань, готовність надавати підтримку колегам, засвоєння внутрішніх приписів та традицій, а також через прийняття відповідальності за кінцевий результат надання послуг. Саме тому її аналіз варто проводити не лише з точки зору загальних управлінських параметрів, але й через конкретні вимірювані

показники, які допомагають виявити сильні сторони внутрішнього клімату ресторану та ті сфери, що потребують покращення.

У функціональній моделі ресторану «Сфера» корпоративна культура виконує чотири основні ролі: згуртовуючу (інтеграційну), регламентуючу (регулятивну), надихаючу (мотиваційну) та формуючу (іміджеву). Інтеграційна функція виявляється у здатності об'єднувати увесь персонал навколо єдиних поставлених цілей та загальноприйнятих робочих критеріїв, що є критично важливим для ресторанного бізнесу, де якісний кінцевий продукт залежить від гармонійної роботи численної команди. Регулятивна функція полягає у тому, що корпоративна культура встановлює прийнятні рамки поведінки, сприяє формуванню внутрішньої самодисципліни та зменшує необхідність у постійному адміністративному нагляді. Мотиваційна функція пов'язана зі створенням такого робочого середовища, де працівники відчують свою вагу, розуміють стратегічні орієнтири підприємства та мають особисту зацікавленість у досягненні високої якості роботи. Іміджева функція проявляється через те, як заклад сприймається клієнтами ззовні, адже загальне враження про нього формується саме завдяки манері спілкування персоналу, його охайності, ввічливості та професійній майстерності [19, с. 69].

Грунтуючись на узагальнених даних про діяльність ресторану «Сфера», можна констатувати, що його корпоративна культура протягом звітного періоду (2023–2025 роки) продемонструвала, загалом, прогресивну динаміку розвитку, хоча, безумовно, деякі її компоненти все ще вимагають подальшого доопрацювання. У 2023 році система взаємозв'язків між працівниками всередині підприємства мала рівень задовільний, але схильний до певних коливань. Це виражалось у нерівномірності застосування встановлених стандартів обслуговування, різноспрямованому підході до виконання власних обов'язків, недостатній узгодженості дій між різними структурними підрозділами персоналу та помірній ініціативності у колективі. У 2024 році ситуація набула більшої керованості: посилювався контроль за дисципліною праці, покращилися канали внутрішнього обміну інформацією, зросла увага до критеріїв обслуговування та еталонів професійної поведінки. До 2025 року корпоративна культура ресторану

стала більш цілісною, що знайшло своє відображення у підвищенні якості спільної роботи, зростанні відповідальності колективу, зміцненні прихильності до закладу та більшій орієнтації на досягнення спільних результатів.

При проведенні аналізу корпоративної культури ресторану «Сфера» необхідно скерувати увагу на такі ключові критерії: ступінь підтримки трудової дисципліни, якість налагодження комунікаційних потоків, рівень внутрішнього стимулювання персоналу, ефективність командної взаємодії, ступінь дотримання встановлених критеріїв обслуговування, відчуття відданості працівників компанії та загальний рівень усвідомлення корпоративної належності. Саме ці складові найбільш повно відображають стан корпоративної культури у сфері ресторанного бізнесу, оскільки вони дають змогу оцінити не лише формальну наявність будь-яких внутрішніх приписів, але й фактичну готовність співробітників діяти згідно з ними. Аналіз, проведений за цими критеріями, демонструє, що найвищі показники у досліджуваній період були зафіксовані у позиціях, пов'язаних із дотриманням критеріїв обслуговування та трудовою дисципліною, тоді як дещо нижчими залишалися показники мотивації персоналу та рівня усвідомлення корпоративної ідентичності. Це є доволі поширеною ситуацією для підприємств ресторанної індустрії, де зовнішні (формальні) аспекти роботи можуть бути відрегульовані доволі успішно, проте формування глибокої внутрішньої прихильності до цінностей закладу вимагає більш тривалої та системної управлінсько-стратегічної роботи.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між внутрішньою культурою закладу та його операційною спроможністю. У сфері громадського харчування якість цієї культури напряму корелює з тим, як співробітники виконують свої задачі, наскільки стабільно надається обслуговування, з якою швидкістю обслуговуються клієнти, як персонал вправляє з непередбачуваними ситуаціями та як формується позитивний досвід у відвідувачів. У закладі «Сфера» протягом 2023–2025 років спостерігалось покращення загальних комерційних показників, що збіглося зі сприятливими змінами у внутрішній атмосфері. Зокрема, посилення порядку, краща взаємодія всередині команд та послідовне дотримання норм обслуговування сприяли більш гармонійній роботі, мінімізації збоїв у

процесах, якіснішій взаємодії з гостями та зміцненню репутації закладу. Це підтверджує, що корпоративна культура - це не лише соціально-психологічний аспект, але й вагомий економічний актив підприємства.

Ключовим компонентом внутрішньої культури «Сфери» є характер взаємодії між менеджментом та командою. Для компаній, що надають послуги, стиль керівництва критично важливий, оскільки він формує мікроклімат у колективі, визначає готовність підлеглих слідувати внутрішнім настановам, рівень їхньої відданості роботі та засвоєння фірмових принципів. Коли керівництво заохочує відкритий діалог, забезпечує справедливе розподілення відповідальності, демонструє професійну вимогливість, але при цьому виявляє повагу до підлеглих, створюється благодатний ґрунт для формування здорової організаційної культури. У «Сфері» зафіксовано поступове укріплення дисциплінарних норм та більш чітке оформлення регламентів взаємодії, що позитивно відобразилося на внутрішній стійкості бізнесу. Водночас, потребують подальшого розвитку системи заохочення, визнання особистих здобутків та глибшого емоційного включення працівників у діяльність закладу.

Корпоративна культура також має значний вплив на плинність кадрів, що є типово болючим питанням для ресторанного бізнесу. Якщо працівники не відчують підтримки, не поділяють цінностей компанії, не бачать перспектив для зростання і не сприймають команду як єдине ціле, зростає ймовірність нестабільності штату. Така плинність, своєю чергою, негативно впливає на якість сервісу через тривалий період адаптації новачків, порушення єдності в застосуванні стандартів та зниження загального рівня злагодженості колективу. У «Сфері» позитивні зсуви в певних аспектах культури свідчать про формування більш стабільного робочого середовища, проте для закріплення цих досягнень необхідно продовжувати вдосконалювати механізми внутрішнього стимулювання та розвитку персоналу.

Не менш суттєвим є вплив внутрішньої культури на імідж закладу та те, як його бачать клієнти. У ресторанній індустрії відвідувач оцінює не лише меню чи якість страв, але й загальну атмосферу, манеру спілкування персоналу, рівень організованості обслуговування та загальний емоційний стан під час

перебування. Якщо культура закладу розвинена належним чином, це проявляється у злагоджених діях персоналу, єдиному стилі сервісу, уважності до дрібниць та стабільності виконання стандартів. Саме це формує відчуття компетентності та надійності закладу, що, зрештою, підвищує довіру клієнтів, їхню прихильність та сприяє поширенню позитивних відгуків. Для «Сфери» цей аспект є особливо значущим, адже в умовах посиленої конкуренції якість взаємодії з клієнтами часто стає вирішальним фактором для повторного візиту.

Загалом, результати аналізу демонструють, що корпоративна культура ресторану «Сфера» досягла високого рівня, проте ще має потенціал для подальшого вдосконалення. До сильних сторін належать покращення трудової дисципліни, зростання дотримання сервісних стандартів, зміцнення внутрішніх комунікацій та поступове посилення командної єдності. До зон, що потребують уваги, відносять недостатній рівень мотивації команди, необхідність глибшої ідентифікації співробітників із цінностями ресторану, а також потребу в розвитку нефінансових форм винагороди та оптимізації процесів адаптації нових кадрів. Саме ці напрямки мають стати пріоритетними для подальшої роботи над культурою як інструментом підвищення ефективності роботи закладу та підтримки стабільно високої якості послуг.

Підсумовуючи результати дослідження варто відмітити, що корпоративна культура досліджуваного підприємства – ресторану «Сфера» виступає як суттєвий внутрішній фактор, що безпосередньо впливає на операційні результати бізнесу. Вона визначає рівень дисципліни праці, якість внутрішньої комунікації, стимулювання персоналу, дотримання вимог до сервісу, згуртованість колективу та загальну організаційну продуктивність. В період 2023–2025 років у діяльності закладу простежується позитивна тенденція у розвитку культури, що заклало основу для покращення фінансових показників, зміцнення іміджу підприємства та підвищення його конкурентних переваг. Водночас, виявлені недоліки вказують на необхідність продовжувати роботу над удосконаленням внутрішнього середовища, посилювати систему мотивації та глибше інтегрувати корпоративні принципи у щоденну роботу команди.

Для кількісної оцінки рівня розвитку корпоративної культури ресторану «Сфера» доцільно проаналізувати основні її складові за 2023–2025 рр. Відповідні показники наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка основних елементів корпоративної культури ресторану «Сфера» у 2023–2025 рр., %

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Рівень трудової дисципліни	72	78	84
Якість внутрішніх комунікацій	68	74	81
Рівень мотивації персоналу	64	69	75
Рівень командної роботи	66	73	80
Дотримання стандартів обслуговування	74	80	87
Лояльність персоналу до підприємства	67	72	78
Корпоративна ідентифікація працівників	63	68	74
Загальна оцінка корпоративної культури	67,7	73,4	79,9

Джерело: складено автором на основі [15]

На основі даних табл. 2.3 побудовано рис. 2.2, який дає змогу наочно відобразити динаміку зміни досліджуваних показників корпоративної культури.

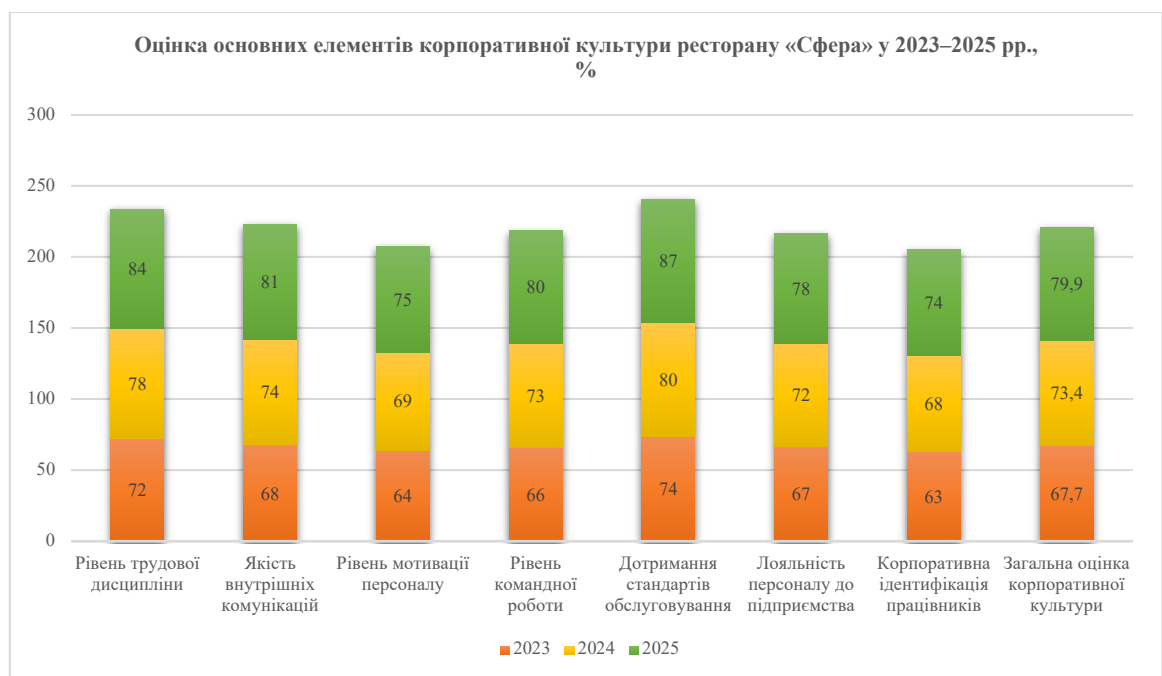


Рис. 2.2. Оцінка основних елементів корпоративної культури ресторану «Сфера» у 2023–2025 рр., %

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані табл. 2.3 та рис. 2.2 свідчать про загальну позитивну тенденцію розвитку корпоративної культури ресторану «Сфера» протягом досліджуваного періоду.

Аналіз наданих табличних даних демонструє, що протягом 2023–2025 років корпоративна культура у ресторані «Сфера» демонструвала послідовну позитивну тенденцію. Найвищі результати протягом усього звітного періоду фіксувалися щодо дотримання еталонів обслуговування: цей показник зріс із 74 % у 2023 році до 87 % у 2025 році, що є вагомою перевагою для закладів харчування. Значне поліпшення також відзначено у сферах трудової етики, ефективності внутрішньої взаємодії та злагодженості командної праці, що підкреслює зміцнення внутрішнього порядку серед колективу.

При цьому показники, пов'язані з натхненням працівників та їхньою відданістю бренду, залишалися найменш високими, незважаючи на те, що й тут простежувалося зростання. Як наслідок, можна стверджувати, що формалізовані складові корпоративної культури у закладі розвинені краще, аніж внутрішня психологічна єдність персоналу з ідеологією компанії. З огляду на це, подальший поступ ресторану мусить включати не лише моніторинг встановлених норм, а й активізацію системи заохочень, не пов'язаних з оплатою, удосконалення комунікаційних зв'язків та зміцнення командного духу.

Для оцінки темпів змін основних показників корпоративної культури доцільно розрахувати їх абсолютний приріст за 2023–2025 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка зміни показників корпоративної культури ресторану «Сфера» у
2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2025 рік	Відхилення, ± п.п.
Рівень трудової дисципліни	72	84	+12
Якість внутрішніх комунікацій	68	81	+13
Рівень мотивації персоналу	64	75	+11
Рівень командної роботи	66	80	+14
Дотримання стандартів обслуговування	74	87	+13
Лояльність персоналу до підприємства	67	78	+11
Корпоративна ідентифікація працівників	63	74	+11
Загальна оцінка корпоративної культури	67,7	79,9	+12,2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані табл. 2.5 свідчать про позитивну динаміку всіх досліджуваних складових корпоративної культури ресторану «Сфера». Найбільше зростання спостерігається за показником командної роботи (+14 в.п.), що свідчить про покращення взаємодії між працівниками та підвищення рівня згуртованості колективу. Високі темпи зростання також характерні для внутрішніх комунікацій (+13 в.п.) та дотримання стандартів обслуговування (+13 в.п.), що позитивно впливає на якість надання послуг. Загальна оцінка корпоративної культури збільшилася на 12,2 в.п., що підтверджує ефективність внутрішніх управлінських заходів.

Таким чином, оцінка корпоративного клімату «Сфери» довела, що у період з 2023 по 2025 рік його загальний рівень послідовно підвищувався, що позитивно вплинуло на дисципліну, згуртованість команди, якість комунікацій та відповідність стандартам сервісу. Водночас, були виявлені зони, що потребують уваги, а саме: рівень мотивації та відчуття приналежності працівників до компанії, що вимагає подальшого вдосконалення внутрішньої атмосфери закладу. Отримані дані слугуватимуть запорукою для майбутнього аналізу якості пропонованих послуг та виявлення потенціалу для їхнього покращення.

2.3. Аналіз якості ресторанних послуг та виявлення проблем і резервів її підвищення

Вартості обслуговування у закладах харчування є однією з найважливіших ознак успішності діяльності готельно-ресторанного комплексу, адже саме вона формує ступінь задоволення відвідувачів, впливає на здатність підприємства конкурувати, визначає його реноме та має прямий відбиток на фінансових показниках. Для закладу «Сфера» ця складова набуває першочергового значення, бо в сучасному ринковому середовищі гість оцінює місце не лише за смаком наїдків, а й за усім спектром вражень, отриманих під час перебування. До цих відчуттів зараз відносять оперативність та безпомилковість подачі, чемність

персоналу, атмосферний затишок, охайність приміщень, мистецтво презентації страв, зручність взаємодії з рестораном та загальну організацію процесу обслуговування. З огляду на це, аналіз якості послуг має бути багатограним та брати до уваги як матеріальні, так і нематеріальні сторони сервісу.

У роботі ресторану «Сфера» якість обслуговування зумовлена дією декількох взаємопов'язаних факторів. По-перше, це якість продукту, яка охоплює смакові властивості страв, свіжість складових, точність дотримання рецептур, правильність технологічних етапів та естетичність оформлення. По-друге, це якість сервісу: доброзичливість, пильність, фахова підготовка співробітників, швидкість виконання замовлень, спроможність задовольняти запити клієнтів та врегульовувати виникаючі проблеми. По-третє, вирішальну роль грає якість навколишнього середовища: стан зали, меблювання, рівень освітлення, музичний фон, санітарні умови, оформлення інтер'єру та рівень загального комфорту для відвідувачів. По-четверте, якість обслуговування напряму залежить від управлінської системи: злагодженості між підрозділами підприємства, моніторингу стандартів, внутрішньої дисципліни та ефективності комунікаційних зв'язків між працівниками. Лиш гармонійне поєднання цих складових дозволяє ресторанному бізнесу підтримувати стабільно високий рівень сервісу [13, с. 123].

Оцінка поточного стану якості обслуговування у ресторані «Сфера» демонструє, що за період 2023–2025 років підприємство загалом показало позитивну динаміку за більшістю ключових індикаторів. Поступово покращувалися такі параметри як швидкість обслуговування, відповідність сервісним нормам, зовнішній вигляд персоналу, рівень зручності для гостей та загальна культура подачі послуг. Це є результатом посиленої уваги до внутрішньої організації роботи, посилення контролю за дотриманням затверджених норм, вдосконалення взаємодії між командами та зростання значення корпоративної етики в управлінні компанією. Водночас, проведений аналіз дає підстави вважати, що не всі аспекти якості розвивалися рівномірно, а отже, окрім позитивних досягнень, існують і зони ризику, які вимагають подальшої уваги з боку керівництва.

Для детальнішої оцінки рівня якості ресторанних послуг у закладі «Сфера» проаналізуємо основні показники якості обслуговування за 2023–2025 рр. Відповідні дані наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка якості ресторанних послуг у ресторані «Сфера» за 2023–2025 рр., %

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Якість страв і напоїв	78	82	87
Швидкість обслуговування	70	76	83
Культура обслуговування персоналу	72	79	85
Санітарно-гігієнічний стан закладу	80	84	89
Комфорт та атмосфера закладу	74	79	84
Точність виконання замовлень	73	78	85
Рівень задоволеності клієнтів	71	77	84
Загальна оцінка якості послуг	74,0	79,3	85,3

Джерело: складено автором на основі проведених власних досліджень

На основі даних табл. 2.5 побудовано рис. 2.3, який відображає динаміку зміни показників якості ресторанних послуг у закладі «Сфера».



Рис.2.3. Оцінка якості ресторанних послуг у ресторані «Сфера» за 2023–2025 рр., %

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Однією з головних мірил оцінки якості ресторанних послуг є якість пропонованого продукту, тобто ступінь відповідності страв очікуванням споживачів. Для «Сфери» цей показник є критичним, бо харчова складова залишається фундаментальною частиною ресторанної пропозиції. Протягом звітнього періоду якість страв та напоїв оцінювалася як досить висока, що свідчить про належну налагодженість кухонних процесів, використання якісної сировини, дотримання технологічних вимог та стабільність якості фінального продукту. Однак, у сучасному ресторанному бізнесі однієї лише високої якості страв вже недостатньо для досягнення конкурентної переваги, оскільки відвідувачі все більше фокусуються на комплексності сервісу. Тому, паралельно з підтримкою належного рівня якості продукції, заклад мусить приділяти не меншу питому вагу сервісній складовій.

Ключовим предметом дослідження є параметри швидкодії та добротності виконання послуг. Для відвідувачів закладу харчування тривалість очікування страви, миттєвість відповіді на запити та відсутність хиб у наданні сервісу являють собою вагомні маркери якості. У закладі «Сфера» у проміжку 2023–2025 років простежувалося вдосконалення цих аспектів, що свідчить про більш злагоджені дії персоналу та краще упорядкування внутрішніх робочих схем. Водночас, саме ця ділянка залишається надзвичайно вразливою до пікових навантажень, особливо у часи найбільшого припливу гостей, коли обсяги обслуговування зростають стрімко. Це означає, що навіть за умов позитивної тенденції закладу необхідно й надалі вдосконалювати організаційні моменти у роботі зали та кухні, оптимізувати розподіл обов'язків між працівниками та зменшувати час, який проходить від прийняття замовлення до його фінальної подачі.

Не менш вагомим елементом якісного надання послуг є манера обслуговування, яка охоплює ввічливість команди, майстерність спілкування, приязність, уважність до дрібниць та здатність створювати позитивний емоційний фон у взаємодії з гостями. Для ресторану «Сфера» ця складова є однією з визначальних, бо вона напряму корелює з концепцією корпоративної етики. Аналіз показує, що рівень сервісної поведінки персоналу поетапно

підвищувався, проте залишається потреба у подальшому розвитку навичок орієнтування на клієнта, стійкості до стресу та індивідуального підходу до кожного відвідувача. У сфері громадського харчування навіть невеликі прояви недбалості, формального ставлення чи байдужості здатні суттєво вплинути на загальне бачення закладу, тому культура обслуговування має розглядатися як стратегічний чинник, а не як другорядний аспект діяльності команди.

Вагоме значення для підсумкової оцінки якості ресторанних пропозицій має також дослідження фізичного оточення закладу. Для споживача важливі такі аспекти, як чистота приміщень, охайність зони обслуговування, естетичність оформлення, зручність меблів, належні умови температури та повітря, музичний фон, освітлення та загальна атмосфера ресторану. У «Сфері» ці характеристики протягом звітного періоду переважно покращувалися, що свідчить про приділення уваги формуванню привабливого візуального та емоційного образу. Водночас, саме цей компонент вимагає постійного догляду та оновлення, адже гості звикають до певного рівня комфорту досить швидко і починають сприймати його як звичний стандарт. Тому для забезпечення стійкої конкурентоспроможності закладу критично важливо не лише підтримувати поточний стан навколишнього середовища, а й регулярно його модернізувати відповідно до актуальних трендів та змін у вимогах клієнтів.

Особливу вагу в системі оцінки якості ресторанних послуг має ступінь задоволеності гостей. Саме цей індикатор найбільш повно відображає реальні результати роботи закладу, оскільки він синтезує оцінки всіх елементів сервісу: якості кулінарних виробів, культури обслуговування, атмосфери, швидкості роботи команди та загального враження від візиту. У «Сфері» загальна задоволеність клієнтів у 2023–2025 роках демонструвала позитивну динаміку, що узгоджується з покращенням внутрішніх показників корпоративної культури та загальної організації роботи. Проте досягнутий рівень ще не можна вважати гранично високим, адже на задоволення споживача вплив мають навіть ті мікронедоліки, які у внутрішньому управлінні можуть здаватися незначними. Саме тому діяльність з управління якістю має бути націлена на усунення не лише

великих, системних проблем, а й дрібних розбіжностей у сервісі, які поступово накопичуються у сприйнятті клієнтів.

Грунтуючись на проведеній оцінці, можна виокремити ключові перепони, що гальмують прогрес у сфері ресторанного обслуговування у закладі «Сфера». По-перше, зберігається нерівномірність завантаження протягом доби, що потенційно веде до затримок у наданні послуг та зменшення індивідуалізованого підходу. По-друге, не всі члени колективу демонструють однаково стабільну прихильність до високих стандартів обслуговування, що вказує на необхідність регулярного навчання та посилення внутрішнього контролю. По-третє, елементи стимулювання персоналу не завжди мають прямий зв'язок із показниками якості обслуговування, внаслідок чого працівники не завжди усвідомлюють якість як критичний результат своєї роботи. По-четверте, потрібна більш структурована експлуатація відгуків від відвідувачів, які мають перетворитися з формальності на дієвий інструмент для управлінських покращень. По-п'яте, розвиток фізичного оточення закладу вимагає не просто підтримки існуючого стану, а й планомірного оновлення окремих компонентів задля підвищення привабливості ресторану у емоційному плані.

Окрім виявлених труднощів, проведений аналіз також дає можливість ідентифікувати потенційні джерела для покращення якості послуг. Першочерговим заходом є подальше удосконалення системи підготовки кадрів, включаючи тренінги щодо сервісних протоколів, взаємодії з гостями, технік збуту та ефективної реакції на зауваження чи стресові ситуації. Другим важливим ресурсом є зміцнення корпоративної філософії, адже саме вона забезпечує стабільність поведінки персоналу та злагодженість його дій. Третій напрямок – це вдосконалення системи винагородження, де показники якості сервісу, схвальні відгуки клієнтів та дотримання норм мають прямо корелювати з оцінкою ефективності праці. Четвертий резерв полягає в оптимізації внутрішніх операційних схем - від прийняття замовлення до його повного виконання - з метою прискорення обслуговування без компромісів щодо якості. П'ятий – це посилення роботи зі зворотним зв'язком від гостей, що охоплює аналіз претензій, оцінок, частоти повернень та рекомендацій. Шостий – це поступове оновлення

технічної бази та покращення атмосфери, що сприятиме зростанню комфорту перебування та посиленню емоційної складової сервісу.

Отже, аналіз якості обслуговування у «Сфері» демонструє загалом позитивну динаміку за період 2023–2025 років, проте одночасно вказує на низку слабких місць, які заважають закладу повністю розкрити свій потенціал. Яскравими перевагами ресторану є досить високий рівень запропонованої продукції, прискорення швидкості обслуговування, підвищення культури сервісу, підтримання належних санітарно-гігієнічних умов та зростання задоволеності клієнтів. Водночас шляхи для подальшого зростання якості лежать через розвиток персоналу, посилення стимулюючих механізмів, вдосконалення внутрішніх процедур, активізацію роботи з клієнтськими відгуками та вдосконалення загальної атмосфери закладу. Саме використання цих потенційних джерел має стати підґрунтям для формування практичних кроків у подальшому розділі роботи.

Згідно з даними, представленими на ілюстрації, протягом 2023–2025 років у ресторані «Сфера» спостерігалася планомірна позитивна тенденція у всіх ключових індексах якості надання ресторанних послуг. Стабільно найвищі позиції протягом усього звітного періоду утримували критерії, що стосуються санітарно-гігієнічного забезпечення приміщення та якості пропонованих страв і напоїв, що підтверджує належну увагу до фундаменту будь-якого ресторанного сервісу. Значних темпів зростання також досягнули показники професіоналізму обслуговуючого персоналу, ступінь відповідності виконаних замовлень заявленим вимогам та швидкість обслуговування, що є прямим наслідком ефективної оптимізації внутрішніх робочих процедур та зміцнення командного духу.

Водночас, показники загального задоволення годин та відчуття комфорту атмосфери залишалися дещо нижчими, хоча й демонстрували зростання, що вказує на наявність додаткового потенціалу у сфері формування емоційного враження від відвідування. Це свідчить про те, що заклад досяг високого рівня функціонального виконання своїх зобов'язань, проте для виходу на лідируючі позиції в конкурентному середовищі необхідно буде зосередити зусилля на

індивідуалізації підходів до кожного відвідувача, підвищенні емоційної привабливості сервісу та впровадженні системного управління враженнями клієнтів.

Для визначення темпів покращення окремих складових якості послуг доцільно проаналізувати зміну показників за досліджуваний період (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників якості ресторанних послуг у ресторані «Сфера» у
2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2025 рік	Відхилення, ± п.п.
Якість страв і напоїв	78	87	+9
Швидкість обслуговування	70	83	+13
Культура обслуговування персоналу	72	85	+13
Санітарно-гігієнічний стан закладу	80	89	+9
Комфорт та атмосфера закладу	74	84	+10
Точність виконання замовлень	73	85	+12
Рівень задоволеності клієнтів	71	84	+13
Загальна оцінка якості послуг	74,0	85,3	+11,3

Джерело: складено автором на основі табл. 2.5.

Дані табл. 2.6 свідчать, що найбільший приріст спостерігався за показниками швидкості обслуговування, культури сервісу та рівня задоволеності клієнтів (+13 в.п.), що свідчить про ефективність заходів щодо вдосконалення організації обслуговування та роботи персоналу.

Таким чином, зроблений аналіз якості послуг у «Сфері» дає змогу констатувати: упродовж 2023–2025 років заклад продемонстрував прогрес за усіма основними параметрами обслуговування. Найбільш вагомими перевагами є якість продукції, відповідність санітарним нормам та підвищення рівня культури обслуговування. Проте, були ідентифіковані сфери, де існують невикористані можливості, а саме: стимулювання персоналу, вдосконалення операційних процесів сервісу, активна робота з відгуками клієнтів та подальше покращення загальної атмосфери закладу. Саме на ці аспекти слід звернути увагу при формуванні плану заходів з підвищення якості, що буде деталізовано у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другій частині роботи було здійснено ґрунтовний аналіз роботи закладу харчування «Сфера», що дозволило констатувати: протягом 2023–2025 років фірма у цілому демонструвала прогресивний тренд розвитку, зокрема у царині прибутків, наявних активів, ринкового позиціонування та загальної сталості своєї діяльності. Водночас на поверхню вийшли й певні негативні моменти, а саме: зменшення рівня прибутковості та менш раціональне застосування наявних ресурсів.

Вивчення внутрішньої культури ресторану засвідчило поступове поліпшення як щодо дисципліни праці, так і у внутрішньому обміні інформацією, взаємодії у колективі, дотриманні встановлених норм обслуговування та відданості працівників своїй справі, що позитивно позначилося на організації робочих процесів та досягнутих підприємством результатах.

Дослідження рівня сервісу, що надається рестораном, виявило підвищення якості страв та напоїв, прискорення та підвищення вишуканості обслуговування, покращення санітарних умов закладу, точність виконання замовлень та загальний рівень задоволеності відвідувачів. Однак, водночас, це дослідження вказало на потенціал для подальшого вдосконалення, зокрема через потребу у посиленні стимулювання персоналу, вдосконаленні внутрішніх операційних схем, більш інтенсивному зборі відгуків від клієнтів та зростанні емоційної привабливості обслуговування.

Таким чином, висновки другого розділу роботи вказують на те, що корпоративна атмосфера та рівень наданого сервісу у ресторані «Сфера» є взаємозалежними показниками, а виявлені переваги та зони зростання формують відповідну аналітичну основу для формування практичних рекомендацій щодо їх подальшого розвитку у третій частині дослідження.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ресторану

Згідно з висновками, зробленими у другій частині дослідження, корпоративна культура ресторану «Сфера» демонструє загалом сприятливу тенденцію розвитку; проте, її стан ще не можна вважати цілком сформованим або таким, що у повній мірі відповідає актуальним вимогам ефективного керівництва у сфері громадського харчування. Проблеми, виявлені під час аналізу - а саме недостатній рівень персональної мотивації, неповна ідентифікація співробітників з ідеологією закладу, потреба у покращенні обміну інформацією всередині організації та зміцненні взаємодії у колективі - наголошують на нагальній потребі у цілеспрямованій роботі над удосконаленням корпоративної культури, яка є ключовим чинником забезпечення стабільної якості сервісу. У сучасному ресторанному контексті корпоративна культура не повинна зводитися лише до формального набору правил чи загальних вимог до поведінки персоналу. Вона зобов'язана функціонувати як реальний управлінський важіль, що сприяє згуртованості команди, підтримує дисциплінарні норми, формує орієнтовану на клієнта поведінку співробітників і створює передумови для досягнення високих операційних результатів. З огляду на це, покращення корпоративної культури «Сфери» має бути структурованим, всеохоплюючим та мати чітку практичну спрямованість [11, с. 159].

Першим пріоритетним кроком у процесі трансформації корпоративної культури ресторану «Сфера» полягає у формалізації та чіткому документуванні корпоративних ідеалів, етичних норм поведінки та внутрішніх регламентів взаємодії. У багатьох закладах громадського харчування корпоративна культура часто існує переважно на невербальному рівні, коли персонал орієнтується на загальноприйняті уявлення про належну поведінку, проте не має чітко закріпленої системи цінностей та стандартів. Такий підхід послаблює цілісність

організаційного клімату, оскільки різні співробітники можуть мати неоднозначне трактування очікувань менеджменту, принципів роботи в команді та правил комунікації з відвідувачами. Для «Сфери» буде доцільним створити внутрішній корпоративний регламент, який би визначав місію закладу, його ключові ідеали, стандарти професійної етики, засади командної співпраці, етичні вимоги до спілкування з гостями та колегами, а також основні вимоги щодо вигляду, дисципліни та відповідальності персоналу. Впровадження подібного документа сприятиме формуванню уніфікованого розуміння стратегічних напрямків, підвищить організаційну прозорість і закладе фундамент для стабільного інтегрування корпоративної культури у повсякденні робочі процеси.

Важливо зазначити, що ефективність корпоративного кодексу значною мірою залежить від рівня його сприйняття працівниками. Якщо документ існуватиме лише формально та не використовуватиметься у щоденній роботі, він не зможе виконувати свою регулюючу функцію. Саме тому адміністрації ресторану «Сфера» доцільно забезпечити ознайомлення всіх працівників із положеннями кодексу під час прийняття на роботу, а також періодично проводити обговорення його основних положень на внутрішніх зборах колективу. Це сприятиме формуванню спільного розуміння цінностей закладу та підвищить рівень відповідальності персоналу за дотримання встановлених стандартів поведінки.

Формування корпоративної культури повинно базуватися не лише на формалізації цінностей, а й на їх постійному практичному відтворенні у діяльності підприємства. Як зазначають Копитко М.І. та Михаліцька Н., корпоративна культура стає ефективним інструментом управління лише за умови інтеграції її принципів у систему прийняття управлінських рішень та повсякденну поведінку персоналу [15]. У сфері ресторанного бізнесу це особливо важливо, оскільки якість взаємодії працівників безпосередньо впливає на враження клієнтів від закладу.

Важливим напрямом розвитку корпоративної культури є також формування системи корпоративних цінностей. До таких цінностей для ресторану «Сфера» доцільно віднести клієнтоорієнтованість, командну

взаємодію, відповідальність, професіоналізм, взаємоповагу та постійне вдосконалення. Саме ці принципи повинні стати основою внутрішньої політики підприємства та критеріями оцінювання роботи персоналу [6;10].

Крім того, корпоративний кодекс може використовуватися як один із критеріїв оцінювання діяльності працівників. Зокрема, під час проведення внутрішньої атестації персоналу доцільно враховувати не лише професійні навички співробітників, але й рівень дотримання ними корпоративних цінностей, готовність до командної взаємодії та участі у розвитку закладу. Такий підхід сприятиме більш глибокій інтеграції корпоративної культури у систему управління персоналом.

Критично важливим етапом має стати оптимізація системи обміну інформацією всередині ресторану. Аналіз засвідчив, що попри поступове поліпшення взаємодії між співробітниками, вона все ще не забезпечує в достатній мірі оперативності, точності та результативності передачі даних в умовах високого навантаження ресторанної діяльності. Для підприємства ресторанного бізнесу якість внутрішніх комунікацій має першочергове значення, адже від неї безпосередньо залежить скоординованість дій залу, кухонного блоку, адміністрації та допоміжного персоналу. Покращення у цій сфері може включати регулярне проведення коротких нарад перед початком зміни, де обговорюватимуться поточні завдання, пріоритети дня, деталі бронювань, актуальні акції, потенційно складні ситуації та очікування керівництва щодо якості обслуговування. Варто також запровадити механізм оперативного внутрішнього зворотного зв'язку, який надасть можливість співробітникам озвучувати ідеї щодо вдосконалення організації праці, повідомляти про труднощі у взаємодії між відділами та брати участь у пошуку рішень. Цей підхід допоможе зменшити бар'єри у спілкуванні, підвищити рівень управлінської залученості персоналу та зміцнити внутрішню згуртованість команди.

Наступний стратегічно значущий вектор розвитку – це посилення мотиваційного аспекту корпоративної культури. Аналітична частина дослідження вказала, що мотивація персоналу залишалася однією з найбільш уразливих ланок внутрішнього середовища «Сфери». Це означає, що навіть за

умов загалом позитивної динаміки у плані дотримання стандартів та дисципліни, працівники не завжди демонструють достатньо високий рівень особистої зацікавленості у кінцевих результатах роботи закладу. Для корекції цієї ситуації необхідно впровадити більш розгалужену систему стимулювання, як матеріального, так і нематеріального характеру. Матеріальне заохочення може охоплювати відрахування бонусів за неухильне дотримання сервісних стандартів, позитивні відгуки клієнтів, відсутність претензій, високу якість командної роботи та досягнення індивідуальних чи групових KPI. Водночас, не меншого значення набувають нематеріальні важелі, такі як публічне відзначення кращих співробітників місяця, схвалення з боку керівництва, внутрішні нагороди, гнучкий підхід до узгодження графіків роботи, підтримка кар'єрного зростання та створення атмосфери поваги до внеску кожного члена команди. Саме комбінація цих інструментів здатна посилити позитивне ставлення до роботи, підвищити зацікавленість персоналу у фінансовому успіху закладу та надати корпоративній культурі більшої життєздатності та функціональності [10. С. 33].

Досвід успішних підприємств ресторанного бізнесу свідчить про те, що найбільш результативними є саме комбіновані системи мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. Працівники повинні відчувати не лише фінансову зацікавленість у результатах роботи, але й особисту значущість для організації. Формування атмосфери визнання професійних досягнень, підтримка кар'єрного зростання та залучення персоналу до процесу прийняття рішень сприяють зростанню рівня лояльності працівників та зміцненню корпоративної культури.

Особливо важливим є впровадження системи регулярного оцінювання задоволеності персоналу умовами праці. Періодичні опитування дозволять керівництву своєчасно виявляти проблеми у внутрішньому середовищі, визначати фактори демотивації та оперативно реагувати на потреби колективу. У довгостроковій перспективі це сприятиме зниженню плинності кадрів та формуванню більш стабільної команди.

Аби покращити корпоративну культуру закладу «Сфера», суттєвим кроком буде впровадження систематичної програми навчання та розвитку співробітників. Ця програма має охоплювати не лише вузькоспеціалізовані робочі навички, але й формування ключових цінностей, вдосконалення комунікативних здібностей та підняття рівня сервісу. У ресторанній галузі якість обслуговування значною мірою диктується тим, як персонал поводить себе у різних обставинах, наскільки вміло він спілкується з відвідувачами, здатний розв'язувати спірні моменти, працювати як єдине ціле та підтримувати позитивну атмосферу. Через це навчальний план повинен включати не лише інструктажі щодо виконання прямих обов'язків, але й симуляції обслуговування, тренінги щодо командної взаємодії, узгоджені комунікаційні протоколи, техніки роботи зі скаргами, методики продажів і навички емоційного саморегулювання. Для «Сфери» оптимальним форматом буде організація таких занять у вигляді стислих практичних сесій, відпрацювання типових сценаріїв обслуговування та системи наставництва для новачків. Це допоможе не лише підвищити кваліфікацію команди, а й закріпити корпоративні принципи через формування еталонних моделей поведінки, що є критично важливим для реалізації ідеї корпоративної культури на практиці.

Окрему увагу слід приділити розвитку навичок спільної роботи, яка є фундаментом будь-якої корпоративної культури у сфері харчування. В успішних закладах ефективність обслуговування прямо пропорційна злагодженості дій усього персоналу, тому будь-яка внутрішня розбіжність, конфлікти чи байдужість до фінального результату неминуче знижують якість наданих послуг. Ресторану «Сфера» варто запровадити практику оцінювання праці на основі колективних результатів, коли акцент ставиться не лише на успішності окремих осіб, але й на загальному рівні взаємодії між ними. Користь принесуть спільні корпоративні заходи, нетривалі обговорення підсумків роботи, розробка уніфікованих правил поведінки у складних ситуаціях, а також створення середовища, де взаємодопомога, професійна підтримка та спільна відповідальність вважаються нормою. Це покращить внутрішній клімат закладу, що, своєю чергою, позитивно вплине на зовнішній рівень сервісу, оскільки

клієнти завжди відчують ступінь злагодженості та привітності у роботі команди [1, с. 6].

Ще одним важливим аспектом є процес інтеграції нових співробітників у вже сформоване корпоративне середовище ресторану. Для закладів харчування властива певна плинність кадрів, і без ефективної системи адаптації навіть вже усталена культура може втратити свою цілісність. Якщо нові працівники не отримують чіткого бачення правил взаємодії, стандартів обслуговування та ключових цінностей закладу, їхня інтеграція затягується, вони частіше помиляються і меншою мірою поділяють філософію компанії. «Сфері» необхідно розробити спрощений план адаптації новачків, куди увійде ознайомлення з корпоративним етичним кодексом, базовими сервісними протоколами, механізмами внутрішньої взаємодії, особливостями комунікації з гостями та очікуваннями керівництва щодо професійної поведінки. Ефективним доповненням стане прикріплення до новачка досвідченого наставника, що пришвидшить його входження в колектив і забезпечить більшу стабільність для організації загалом [10, с.34].

Не менш вагома роль належить прикладу керівництва у формуванні корпоративної культури «Сфери». Успішність будь-яких ініціатив у цій царині значною мірою залежить від того, наскільки послідовно адміністрація демонструє власну прихильність до проголошених засад. Якщо менеджери вимагають старанності, уваги до клієнта, злагодженої роботи та дотримання норм, водночас не підтримуючи прозорості у спілкуванні, неупередженості, професіоналізму та поваги до підлеглих, культура стає лише формальністю. Тому для ресторану критично важливо запровадити лідерську модель менеджменту, де керівництво виступає не лише контролюючим, але й об'єднуючим центром колективу. Це вимагатиме регулярного обміну думками з персоналом, об'єктивного вирішення суперечок, відкритості до ідей, чіткого донесення вимог та підтримки працівників у їхньому професійному зростанні. Такий підхід сприятиме зміцненню взаємної довіри між адміністрацією та командою, що є потужним фундаментом для сильно розвиненої корпоративної культури.

Для досягнення практичних результатів від впровадження пропонованих кроків, доцільно проводити їх послідовно. На початковому етапі «Сфері» слід сконцентруватися на формуванні корпоративного кодексу, визначенні ключових цінностей закладу та внутрішньому інформуванні команди про оновлені принципи роботи. На другому етапі акцент має бути зроблений на вдосконаленні комунікаційних каналів, системи адаптації нових співробітників та запровадженні регулярних коротких робочих нарад. Третій етап передбачає інтеграцію мотиваційних інструментів та програм розвитку, прив'язаних до вимірюваних показників сервісної майстерності, рівня дисципліни та якості командної роботи. На четвертому етапі необхідно проводити оцінку ефективності змін шляхом аналізу рівня задоволеності персоналу, послідовності дотримання стандартів, якості внутрішніх комунікацій та того, як ці нововведення вплинули на задоволеність відвідувачів [14, с. 86].

Таким чином, така поетапність гарантує не лише практичне втілення ініціатив, але й поступове закріплення нових елементів культури у щоденній діяльності ресторану.

З метою систематизації запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ресторану «Сфера» доцільно узагальнити основні напрями змін та очікувані результати їх реалізації (табл. 3.1), що сформовані на основі наукових підходів до управління персоналом і розвитку корпоративної культури.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення корпоративної культури ресторану «Сфера»

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Корпоративні цінності	Розробка кодексу поведінки	Формування єдиних стандартів
Комунікації	Щоденні наради	Покращення обміну інформацією
Навчання	Тренінги та наставництво	Підвищення кваліфікації
Мотивація	Премії та визнання	Зростання залученості
Адаптація	Програма введення новачків	Скорочення періоду адаптації

Джерело: складено автором на основі [16].

Підсумовуючи, оновлення корпоративної культури ресторану «Сфера» має базуватися на комплексному впливі на першооснови внутрішнього середовища:

цінності, методи спілкування, систему заохочення, навчання, адаптаційний процес, взаємодію в команді та стиль управління. Запропоновані дії безпосередньо стосуються виявлених аналітичних проблем і націлені на усунення внутрішніх дисбалансів, підвищення згуртованості колективу, посилення індивідуальної відповідальності та покращення якості обслуговування. Реалізація цих заходів дасть змогу створити більш цілісний, стійкий та дієвий корпоративний клімат, який слугуватиме не лише внутрішнім регулятором поведінки, але й ключовим важелем для підвищення якості ресторанних послуг, конкурентоспроможності та загальної продуктивності бізнесу.

3.2. Комплекс заходів з підвищення якості ресторанних послуг

Покращення рівня надання послуг у закладах харчування в наш час є однією з центральних задач для досягнення конкурентоспроможності підприємства, укріплення його позицій на ринку та формування сталої бази відвідувачів. Для ресторану «Сфера» це питання набуває особливої ваги, адже дослідження, проведене у другій частині роботи, продемонструвало загалом сприятливу динаміку показників якості, проте водночас виявило низку аспектів, що гальмують подальший розвиток ефективності роботи закладу. До таких аспектів належать нерівномірність надання сервісу у певні часові проміжки, необхідність подальшого вдосконалення етикету обслуговування, недостатнє використання відгуків від гостей, потреба у посиленні стимулювання колективу до якісної праці та необхідність оновлення певних елементів організації обслуговування. З огляду на це, піднесення якості ресторанних послуг слід розглядати не як разовий захід, а як комплекс взаємопов'язаних кроків, спрямованих на оптимізацію усіх складових процесу обслуговування.

Першим значущим кроком у рамках такого комплексу є вдосконалення регламентів обслуговування та забезпечення їх неухильного дотримання на

практиці. У сфері ресторанного бізнесу сам факт наявності встановлених норм не гарантує високої якості, якщо вони не є детально прописаними, зрозумілими для персоналу та реально імплементованими у щоденну рутину. Для ресторану «Сфера» було б доцільно переглянути систему сервісних стандартів, уточнивши процедури зустрічі відвідувачів, оформлення замовлень, видачі страв, реагування на зауваження та завершення обслуговування, а також комунікації у нетипових ситуаціях. Подібні стандарти не мають бути надмірно зарегульованими, а скоріше практичними, легкими у застосуванні та пристосованими до реальних умов функціонування закладу. Особливу увагу необхідно приділити тому, аби усі працівники розуміли не лише зміст цих норм, але й їхню роль у формуванні позитивного сприйняття клієнтом. Саме завдяки сталому дотриманню однакових правил сервісу можна гарантувати передбачувано високий рівень обслуговування, що є важливою складовою лояльності споживачів до ресторану.

Другим вагомим вектором покращення якості ресторанного сервісу має стати скорочення часових витрат на обслуговування та модернізація проходження замовлень. Як показав аналітичний огляд, швидкість обслуговування у «Сфері» покращилася, проте цей показник все ще залишається вразливим до збільшення завантаженості, особливо у години пікового попиту. Для усунення цієї проблеми варто переглянути внутрішню логістику взаємодії між залом та кухнею, більш чітко розподілити обов'язки персоналу, впорядкувати послідовність дій при отриманні та виконанні замовлень, а також мінімізувати втрати часу на окремих етапах сервісного циклу. Практичну користь може принести запровадження суворішого контролю за порядковістю виконання заявок, покращення внутрішньої взаємодії між офіціантами та кухарями, а також розробка певного алгоритму дій у періоди високого навантаження [8, с. 50-51]. Зменшення часу очікування позитивно вплине не тільки на рівень задоволеності гостей, але й на загальну пропускну спроможність закладу, що, у свою чергу, матиме економічний зиск через збільшення кількості обслугованих відвідувачів.

Третій елемент комплексу кроків має бути спрямований на піднесення кваліфікації персоналу щодо взаємодії з гостями на рівні сервісу. У сфері громадського харчування навіть найвищої якості їжа не зможе у повному обсязі

компенсувати недоліки у спілкуванні, чемності чи уважності колективу. Тому для «Сфери» було б слушно запровадити усталене навчання працівників, сфокусоване на розвитку навичок обслуговування з орієнтацією на клієнта. Таке навчання має вміщувати методики ввічливої комунікації, уміння визначати запити відвідувачів, регламент дій у стресових ситуаціях, прийоми ненав'язливого сервісу, техніки роботи зі скаргами та основи формування позитивного емоційного зв'язку з гостем. Для закладу особливо критично, щоб персонал не просто сліпо виконував директиви, а вмів гнучко реагувати на індивідуальні потреби клієнтів, демонструючи приязність, впевненість та високу майстерність. Саме такий підхід дає змогу звичайне обслуговування трансформувати у високоякісний досвід сервісу.

Четвертим пунктом є вдосконалення системи контролю за якістю пропонованих ресторанних послуг. Для збереження високого рівня обслуговування недостатньо лише встановити норми та провести інструктаж для команди; якість вимагає безперервного нагляду та негайного внесення корективів. У ресторані «Сфера» варто запровадити періодичне оцінювання якості послуг через механізми внутрішнього моніторингу, стеження за дотриманням встановлених правил, аналіз типових прорахунків персоналу, а також періодичне застосування методики "невидимого гостя". Цей шлях дозволить вчасно виявляти слабкості у всьому процесі обслуговування, ідентифікувати окремих співробітників чи етапи сервісу, які потребують посиленої уваги, та забезпечувати цілеспрямовану реакцію менеджменту. Важливо, аби персонал не сприймав цей контроль як осуд чи покарання, а як частину загального процесу покращення роботи. Тільки за такої умови контроль буде стимулювати розвиток, а не спричинятиме опір серед команди.

Важливим інструментом забезпечення високого рівня обслуговування є впровадження концепції Total Quality Management (TQM), яка передбачає залучення всіх працівників до процесу постійного вдосконалення якості. Відповідно до сучасних підходів до управління якістю в індустрії гостинності, якість повинна контролюватися на кожному етапі взаємодії з клієнтом,

починаючи від моменту бронювання столика і завершуючи отриманням зворотного зв'язку від гостя [8; 21].

Застосування принципів TQM у діяльності ресторану «Сфера» дозволить сформуванню системний підхід до управління якістю послуг. Особливістю даної концепції є орієнтація не лише на усунення недоліків, а й на попередження їх виникнення шляхом постійного моніторингу процесів, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення внутрішніх стандартів обслуговування. Це сприятиме зниженню кількості помилок у роботі персоналу, підвищенню стабільності сервісу та зміцненню конкурентних позицій закладу на ринку ресторанних послуг [27].

П'ятий напрямок у підвищенні якості ресторанних пропозицій – це розвиток механізмів збору фідбеку від клієнтури. У сучасному ресторанному бізнесі оцінка якості сервісу мусить базуватися не лише на уявленнях самого керівництва, а й на реальному баченні того, як сервіс сприймають споживачі. Для «Сфери» доречно більш активно залучати інструменти для отримання та аналізу вражень, зокрема міні-опитувальники задоволеності, QR-коди для електронного оцінювання, аналіз зауважень у соціальних медіа, на різних оглядових платформах та особисті звернення відвідувачів. Надзвичайно важливо не просто накопичувати дані, а структурувати їх за ключовими категоріями: якість страв, швидкість обслуговування, культура сервісу, атмосфера у закладі, чистота, рівень комфорту. Це допоможе визначити найчастіші коментарі, постійні труднощі та конкретні зони для покращення. Зворотний зв'язок мусить перетворитися з формальності на один із головних джерел управлінських рішень щодо якості ресторанних послуг.

Для забезпечення системного підходу до управління якістю ресторанних послуг доцільно використовувати принцип безперервного вдосконалення. Його сутність полягає у постійному аналізі результатів діяльності, виявленні недоліків та оперативному впровадженні коригувальних заходів. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень сервісу навіть в умовах зміни ринкових вимог та споживчих очікувань.

У межах реалізації даного принципу адміністрація ресторану повинна регулярно аналізувати ключові показники ефективності обслуговування. До них можуть належати рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних відвідувань, середній час обслуговування, кількість отриманих скарг та оцінки гостей у цифрових сервісах. Систематичний моніторинг цих показників дозволить своєчасно визначати проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Шостий значущий крок – це вдосконалення оточення та атмосфери закладу, оскільки клієнт формує враження про якість послуги у комплексі. Навіть при задовільному рівні сервісу та гарній кухні, негативне сприйняття можуть створити незручні меблі, застарілий дизайн, недостатня чистота, некомфортне освітлення чи загальна втрата привабливості простору. Для ресторану "Сфера" варто запланувати поетапне оновлення елементів внутрішнього оздоблення, покращення декору, підтримання найвищих стандартів чистоти та створення більш цільної атмосфери, що відповідатиме концепції закладу. Особливу увагу слід приділити музичному супроводу, температурному режиму, освітленню та загальній візуальній гармонії приміщення. Поліпшення атмосфери не лише підвищує затишок перебування гостей, але й підсилює емоційне сприйняття обслуговування, що у нинішніх умовах часто стає вирішальним фактором для повторного візиту до ресторану.

Сьомий крок передбачає вдосконалення системи заохочення персоналу шляхом прямого зв'язку з критеріями якості обслуговування. Дані аналізу продемонстрували, що мотиваційна система в ресторані «Сфера» наразі не забезпечує повну віддачу працівників у плані сервісу. Таким чином, необхідно створити таку схему винагород, де оцінка роботи персоналу безпосередньо корелюватиме з дотриманням установлених нормативів, позитивними відгуками відвідувачів, відсутністю претензій, якістю взаємодії у команді та загальним внеском у рівень наданого сервісу. Як практичні інструменти можна застосовувати премії за винятково високу якість обслуговування, внутрішнє визнання найкращих співробітників, запровадження системи почесних відзнак, додаткові вихідні дні чи інші стимули, які сприйматимуться як справедлива

оцінка добре виконаної роботи. Такий підхід стимулюватиме особисту зацікавленість персоналу у підтримці високого рівня обслуговування, остаточно закріпивши якість як одну з ключових цінностей діяльності закладу [15].

Восьмий компонент цього набору дій стосується розширення персоналізованого підходу до обслуговування. Сучасний клієнт дедалі частіше очікує не стандартизованого обслуговування, а індивідуального ставлення, приязності та уваги до його приватних уподобань. Для «Сфери» це означає необхідність поступового переходу від базових, формальних стандартів обслуговування до більш гнучкої та клієнтоцентричної моделі взаємодії. Співробітники мусять бути здатні враховувати специфічні запити гостей, надавати рекомендації щодо страв, підтримувати вишукану комунікацію, демонструвати щире бажання забезпечити комфорт відвідувача та формувати відчуття індивідуального підходу. Саме персоналізація є ключем до формування довготривалого позитивного досвіду клієнта, підвищення його емоційного задоволення та зміцнення вірності закладу. У поточному ресторанному ринку це - один із найважливіших ресурсів для покращення якості послуг без істотних додаткових фінансових вкладень.

Для більш комплексної оцінки перспектив реалізації запропонованих заходів доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони запропонованих рішень, а також оцінити зовнішні можливості й загрози, що можуть впливати на результати їх впровадження. Узагальнені результати такого аналізу наведено в табл. 3.2.

Дані таблиці 3.2 свідчать, що переваги впровадження запропонованих заходів суттєво переважають потенційні ризики. Найважливішими сильними сторонами є підвищення рівня якості послуг, зміцнення лояльності клієнтів та покращення ринкових позицій ресторану. Водночас основні слабкі сторони пов'язані переважно з необхідністю фінансових вкладень та організаційних зусиль на етапі впровадження. Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними є розширення клієнтської бази та зростання доходів підприємства, тоді як головними загрозами залишаються висока конкуренція та

нестабільність економічного середовища. Отримані результати підтверджують доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз впровадження заходів щодо підвищення якості ресторанних послуг у ресторані «Сфера»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Підвищення якості обслуговування	Потреба у додаткових витратах
Зростання лояльності клієнтів	Необхідність навчання персоналу
Покращення іміджу закладу	Можливий опір змінам з боку працівників
Підвищення конкурентоспроможності	Тимчасове навантаження на менеджмент
Можливості	Загрози
Збільшення клієнтської бази	Посилення конкуренції
Зростання доходів підприємства	Зниження купівельної спроможності населення
Розширення спектра послуг	Нестабільність ринкового середовища
Використання цифрових технологій	Зростання операційних витрат

Джерело: складено автором.

Дев'ятим кроком варто визначити впровадження діджиталізації у певні етапи сервісного циклу. Для ресторану «Сфера» це може включати застосування електронних систем для резервування столиків, швидкого прийому замовлень, збору зворотного зв'язку в електронному вигляді, оновлення асортименту в цифровій формі або автоматизований моніторинг виконання замовлень. Подібні технологічні рішення сприяють зниженню кількості помилок, прискоренню певних операцій, підвищенню зручності для клієнтів та наданню додаткового масиву даних для управління якістю. Однак, діджиталізація жодним чином не мусить замінити живе спілкування, а навпаки – підтримувати його, зменшуючи робоче навантаження на персонал і вивільняючи більше часу для якісної взаємодії з відвідувачами. У поєднанні з розвитком внутрішньої корпоративної культури це дозволить ресторану підвищити якість послуг як у технічному, так і в емоційному вимірах.

Для забезпечення ефективного втілення запропонованих рекомендацій їх впровадження слід здійснювати послідовно та узгоджено. На початковій фазі ресторан «Сфера» може сфокусуватися на актуалізації сервісних стандартів, організації тренінгів для персоналу та запуску механізмів отримання зворотного зв'язку від клієнтів. На другому етапі варто реалізувати кроки, спрямовані на оптимізацію швидкості обслуговування, покращення внутрішнього контролю та коригування мотиваційних схем. На третьому етапі увага має бути зосереджена на покращенні загальної атмосфери закладу, впровадженні елементів персонального сервісу та цифровізації окремих бізнес-процесів. Такий поетапний підхід запобіжить надмірному тиску на заклад, забезпечить поступове закріплення змін та сприятиме більш стабільному результату від застосування наданих пропозицій.

Підсумовуючи вище викладене, варто відмітити, що комплекс заходів задля підвищення рівня ресторанних послуг у «Сфері» має охоплювати удосконалення стандартів обслуговування, оптимізацію часу сервісу, навчання команди, посилення контролю якості, розвиток механізмів зворотного зв'язку, покращення атмосфери, мотиваційну систему, прив'язану до якості, персоналізацію обслуговування та впровадження цифрових інструментів. Усі ці кроки тісно пов'язані з висновками аналітичного блоку та спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків та використання потенціалу для росту. Їх практичне впровадження дозволить ресторану «Сфера» не тільки підняти якість послуг, але й посилити клієнтську лояльність, зміцнити свої позиції на ринку, покращити репутацію та забезпечити стабільне зростання операційної ефективності.

Прогнозовані показники якості ресторанних послуг після впровадження запропонованих заходів представлено в табл.3.3.

Прогнозовані показники якості ресторанних послуг після впровадження
запропонованих заходів

Показник	Поточний рівень	Очікуваний рівень
Задоволеність клієнтів	82 %	92 %
Повторні відвідування	45 %	60 %
Кількість скарг за місяць	12	5
Середній час обслуговування	15 хв	10 хв
Позитивні відгуки	78 %	90 %

Джерело: складено автором на основі [8; 21].

З наведених даних видно, що реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити основні показники якості ресторанних послуг. Найбільший позитивний ефект очікується у сфері підвищення задоволеності клієнтів та збільшення частки повторних відвідувань. Водночас скорочення кількості скарг і зменшення середнього часу обслуговування сприятиме покращенню загального сприйняття ресторану відвідувачами та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Підведення економічного обґрунтування під тими кроками, що були запропоновані у даному розділі, є фінальним та обов'язковим етапом дослідження. Саме цей етап дає змогу оцінити практичну цінність напрацьованих рекомендацій стосовно вдосконалення культури всередині компанії та покращення якості обслуговування у закладі «Сфера». У нинішніх умовах ведення господарства будь-які управлінські корективи мусять розглядатися не тільки крізь призму їхньої організаційної чи соціальної користі, але й у контексті економічного зиску, який вони здатні принести підприємству. Для сфери громадського харчування це є надзвичайно актуальним, адже запровадження

нових нормативів, навчання команди, вдосконалення системи стимулювання, оновлення сервісних елементів та покращення внутрішніх зв'язків завжди тягнуть за собою певні фінансові вкладення. Водночас, якщо ці заходи будуть упроваджені правильно, вони створюють фундамент для примноження надходжень, збільшення продуктивності праці, мінімізації непрямих втрат, укріплення вірності клієнтів та покращення становища закладу на ринку.

Аналіз, проведений у другій частині роботи, висвітлив, що ресторан «Сфера» демонструє позитивну тенденцію зростання за показниками прибутків, активів та загальної ринкової вартості. Проте, водночас простежується зменшення чистого фінансового результату та віддачі від активів. Це вказує на наявність ресурсу для підвищення операційної ефективності, особливо через більш продуману організацію внутрішніх процесів, покращення рівня обслуговування та зміцнення корпоративної культури як каталізатора продуктивної роботи персоналу. [12, с. 8] Заходи, представлені в пунктах 3.1 та 3.2, націлені не лише на загальне оздоровлення внутрішньої атмосфери закладу, але й на досягнення конкретних фінансових результатів через підвищення якості сервісу, зростання задоволеності клієнтів, збільшення частоти їхніх візитів, покращення іміджу закладу та скорочення марності у використанні часу й ресурсів. Таким чином, фінансове обґрунтування має будуватися на спрогнозованих витратах на реалізацію цих кроків та очікуваних плодах їхнього впровадження.

До ключових дій, які потребують фінансової оцінки, варто віднести розробку та впровадження внутрішнього кодексу, проведення тренінгів для співробітників, покращення системи заохочень, налагодження внутрішніх комунікаційних потоків, введення механізмів збору відгуків від клієнтів, часткове оновлення елементів, що формують атмосферу закладу, та посилення контролю за якістю надання послуг. Кожна з цих ініціатив вимагає певного забезпечення ресурсами, але разом вони мають створити кумулятивний ефект.

Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів повинно враховувати як прямі, так і непрямі результати їх реалізації. До прямих результатів належить збільшення доходу підприємства, зростання прибутку та

покращення показників рентабельності. До непрямих результатів можна віднести підвищення лояльності клієнтів, покращення іміджу закладу, зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури.

Економічний ефект від реалізації заходів визначається як різниця між додатковим фінансовим результатом, отриманим після їх впровадження, та витратами на їх реалізацію [23, с. 24]:

$$E = D - B \quad (3.1)$$

де:

E – економічний ефект;

D – додатковий дохід від реалізації заходів;

B – витрати на їх впровадження.

Крім того, доцільно визначити рівень рентабельності інвестицій у запропоновані заходи за допомогою показника ROI [23, с. 24]:

$$ROI = (P / B) \times 100 \% \quad (3.2.)$$

де:

P – додатковий прибуток;

B – сума витрат на реалізацію заходів.

За умови очікуваного приросту прибутку у розмірі 92,2 тис. грн та загальної суми витрат 118 тис. грн показник ROI для досліджуваного підприємства становитиме:

$$ROI = (92,2 / 118) \times 100 = 78,1 \%$$

Отримане значення свідчить про достатньо високий рівень ефективності запропонованих заходів та підтверджує економічну доцільність їх реалізації.

Наприклад, один лише тренінг для команди може не принести миттєвої фінансової віддачі, але у тандемі з мотиваційними механізмами, оновленими стандартами обслуговування та посиленням внутрішнім наглядом, він сприятиме піднесенню рівня сервісу, а отже, і задоволеності клієнтів. У сфері ресторанного бізнесу така задоволеність прямо впливає на повторні замовлення, середній чек,

рекомендації закладу іншим споживачам та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Водночас ефективність запропонованих заходів доцільно оцінювати не лише через показники прибутковості та окупності інвестицій, а й через їхній соціально-економічний вплив на діяльність підприємства. У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності людський капітал та корпоративна культура розглядаються як важливі стратегічні ресурси, що безпосередньо впливають на якість послуг та конкурентоспроможність закладу [19].

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників умовами праці, зміцненню їхньої лояльності до підприємства та зниженню плинності кадрів. Як свідчать дослідження у сфері управління персоналом, працівники, які поділяють корпоративні цінності організації та відчують підтримку з боку керівництва, демонструють вищу продуктивність праці та більшу орієнтацію на якісний сервіс.

Додатковий позитивний ефект очікується у сфері формування репутації ресторану. Підвищення якості обслуговування, удосконалення внутрішніх стандартів та розвиток клієнтоорієнтованого підходу сприятимуть збільшенню кількості позитивних відгуків, покращенню іміджу закладу та зміцненню його ринкових позицій. У довгостроковій перспективі це забезпечить зростання клієнтської лояльності, підвищення частки постійних відвідувачів ресторану, підвищить рівень його конкурентного статусу на ринку [11].

Крім того, розвиток корпоративної культури позитивно впливатиме на ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Покращення комунікації між працівниками, підвищення рівня командної взаємодії та чітке визначення корпоративних стандартів дозволять скоротити кількість організаційних помилок, підвищити швидкість обслуговування клієнтів та раціональніше використовувати наявні ресурси підприємства [15]. Таким чином, соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих заходів матиме комплексний характер та забезпечить не лише фінансові результати, але й довгостроковий розвиток ресторану «Сфера».

Для проведення фінансового обґрунтування доцільно відштовхуватися від того, що у 2025 році оборот ресторану «Сфера» склав 3414 тис. грн, з чистим прибутком у розмірі 136 тис. грн. За умови втілення комплексу запропонованих кроків можна очікувати помірною збільшення надходжень завдяки покращенню якості послуг, нарощуванню бази лояльних клієнтів, кращому освоєнню репутаційного потенціалу та підвищенню ефективності внутрішніх бізнес-процесів. У межах обґрунтованого прогнозу доречно припустити, що у перший рік після впровадження цих змін дохід закладу може зрости на 8–10 %. Цей приріст є цілком досяжним для підприємства громадського харчування, оскільки він не вимагає радикальної зміни масштабів діяльності, а досягається переважно завдяки більш якісним сервісним процесам, зростанню відданості клієнтів та стабільнішій роботі команди. Якщо взяти за основу середній прогноз зростання доходу на рівні 9 %, то додатковий прибуток може скласти приблизно 307,3 тис. грн протягом року.

Водночас, запровадження цих кроків спричинить певні фінансові витрати. До цієї категорії витрат можна віднести витрати на формування внутрішнього кодексу та відповідних норм, організацію тренінгів для персоналу, запровадження премій за відмінне обслуговування, технічну реалізацію системи збору фідбеку від клієнтів, а також часткове оновлення оформлення інтер'єру та атмосфери закладу. Для умовної оцінки можна припустити, що загальна сума коштів, необхідних для впровадження усього комплексу заходів, складатиме 118 тис. грн. Цей рівень витрат є цілком прийнятним для ресторанного бізнесу, адже він стосується здебільшого управлінських та сервісних покращень, а не масштабної капітальної перебудови. При цьому багато із цих кроків, включаючи вдосконалення комунікаційних процесів, запровадження коротких нарад, менторство для новачків, посилення внутрішнього контролю якості та перегляд системи мотивації, можуть бути реалізовані без надмірного тиску на бюджет.

Оцінюючи очікуваний фінансовий результат, необхідно пам'ятати, що частина додаткового доходу піде безпосередньо на збільшення прибутку, а інша частина буде спрямована на покриття поточних операційних витрат, що виникають через розширення обсягів роботи. У рамках спрощеного фінансового

розрахунку доцільно вважати, що приблизно 30% отриманого додаткового доходу трансформується у чистий прибуток. За цього сценарію, очікуване збільшення прибутку становитиме близько 92,2 тис. грн щороку. Порівнюючи цю суму з витратами на реалізацію, можна дійти висновку про цілком логічну фінансову вигоду від цих заходів, оскільки значна частина інвестицій окупиться вже протягом порівняно нетривалого часу роботи нової системи управління якістю та корпоративної культури. У таких умовах термін повернення вкладень складе приблизно 1,3 року, що є цілком прийнятним показником для сегменту закладів харчування.

Окрім прямого фінансового ефекту, заплановані дії здатні принести і низку непрямих позитивних наслідків, які також є значущими для ресторану. До них належать зменшення ризику втрати відвідувачів через нестабільний сервіс, скорочення кількості непорозумінь, зниження плинності персоналу, покращення внутрішньої атмосфери, підвищення загальної продуктивності праці та зміцнення іміджу закладу на ринку. Хоча не завжди вдається чітко монетизувати ці результати, вони закладають довгостроковий фундамент для більш стабільної діяльності. Для ресторанного бізнесу критично важливо те, що якість послуг і культура роботи формують не лише миттєвий прибуток, а й довготривалу прихильність клієнтів, що у перспективі забезпечить послідовне зростання доходів без пропорційного збільшення витрат на залучення новачків.

Слід також акцентувати увагу на тому, що впровадження цих пропозицій відповідає критеріям практичної здійсненності та цільової ефективності. Запропоновані зміни не вимагають кардинальної зміни профілю діяльності ресторану "Сфера", великих капітальних вкладень чи повної реорганізації його структури. Вони можуть бути впроваджені поетапно, у рамках поточної діяльності підприємства, з можливістю подальшого коригування на основі отриманих результатів. Це значно підвищує реалістичність їх втілення та знижує ризик необґрунтованих витрат. Більше того, фінансовий ефект від цих кроків тісно пов'язаний з ключовими проблемами, визначеними у другій частині роботи, а саме: недостатнім рівнем мотивації працівників, необхідністю зміцнення корпоративної культури, покращенням сервісних процедур та якості взаємодії з

гостями. Саме це робить пропонований перелік рекомендацій логічним та спрямованим на вирішення наявних викликів.

Зведені показники ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури та підвищення якості надання послуг ресторану «Сфера» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів для ресторану «Сфера»

Показник	Значення
Дохід ресторану у 2025 р., тис. грн	3414,0
Прогнозований приріст доходу, %	9,0
Очікуваний додатковий дохід, тис. грн	307,3
Частка додаткового доходу, що формує прибуток, %	30,0
Очікуваний приріст прибутку, тис. грн	92,2
Витрати на розроблення корпоративного кодексу та стандартів, тис. грн	12,0
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	18,0
Витрати на вдосконалення мотиваційної системи, тис. грн	25,0
Витрати на впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами, тис. грн	8,0
Витрати на внутрішній контроль якості та організаційні заходи, тис. грн	15,0
Витрати на оновлення елементів атмосфери та сервісного середовища, тис. грн	40,0
Загальна сума витрат, тис. грн	118,0
Строк окупності заходів, років	1,28

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків запропонованих проектних рішень

Отже, фінансове обґрунтування підтверджує, що реалізація комплексу вдосконалень корпоративної культури та підвищення якості послуг у ресторані «Сфера» є виправданою як з організаційного, так і з економічного погляду. Прогнозоване збільшення доходів, зростання прибутку, прийнятний термін окупності та наявність значного непрямого позитивного ефекту свідчать про те, що ці рекомендації здатні не лише покращити внутрішнє середовище та якість обслуговування, але й зміцнити позиції закладу на ринку та підвищити загальну ефективність його роботи. Таким чином, ці заходи можуть бути рекомендовані до практичного застосування в діяльності ресторану «Сфера» як такі, що відповідають принципам економічної доцільності, реалістичності та стратегічної значущості.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі бакалаврської роботи було розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури ресторану «Сфера» та підвищення якості ресторанних послуг, що дозволило конкретизувати шляхи розв'язання проблем, виявлених у процесі аналітичного дослідження.

Запропоновані заходи охоплюють формалізацію корпоративних цінностей і стандартів поведінки, покращення внутрішніх комунікацій, посилення системи мотивації персоналу, впровадження регулярного навчання, розвиток командної взаємодії, удосконалення адаптації нових працівників, оновлення стандартів сервісу, скорочення часу обслуговування, активізацію використання зворотного зв'язку від клієнтів, покращення атмосфери закладу та впровадження елементів цифровізації окремих сервісних процесів.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки їх впровадження забезпечує прогнозоване зростання доходу, приріст прибутку, прийнятний строк окупності та створює додаткові непрямі переваги у вигляді зміцнення лояльності клієнтів, покращення іміджу ресторану, зниження непродуктивних втрат і підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Отже, запропонований комплекс рекомендацій є практично втілюваним, економічно обґрунтованим і може бути рекомендований до використання в діяльності ресторану «Сфера» як інструмент підвищення якості послуг та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Нормативно-правові засади охорони праці та безпеки життєдіяльності в закладах ресторанного господарства

В сучасних умовах господарювання забезпечення безпечних та здорових умов праці є одним із пріоритетних напрямів діяльності будь-якого підприємства незалежно від форми власності та сфери діяльності. Особливої актуальності питання охорони праці набувають у закладах ресторанного господарства, де виробничий процес пов'язаний із використанням технологічного обладнання, електричних приладів, теплових установок, гострих інструментів, а також із постійною взаємодією працівників з відвідувачами. Від рівня організації охорони праці залежить не лише збереження життя та здоров'я персоналу, а й ефективність функціонування підприємства, якість обслуговування клієнтів, продуктивність праці та конкурентоспроможність закладу [26].

Охорона праці являє собою систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та працездатності людини в процесі трудової діяльності. Основною метою охорони праці є створення безпечних умов роботи, попередження виробничого травматизму, професійних захворювань та аварійних ситуацій, що можуть виникати під час виконання трудових обов'язків.

Нормативно-правове регулювання охорони праці в Україні здійснюється на основі системи законодавчих та нормативних актів, які визначають права й обов'язки роботодавців і працівників щодо забезпечення безпеки праці. Базовим документом у цій сфері є Конституція України, відповідно до статті 43 якої кожен громадянин має право на належні, безпечні та здорові умови праці. Конституційні норми є основою для подальшого розвитку законодавства з питань охорони праці та забезпечують державні гарантії захисту працівників.

Одним із ключових нормативно-правових актів є Закон України «Про охорону праці», який визначає основні принципи державної політики у сфері охорони праці, права працівників на безпечні умови праці, обов'язки роботодавців щодо створення безпечного виробничого середовища, а також порядок організації управління охороною праці на підприємствах. Відповідно до цього закону роботодавець несе повну відповідальність за створення безпечних умов праці та зобов'язаний забезпечити функціонування системи управління охороною праці на підприємстві.

Важливе значення для регулювання трудових відносин має Кодекс законів про працю України, який встановлює вимоги щодо режиму праці та відпочинку працівників, гарантій безпеки праці, порядку проведення інструктажів, медичних оглядів та забезпечення працівників засобами індивідуального захисту. Норми Кодексу законів про працю спрямовані на забезпечення балансу між інтересами працівника та роботодавця, а також на попередження виникнення виробничих ризиків.

У сфері ресторанного господарства особливого значення набувають санітарно-гігієнічні вимоги, оскільки діяльність підприємств пов'язана з виробництвом та реалізацією харчової продукції. Тому важливими нормативними документами є Закон України «Про систему громадського здоров'я», Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», а також державні санітарні норми і правила. Ці документи регламентують вимоги до стану виробничих приміщень, вентиляції, освітлення, водопостачання, санітарного утримання обладнання та особистої гігієни працівників.

Не менш важливим напрямом забезпечення безпеки праці є пожежна безпека. У закладах ресторанного господарства ризик виникнення пожеж є досить високим через використання газового обладнання, електричних плит, духових шаф, фритюрниць та іншого теплового устаткування. Тому організація пожежної безпеки здійснюється відповідно до Кодексу цивільного захисту України та Правил пожежної безпеки в Україні. Дані нормативні акти визначають

порядок обладнання приміщень засобами пожежогасіння, евакуаційними виходами, системами оповіщення та інструкціями щодо дій персоналу у випадку виникнення надзвичайних ситуацій.

Відповідно до чинного законодавства кожен працівник має право на робоче місце, що відповідає вимогам безпеки та гігієни праці. Працівник має право отримувати достовірну інформацію про умови праці, наявні виробничі ризики та заходи захисту від них, а також відмовитися від виконання роботи у разі виникнення небезпечної ситуації для його життя чи здоров'я. Крім того, працівник має право на забезпечення спеціальним одягом, взуттям та іншими засобами індивідуального захисту відповідно до встановлених норм.

Одночасно законодавство покладає на працівників певні обов'язки щодо дотримання вимог охорони праці. Працівники зобов'язані знати та виконувати вимоги нормативних документів, проходити навчання й інструктажі з питань охорони праці, правильно використовувати засоби індивідуального захисту та негайно повідомляти керівництво про всі випадки виникнення небезпечних ситуацій або несправностей обладнання.

Для роботодавця законодавством передбачено широкий перелік обов'язків щодо забезпечення безпечних умов праці. Зокрема, керівництво підприємства повинно організовувати навчання працівників, проводити інструктажі з охорони праці, здійснювати контроль за технічним станом обладнання, забезпечувати проведення медичних оглядів персоналу, розробляти інструкції з безпечного виконання робіт та забезпечувати належний санітарно-гігієнічний стан виробничих приміщень.

Важливим елементом системи охорони праці є проведення інструктажів. На підприємствах ресторанного господарства здійснюються вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктажі. Вступний інструктаж проводиться з усіма працівниками під час прийняття на роботу та містить загальні відомості про вимоги охорони праці на підприємстві. Первинний інструктаж проводиться безпосередньо на робочому місці перед початком самостійної роботи працівника. Повторний інструктаж проводиться з метою

закріплення знань та навичок безпечної роботи, а позаплановий і цільовий – у випадках зміни технологічного процесу, впровадження нового обладнання або виконання разових робіт підвищеної небезпеки.

У закладах ресторанного господарства важливим напрямом охорони праці є забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов праці. До основних вимог належать підтримання оптимального мікроклімату виробничих приміщень, достатнього рівня освітлення, належної вентиляції, своєчасного прибирання приміщень та дезінфекції обладнання. Дотримання цих вимог сприяє збереженню здоров'я працівників, підвищенню їх працездатності та запобігає виникненню професійних захворювань.

Для ресторану «Сфера» питання охорони праці мають безпосередній зв'язок із корпоративною культурою підприємства, яка є предметом дослідження даної кваліфікаційної роботи. Формування культури безпечної праці сприяє підвищенню відповідальності персоналу, розвитку дисципліни, покращенню взаємодії між працівниками та керівництвом, а також зниженню рівня виробничих ризиків. Працівники, які усвідомлюють важливість дотримання вимог безпеки, більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків, що позитивно впливає на якість обслуговування гостей та загальну ефективність діяльності підприємства [3].

Таким чином, нормативно-правові засади охорони праці становлять основу забезпечення безпечної трудової діяльності працівників ресторанного господарства. Дотримання вимог чинного законодавства, організація ефективної системи управління охороною праці, проведення навчання та інструктажів, а також формування культури безпеки серед персоналу сприяють збереженню життя і здоров'я працівників, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного розвитку досліджуваного підприємства.

4.2. Аналіз умов праці персоналу ресторану «Сфера» та заходи щодо підвищення рівня безпеки праці

Ефективність діяльності закладу ресторанного господарства значною мірою залежить від створення належних умов праці для персоналу. Безпечне виробниче середовище сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня виробничого травматизму, покращенню психологічного клімату в колективі та забезпеченню високої якості обслуговування відвідувачів. У сучасних умовах господарювання питання охорони праці розглядаються не лише як обов'язкова вимога законодавства, а й як важливий елемент ефективного менеджменту підприємства.

Ресторан «Сфера» є закладом ресторанного господарства, діяльність якого пов'язана з виробництвом, реалізацією та організацією споживання харчової продукції. Особливості виробничого процесу зумовлюють наявність певних небезпечних і шкідливих виробничих факторів, що можуть впливати на здоров'я та працездатність персоналу. Тому важливим завданням керівництва закладу є своєчасне виявлення таких факторів, оцінка рівня ризиків та впровадження заходів щодо їх мінімізації.

У процесі діяльності ресторану працівники виконують різноманітні функції, пов'язані з приготуванням страв, обслуговуванням клієнтів, прибиранням приміщень, експлуатацією технологічного обладнання та організацією управлінських процесів. Кожна категорія працівників піддається впливу специфічних факторів виробничого середовища, що потребує індивідуального підходу до забезпечення безпеки праці.

Особливу увагу необхідно приділити умовам праці працівників кухні, оскільки саме вони працюють в умовах підвищеної температури, вологості та інтенсивного фізичного навантаження. У виробничих приміщеннях кухні використовуються теплові апарати, плити, духові шафи, грилі, фритюрниці та інше обладнання, що є джерелом теплового випромінювання. Тривалий вплив високої температури може призводити до швидкої втомлюваності працівників,

зниження концентрації уваги, погіршення самопочуття та зростання ризику виникнення помилок під час виконання трудових обов'язків [12].

Крім підвищеної температури, працівники кухні постійно контактують із гарячими поверхнями, окропом, гарячими жирами та паром. Це створює небезпеку отримання термічних опіків різного ступеня тяжкості. Особливо ризикованими є процеси приготування страв у фритюрі, використання пароконвектоматів та транспортування гарячих ємностей із готовою продукцією.

Важливим фактором виробничого ризику є використання гострих інструментів і кухонного обладнання. Ножі, овочерізки, м'ясорубки, слайсери та інші механізми можуть стати причиною порізів, травмування рук та інших частин тіла. Причинами виникнення таких травм найчастіше виступають недотримання правил безпечної роботи, недостатній рівень професійної підготовки працівників, несправність обладнання або надмірна поспішність під час виконання виробничих операцій.

Суттєву небезпеку для працівників ресторану становлять електричні установки та обладнання. У закладах ресторанного господарства використовується значна кількість електроприладів, серед яких холодильне обладнання, мікрохвильові печі, електроплити, кавомашини, посудомийні машини та інші технічні засоби. Порушення правил експлуатації, пошкодження ізоляції електропроводки або недотримання вимог технічного обслуговування можуть призвести до ураження електричним струмом, що створює загрозу для життя та здоров'я персоналу.

Окрему групу ризиків становлять фактори, пов'язані з організацією праці офіціантів та адміністраторів. Специфіка їхньої діяльності передбачає постійне перебування на ногах, значне фізичне навантаження, переміщення важких підносів та необхідність підтримувати високий рівень концентрації уваги протягом усієї зміни. Такі умови можуть спричинити, перш за все, захворювання опорно-рухового апарату та погіршення загального стану здоров'я працівників.

Не менш важливими є психофізіологічні фактори, що супроводжують роботу персоналу ресторану. Сфера ресторанного бізнесу характеризується високою інтенсивністю праці, необхідністю швидкого реагування на запити

клієнтів, роботою в умовах дефіциту часу та значним емоційним навантаженням. Особливо це стосується періодів високої завантаженості закладу, проведення святкових заходів або обслуговування великої кількості гостей. Тривале перебування у стані психологічної напруги може призводити до професійного вигорання, конфліктних ситуацій та зниження якості обслуговування [29].

З метою узагальнення основних виробничих ризиків доцільно представити їх у вигляді таблиці для досліджуваного підприємства – ресторану «Сфера».

Таблиця 4.1

Основні небезпечні та шкідливі фактори в діяльності ресторану «Сфера»

Небезпечний фактор	Джерело виникнення	Можливі наслідки
Підвищена температура	Теплове обладнання кухні	Перегрівання організму, швидка втома
Гарячі поверхні та рідини	Плити, фритюрниці, пароконвектомати	Опіки різного ступеня
Ріжучі інструменти	Ножі, слайсери, овочерізки	Порізи та механічні травми
Електрообладнання	Побутова та виробнича техніка	Ураження електричним струмом
Слизькі поверхні	Волога підлога, розлиті рідини	Падіння та травмування
Фізичні навантаження	Переміщення вантажів, тривале стояння	Захворювання опорно-рухового апарату
Психоемоційне навантаження	Інтенсивне обслуговування клієнтів	Стрес, професійне вигорання

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Важливим аспектом забезпечення безпеки праці є підтримання належних санітарно-гігієнічних умов у приміщеннях ресторану. Виробничі приміщення повинні бути обладнані ефективною системою вентиляції, яка забезпечує видалення надлишкового тепла, вологи та запахів. Освітлення робочих місць має відповідати встановленим нормативам і створювати комфортні умови для виконання трудових операцій. Особливе значення має регулярне проведення прибирання, дезінфекції та санітарної обробки обладнання, інвентарю та виробничих поверхонь.

Для зниження рівня виробничих ризиків у ресторані «Сфера» необхідно впроваджувати комплекс організаційних, технічних та профілактичних заходів. Насамперед доцільно забезпечити своєчасне проведення інструктажів та навчання персоналу з питань охорони праці. Працівники повинні володіти знаннями щодо безпечної експлуатації обладнання, правил поводження з гарячими поверхнями, використання засобів індивідуального захисту та порядку дій у разі виникнення аварійних ситуацій.

Важливим напрямом удосконалення системи безпеки праці є забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту. Для кухарів такими засобами виступають спеціальний одяг, фартухи, термостійкі рукавиці, неслизьке взуття та головні убори. Використання спеціального одягу дозволяє знизити ризик отримання травм і забезпечити належний рівень виробничої гігієни.

Значна увага повинна приділятися питанням пожежної безпеки. У приміщеннях ресторану необхідно забезпечити наявність справних вогнегасників, планів евакуації, систем оповіщення про пожежу та аварійного освітлення. Працівники повинні знати місця розташування первинних засобів пожежогасіння та вміти користуватися ними у разі необхідності.

Одним із перспективних напрямів підвищення безпеки праці є впровадження сучасних принципів ризик-орієнтованого управління. Такий підхід передбачає систематичне виявлення небезпечних факторів, оцінку ймовірності їх виникнення та розроблення заходів щодо запобігання можливим негативним наслідкам. Використання ризик-орієнтованого підходу дозволяє своєчасно усувати потенційні загрози та знижувати рівень виробничого травматизму.

Важливу роль у забезпеченні безпечних умов праці відіграє корпоративна культура підприємства. Як було встановлено у попередніх розділах дослідження, корпоративна культура формує систему цінностей, норм поведінки та стандартів діяльності персоналу [19]. У контексті охорони праці вона сприяє формуванню відповідального ставлення працівників до власної безпеки та безпеки колег. Якщо питання безпеки стають частиною корпоративних цінностей підприємства, працівники більш свідомо дотримуються встановлених правил, відповідальніше

ставляться до виконання своїх обов'язків і активніше беруть участь у заходах щодо покращення умов праці [31].

Таким чином, для ресторану «Сфера» доцільним є впровадження концепції культури безпеки та корпоративної соціальної відповідальності [32], яка передбачає поєднання вимог охорони праці з корпоративними цінностями закладу. Формування такої культури може здійснюватися через регулярні навчання персоналу, проведення інформаційних заходів, заохочення працівників до дотримання вимог безпеки та особистий приклад керівництва.

Висновки до розділу 4

Отже, аналіз умов праці в ресторані «Сфера» свідчить про наявність комплексу небезпечних та шкідливих факторів, характерних для підприємств ресторанного господарства. Найбільшу загрозу для персоналу становлять підвищена температура, ризик опіків і порізів, вплив електричного обладнання, фізичні навантаження та психоемоційний стрес. Ефективне управління охороною праці, дотримання вимог чинного законодавства, удосконалення технічного оснащення робочих місць та розвиток культури безпеки дозволять мінімізувати виробничі ризики, забезпечити збереження здоров'я працівників і підвищити ефективність діяльності досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі бакалавра проведено теоретичне осмислення та практичний аналіз корпоративної культури як важеля управління якістю пропозицій харчування на прикладі ресторану «Сфера».

За підсумками дослідження було встановлено, що в нинішніх умовах розвитку ресторанного бізнесу корпоративна культура стає ключовим фактором успішної діяльності закладу, оскільки саме вона формує низку цінностей, правил поведінки, норм взаємодії, трудової відповідальності та орієнтації на клієнта серед персоналу. Доведено, що для закладів ресторанної сфери корпоративна культура має не лише внутрішнє організаційне значення, а й безпосередньо впливає на рівень обслуговування, задоволеність відвідувачів, репутацію закладу та його здатність конкурувати на ринку.

У теоретичному розділі роботи було з'ясовано, що якість послуг у ресторані є багатоскладовим об'єктом управління, що включає якість їжі та напоїв, швидкість і точність подачі, етикет обслуговування персоналу, комфорт оточення, санітарний стан приміщення та ступінь задоволеності споживачів. Обґрунтовано, що забезпечення високої якості ресторанних послуг вимагає комплексного підходу, який охоплює унормування обслуговування, професійне навчання співробітників, розвиток внутрішніх комунікацій, стимулювання працівників і невинний контроль якості. Визначено, що корпоративна культура та якість обслуговування тісно пов'язані між собою, отже, вдосконалення внутрішньої атмосфери закладу закладає підґрунтя для покращення його сервісних параметрів.

Під час аналітичного огляду роботи ресторану «Сфера» з'ясовано, що в період 2023–2025 років підприємство загалом демонструвало позитивну динаміку розвитку. Зокрема, виручка ресторану зросла з 1371 тис. грн у 2023 році до 3414 тис. грн у 2025 році, а чистий фінансовий результат - зі 120 тис. грн до 136 тис. грн. Також зафіксовано суттєве збільшення активів установи - з 215 тис. грн до 899 тис. грн, що свідчить про нарощування її ресурсного потенціалу. Водночас було відмічено певне зниження показників чистої маржинальності та

віддачі з активів, що акцентує увагу на потребі підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації внутрішніх управлінських процесів.

Розгляд корпоративної культури ресторану «Сфера» засвідчив, що протягом 2023–2025 років спостерігалось її поступове поліпшення. Загальний рейтинг корпоративної культури піднявся з 67,7 % у 2023 році до 79,9 % у 2025 році. Найбільш відчутні позитивні зрушення торкнулися сфери трудової дисципліни, дотримання норм обслуговування, якості внутрішньої комунікації та роботи в команді. Однак виявлено, що показники стимулювання персоналу та формування відчуття приналежності до закладу серед працівників залишалися відносно нижчими, що вказує на необхідність подальшого зміцнення внутрішньої єдності колективу, розвитку системи заохочень та глибшої інтеграції працівників у цінності закладу.

Аналіз якості ресторанних послуг дозволив встановити, що ресторан «Сфера» також демонстрував позитивну динаміку за більшістю ключових сервісних показників. Сукупна оцінка якості послуг зросла з 74,0 % у 2023 році до 85,3 % у 2025 році. Найкращі результати зафіксовано за критеріями санітарно-гігієнічного стану приміщення, якості страв і напоїв, культури обслуговування та точності виконання замовлень. При цьому виявлено й певні проблемні моменти, а саме: нерівномірність швидкості обслуговування у години пік, недостатньо послідовне використання зворотного зв'язку від клієнтів, потреба у посиленні індивідуального підходу до сервісу та необхідність подальшого підвищення зацікавленості персоналу у високоякісній праці.

На основі отриманих результатів аналізу у роботі розроблено комплекс практичних пропозицій щодо вдосконалення корпоративної культури ресторану «Сфера» та підвищення якості його послуг харчування. Запропоновано формалізувати корпоративні цінності через створення внутрішнього статуту, вдосконалити механізми внутрішньої комунікації, посилити мотиваційні важелі, запровадити періодичне навчання персоналу, покращити процес входження нових співробітників у колектив, розвивати командну взаємодію та зміцнити роль керівництва у формуванні корпоративного клімату. У сфері якості послуг запропоновано модернізувати стандарти обслуговування, оптимізувати

швидкість сервісного циклу, посилити внутрішній контроль якості, активніше залучати клієнтський зворотний зв'язок, покращити атмосферу закладу, розвивати індивідуалізацію сервісу та інтегрувати окремі цифрові інструменти для підтримки обслуговування.

Економічне обґрунтування запропонованих кроків підтвердило їхню практичну значущість та результативність. Згідно з розрахунками, у разі впровадження цього комплексу рекомендацій ресторан «Сфера» може досягнути приросту доходу на 9 %, що еквівалентно 307,3 тис. грн щорічно. Очікуване зростання прибутку становить 92,2 тис. грн, тоді як загальна сума витрат на реалізацію цих заходів прогнозується на рівні 118,0 тис. грн. Розрахований термін повернення інвестицій становить 1,28 року, що свідчить про досить високу економічну віддачу від запропонованих рішень. Окрім прямого фінансового ефекту, реалізація заходів сприятиме зміцненню прихильності клієнтів, поліпшенню іміджу закладу, зменшенню безцільних витрат та підвищенню загальної організаційної ефективності підприємства.

Таким чином, сформовану мету кваліфікаційної роботи бакалавра досягнуто, а поставлені завдання виконано повністю. Проведене дослідження підтвердило, що корпоративна культура є ефективним інструментом управління якістю ресторанних послуг, а її планомірне вдосконалення створює реальні можливості для підвищення ефективності діяльності ресторану «Сфера». Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування у діяльності досліджуваного підприємства для покращення внутрішньої атмосфери, посилення дисципліни та мотивації співробітників, підвищення рівня обслуговування та забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку послуг харчування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банєва І. О., Величко О. В., Коваль О. Д. Коучинг персоналу готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. С. 6-13.
2. Бикова А. Л., Бондаренко Д. С. Вдосконалення складових корпоративної культури підприємства. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (65). С. 202-204.
3. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. С. 49-61.
4. Гакова, М. В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове*. Ужгород. 2025. Вип. 3. С. 61–65.
5. Гузар У. Формування етичних цінностей корпоративної культури в системі управління підприємствами сфери гостинності. Львів. ЛДУФК ім. Івана Боберського. *Тенденції розвитку фізичної культури, спорту та туризму*, 2022. С.323-325.
6. Джеджула В., Єпіфанова І., Ткачук Л. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 443-450.
7. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Грані*. 2024. Т. 27. №6. С. 52–59.
8. Зайченко В., Рутинський М., Гайдук Л. Сучасні підходи до управління якістю у готельно-ресторанному бізнесі. *Розвиток управління промисловістю послуг*. 2025. № 3. С. 50–58.
9. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Електронний науково-практичний журнал*. 2021. № 6. С.21-25.
10. Івашкова А.О. Модель оцінка інноваційних методів управління персоналом. *Моделювання процесів інноваційного розвитку в економіці*. 2021. №8. С.31-36.

11. Калініченко С.М., Грібіник А.В., Аврята А.В. Формування корпоративної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. С. 158-163.
12. Кобрин А. Г., Гузар У. Є. Концептуальні основи управління персоналом у закладах індустрії гостинності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. С. 18-26.
13. Козяр І., Косінова Я. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту в сучасних умовах. Збірник наукових праць молодих учених*, 2021. С. 122-125.
14. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 9(1). С. 86-91.
15. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. Випуск 2. С.92–99.
16. Курянов В.М. Проблеми формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2023. С. 62-71.
17. Мельник Л., Кіпібіда Л. Визначення перспектив розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. 1268 с.* 2022. С.977-981
18. Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. *Економіка і управління*. 2016. Вип. 3(71). С. 77-86.
19. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 22. С. 66–73.

20. Охота В. І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С. 127-132.
21. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. 2 (11). С. 172-176.
22. Погайдак Р., Шерстюк Р., Федішин І. Роль інновацій у менеджменті підприємства ресторанного бізнесу. *Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0», (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року)*. Тернопіль, ТНТУ. 2024. С.87-88
23. Постова В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. С. 24-32.
24. Ринкевич Н. Розвиток організаційної культури в системі управління підприємствами харчової промисловості. *Економіка сільського господарства та ресурсів: Міжнародний науковий електронний журнал*. 2020. Vol. 6, №.1. С. 123–145.
25. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СФЕРА». Фінансові показники діяльності. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/> (дата звернення 27.03.2026)
26. Халахур Ю. Л., Клименко Л. В. Напрями удосконалення управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 1 (127). С. 77-81.
27. Шерстюк Р.П., Стойко І. І., Шевелюк М. М. Стандарти якості обслуговування і їх вплив на задоволеність і лояльність клієнтів в індустрії гостинності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. Вип.13. С. 62-71.
28. Danylyshyn, B., Kovalova, O., Oleshko, A., Morhulets, O.. The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favored Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region. *Economic Affairs*. 2022. 67(04),

661-671.

29. Kharkhalis, T., Bohatyryova, G., Morhulets, O., Ovdiuk, O. and Tebenko, V. Evaluating the impact of innovative technologies on the management of tour services. *African Journal of Applied Research*. 2025. Vol. 11, No. 1, pp. 134-145.

30. Liudmyla Maliuta, Halyna Ostrovska, Vasyl Demianyshyn, Roman Sherstiuk, Tetiana Kuz. Intellectual Potential of Ukraine: Realities and Prospects of Efficient Use in the Knowledge-Based Economy Condition. *International Journal of Advanced Science and Technology*. №29. P. 4622-4634.

31. Liudmyla Maliuta, Vitaliy Rudan, Tetiana Kuz. Prospects for the Implementation of the Concept of Corporate Social Responsibility of Ukrainian Business in Wartime Conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 2024. Vol. 1. Issue 3. P. 78-91.

32. Maliuta, L. Zavidna, L. Corporate social responsibility as a key tool of economic business security during war. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*. 2024. Vol. 1. Issue 4. P. 20–34.