



Українська Школа Гостинності
Центр українсько-європейського наукового співробітництва

ЕФЕКТИВНИЙ СЕРВІС ТА УПРАВЛІННЯ: КЛЮЧОВІ СКЛАДНИКИ УСПІХУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Збірник есе програми авторського курсу

28 квітня – 8 червня 2025 року



Львів – Торунь
Liha-Pres
2025

УДК 005.6:338.488:640.43(082.2)

Е 90

Організаційний комітет:

Михайло Шевелюк – експерт у сфері ресторанного бізнесу, керівник Української Школи Гостинності, доктор філософії з культурології;

Михайло Віхляєв – доктор юридичних наук, професор, директор Центру українсько-європейського наукового співробітництва.

Ефективний сервіс та управління: ключові складники успіху в ресторанному бізнесі: збірник есе програми авторського курсу / упоряд. : М. Шевелюк, М. Віхляєв. 28 квітня – 8 червня 2025 року. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. – 16 с.

Ця книга є збірником есе учасників програми авторського курсу «Ефективний сервіс та управління: ключові складники успіху в ресторанному бізнесі». Вона буде корисна усім зацікавленим в дослідженні імерсивних технологій навчання в освітній і науковій діяльності закладів освіти і наукових установ.

УДК 005.6:338.488:640.43(082.2)

Весь контент цієї книги доступний за ліцензією Creative Commons Зазначення Авторства 4.0 Міжнародна (CC BY 4.0), якщо не вказано інше



ISBN 978-966-397-515-3

ЗМІСТ

Сучасні інструменти розвитку ресторанної сфери Зеленко О. О.	4
Культура обслуговування: формування корпоративних цінностей та ставлення до гостей Шевелюк М. М.	7
Корпоративна ідентичність у гостинності: моделі формування та розвитку Якименко-Терещенко Н. В.	11

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

Зеленко О. О.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри історії, археології та туризму
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
м. Київ, Україна*

Сьогодні ресторанний бізнес активно трансформується під впливом цифрових технологій, змін у споживчих звичках та нових маркетингових підходів. Щоб залишатися конкурентоспроможними, заклади харчування впроваджують сучасні інструменти, які допомагають оптимізувати роботу, залучати клієнтів і підвищувати прибутковість [1].

Сьогодні у фокусі уваги всіх суб'єктів господарювання перебувають цифрові технології та інструменти автоматизації процесів сфери обслуговування. Однією з ключових тенденцій є системна автоматизація операційної діяльності: сучасні POS-системи (наприклад, Square, iiko, Poster) не лише приймають платежі, але й аналізують продажі, допомагаючи власникам визначати популярні страви, контролювати витрати та прогнозувати завантаження; деякі системи інтегруються з бухгалтерськими програмами, що спрощує фінансовий облік. Також зростає популярність онлайн-резервувань столів через спеціалізовані сервіси (OpenTable, Reserve), які дозволяють клієнтам бронювати місця в кілька кліків, а рестораторам – ефективніше керувати потоком гостей. На кухні все частіше використовують KMS (Kitchen Management Systems) – системи управління замовленнями, які автоматично розподіляють завдання між кухарями, скорочуючи час приготування та мінімізуючи помилки.

Ще один напрям вдосконалення ресторанних підприємств – розвиток доставки та робота з агрегаторами. Після пандемії доставка їжі стала невід'ємною частиною ресторанного бізнесу. Багато закладів інтегруються з Glovo, Uber Eats, Bolt Food, щоб розширити аудиторію. Однак конкуренція на ринку агрегаторів висока, тому деякі ресторани розвивають власні додатки для доставки, де можна запровадити програми лояльності та унікальні пропозиції. Також набирають популярності темні кухні (dark kitchens) – спеціалізовані приміщення тільки для приготування їжі на доставку, без залу для гостей. Це дозволяє знизити витрати на оренду та зосередитися на масштабуванні бізнесу.

Неможна заперечувати, що соцмережі стали потужним інструментом просування. Візуальний контент (фото страв, відео з кухні, Stories)

залучає увагу потенційних клієнтів. Особливо ефективною є соцмережа TikTok (яка була із самого початку своєї роботи була популярна серед підліткової аудиторії) – короткі відео з приготування страв або відгуки від блогерів, розміщені в цій мережі, можуть «віруситися» і залучати нових відвідувачів. Також важливо використовувати таргетовану рекламу в Instagram та Facebook, щоб охопити аудиторію за геолокацією, інтересами або демографічними параметрами. Співпраця з мікроблогерами та фуд-критиками допомагає підвищити довіру до закладу.

Не варто забувати і про програми лояльності та CRM-системи (системи управління клієнтами). Утримання постійних клієнтів часто вигідніше, ніж залучення нових. Тому ресторани активно впроваджують різноманітні інструменти утримання наявних клієнтів – кешбек, накопичувальні бали, персональні знижки до знакових подій в житті конкретного клієнта тощо. Для аналізу поведінки клієнтів використовують CRM-системи, які фіксують історію замовлень, вподобання гостей та дати народження. Це дозволяє персоналізувати пропозиції – наприклад, надсилати спеціальну знижку на день народження.

Зміна клімату та сучасні стандарти, що вимагають впровадження екологічних рішень та інструментів сталого розвитку примушують рестораторів звернути увагу на локальні продукти місцевих виробників (менше логістичних витрат, підтримка місцевих виробників). Також вагомою умовою конкурентоспроможності стає впровадження системи «Zero waste» (переробка відходів, використання «неідеальних» продуктів). Для доставки замовлень клієнтам варто використовувати еко-пакування (біорозкладні контейнери, паперові пакети). Також популярністю користуються сезонні меню, які враховують доступність продуктів у різний час року.

Штучний інтелект (AI) також поступово проникає в ресторанний бізнес. Деякі заклади використовують AI для: прогнозування попиту (наприклад, перед святами чи у погану погоду); управління запасами (автоматичне замовлення продуктів при закінченні); персоналізації меню (рекомендації на основі минулих замовлень). Крім того з'являються чат-боти для онлайн обслуговування споживачів, які можуть приймати замовлення або відповідати на часті запитання клієнтів.

Після COVID-19 багато ресторанів продовжують використовувати започатковані у 2020 році онлайн-формати роботи з клієнтами: відео-екскурсії по закладу (особливо актуально для преміальних ресторанів); майстер-класи від шеф-кухарів (як частина маркетингової стратегії просування послуг закладу); VR-дегустації (експериментальний формат для залучення цікавих клієнтів), що передбачає придбання

дегустаційного сету із записом інструкцій як і з чим краще вживати страву/напій або після отримання посилки є можливість зустрітись із представниками закладу, які проведуть цю дегустацію онлайн.

Сьогодні традиційні ресторани конкурують з новими форматами: поп-апи (тимчасові заклади для тестування концепцій); фуд-траки (мобільні кухні з мінімальними витратами); коворкінг-кафе (простір для роботи з можливістю замовити їжу). Деякі заклади експериментують із підпискою на їжу – клієнти отримують регулярні поставки страв за фіксованою ціною. Пошук оптимальних рішень і формату роботи для кожного закладу є унікальним.

Не можна забувати і про оптимізацію взаємодії із співробітниками закладу. Автоматизація діяльності стосується не лише клієнтського сервісу, а й управління персоналом. Використання онлайн-тренінгів, мотиваційних додатків і внутрішніх чат-ботів допомагає підвищити продуктивність працівників.

Останнім часом ресторани все більше покладаються на дані Google Analytics для відстеження трафіку на сайті. Також відслідковується соціальна аналітика (які публікації найбільш популярні). У фокусі уваги провідних провайдерів ресторанних послуг так зване «А/В-тестування» яке передбачає експерименти з меню, цінами, акціями.

Після закінчення пандемії у багатьох клієнтів сформувались так звані «постпандемічні» звички які важливо також враховувати, зокрема, зростання попиту на безконтактні технології та доставку.

Сучасний ресторанний бізнес – це поєднання технологій, креативу та клієнтоорієнтованості. Ті, хто вчасно впроваджує інновації (від автоматизації до екотрендів), отримують конкурентні переваги та зростання прибутку. Головне – бути гнучким і вміти адаптуватися до змін у поведінці споживачів.

Література:

1. Schwarz L. 10 Restaurant Technology Trends to Watch in 2025. Oracle NetSuite. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/restaurant-technology-trends.shtml>

КУЛЬТУРА ОБСЛУГОВУВАННЯ: ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ ТА СТАВЛЕННЯ ДО ГОСТЕЙ

Шевелюк М. М.

*доктор філософії з культурології, керівник
Українська Школа Гостинності
м. Львів, Україна*

Сфера послуг в сучасній економіці демонструє стрімке зростання, що підвищує вимоги до якості [1, с. 72] сервісу та професіоналізму персоналу. Персонал сервісних [2, с. 216] підприємств є визначальним фактором успіху, адже саме від його культури залежить створення обіцяного рівня якості послуг і доброзичливої атмосфери для клієнтів [3, с. 278]. В історичному контексті України багаторічне панування підходів «ненав'язливого сервісу» (формального, байдужого обслуговування) призвело до негативного ставлення відвідувачів, що було зумовлене низьким рівнем загальної і професійної культури працівників сфери послуг. Нині, зі зростанням теоретичного усвідомлення феномену культури обслуговування, виникає потреба впроваджувати нові знання у практику бізнесу. Практична роль культури обслуговування у підвищенні ефективності сервісних організацій постійно зростає. У цьому контексті актуальним є дослідження того, як формуються корпоративні цінності, орієнтовані на високий рівень сервісу, та як вони впливають на ставлення персоналу до гостей (клієнтів). Метою публікації є проаналізувати наукові підходи до формування культури обслуговування через корпоративні цінності і визначити їхній вплив на якість взаємодії з гостями.

Корпоративна культура визначається як система матеріальних і духовних цінностей, норм і принципів [4, с. 59], що відображають індивідуальність організації та проявляються у поведінці й спілкуванні працівників як між собою, так і із зовнішнім середовищем. Отже, корпоративну культуру розглядають як систему матеріальних та духовних цінностей, звичаїв, ритуалів, правил поведінки працівників в організації. Вона формує стиль роботи компанії, взаємодію співробітників та їх ставлення до клієнтів. Дослідники відзначають, що роль корпоративної культури у загальній стратегії розвитку і забезпеченні конкурентоспроможності організацій неухильно зростає. Культура обслуговування, у свою чергу, є складовою частиною організаційної культури і являє собою рівень розвитку процесу обслуговування, що проявляється в сукупності психологічних, етичних, естетичних, організаційно-технічних та інших аспектів сервісу. Культуру

обслуговування кожне підприємство виробляє самостійно: на одних вона може бути низькою, на інших – досить високою. Висока культура обслуговування проявляється через поведінку персоналу, який чітко знає, як діяти в будь-якій ситуації і чого очікують клієнти; така культура робить працівників цілеспрямованими і спонукає їх з повагою ставитися до своєї організації [5].

Численні дослідження підкреслюють, що одним з ключових елементів взаємодії працівників із клієнтами є ввічливість та доброзичливість. Зокрема, відзначається, що міжособистісна поведінка персоналу і характер ввічливості значною мірою залежать від конкретних ситуаційних та інституційних норм і практик, прийнятих у компанії. Іншими словами, корпоративні стандарти і цінності визначають, як працівники поведуться з гостями. Клієнтоорієнтованість сьогодні визнається однією з найважливіших цінностей успішної організації. Корпоративна культура є тією основою, на якій будується клієнтоорієнтованість, оскільки включає спільні цінності, переконання та норми поведінки персоналу у взаємодії з клієнтами. При цьому просто задекларувати цінність орієнтації на клієнта недостатньо – її необхідно інтегрувати в повсякденну практику. Як зауважують фахівці, включення принципу клієнтоорієнтованості до корпоративних документів не гарантує відповідної поведінки всіх співробітників; роботодавцям слід подбати про реальне впровадження цієї цінності в культуру компанії.

У зарубіжних працях наголошується на стратегічному значенні культури сервісу. Так, Лашлі підкреслює, що саме сильна культура обслуговування є запорукою успішної діяльності організації у сфері послуг. Аналізуючи досвід роздрібних компаній, інші автори пов'язують наявність розвиненої сервісної культури зі зростанням ефективності та лояльності клієнтів. Вітчизняні науковці також досліджують цю проблематику. Зокрема, встановлено вплив корпоративної культури на соціальні процеси та мотивацію персоналу підприємства, а корпоративні цінності розглядаються як чинник підвищення конкурентоспроможності сервісних організацій. Серед новітніх досліджень варто відзначити працю, що аналізує трансформацію корпоративної культури міжнародних компаній під впливом української трудової міграції. В ній окреслено ключові виклики та можливості інтеграції працівників із різним культурним досвідом, підкреслено значення спільних цінностей і моделей поведінки для успішної командної взаємодії. Таким чином, література одностайна в тому, що формування цінностей корпоративної культури, орієнтованих на якісний сервіс та гостинність, є необхідною умовою позитивного ставлення до гостей і високих стандартів обслуговування.

Дослідження базується на міждисциплінарному підході та використовує якісний аналіз наукових джерел з менеджменту, соціології, культурології та сфери гостинності. Застосовано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу та синтезу, що дозволило системно розглянути концепції «культури обслуговування» і «корпоративних цінностей». Проведено критичний огляд літератури (українських і зарубіжних публікацій 2010–2025 рр.) з акцентом на дослідження сервісної діяльності, корпоративної культури та клієнтоорієнтованості.

На основі проведеного аналізу визначено ключові компоненти формування культури обслуговування через корпоративні цінності. По-перше, важливу роль відіграє лідерство та приклад керівництва: менеджмент компанії має активно підтримувати декларовані цінності сервісу і власною поведінкою демонструвати пріоритет гостинності та поваги до клієнтів. Лідери, які особисто втілюють принципи клієнтоорієнтованості, задають тон усій організаційній культурі. По-друге, слід інвестувати в навчання та розвиток персоналу – регулярні тренінги з ефективної комунікації, вирішення конфліктів, стандартів обслуговування допомагають співробітникам краще розуміти потреби гостей і діяти професійно в різноманітних ситуаціях. По-третє, необхідно налаштувати систему мотивації і винагород, щоб вона заохочувала працівників до клієнтоорієнтованої поведінки. Йдеться про матеріальне і нематеріальне стимулювання (премій, бонуси, визнання), пов'язане з досягненням високих показників якості сервісу. По-четверте, ефективна сервісна культура передбачає налагоджений зворотний зв'язок із клієнтами та механізми постійного вдосконалення: збір відгуків гостей і оперативне внесення змін у процеси обслуговування дають змогу швидко реагувати на потреби ринку і підтримувати високі стандарти [6].

Важливо підкреслити, що формування корпоративних цінностей повинно відбуватися за участі всього колективу. Коли співробітники розуміють зміст і користь задекларованих цінностей, вони більш схильні їх поділяти та дотримуватися у щоденній роботі. Виявлено, що працівники часто не усвідомлюють прямого зв'язку між лояльним ставленням до клієнтів і власною вигодою, доки керівництво не донесе цю ідею і не підкріпить її відповідними умовами праці та мотивації. Отже, завдання менеджменту – інтегрувати цінності сервісу в усі аспекти діяльності: від найму і навчання персоналу до систем оцінювання роботи. Результатом успішно сформованої культури обслуговування є позитивне ставлення до гостей на всіх рівнях. Персонал починає сприймати клієнта як головну цінність бізнесу, проявляє щире піклування і готовність допомогти. Як зазначено у стандартах гостинності, ставлення до гостей має бути завжди

доброзичливим та клієнтоорієнтованим. Висока культура сервісу забезпечує, що кожен працівник чітко знає, що від нього очікує гість, і прагне виправдати ці очікування. Це сприяє підвищенню задоволеності відвідувачів, формуванню лояльності та позитивного іміджу закладу.

У цілому, впровадження корпоративних цінностей, які наголошують на якості обслуговування і повазі до клієнта, приводить до того, що культура обслуговування перестає бути абстрактним поняттям і проявляється у реальній поведінці персоналу. Компанії з сильною сервісною культурою досягають кращих результатів: збільшують рівень повторних звернень клієнтів, отримують вищі оцінки якості та зміцнюють свою конкурентну позицію на ринку.

Культура обслуговування, заснована на чітко сформованих корпоративних цінностях, є важливою передумовою успішної діяльності підприємств сфери послуг. Проведене дослідження підтверджує, що корпоративні цінності, орієнтовані на гостинність, клієнтоцентрованість, ввічливість та якість, здатні кардинально впливати на ставлення персоналу до гостей. За умови належної підтримки з боку керівництва та інтеграції цих цінностей у всі бізнес-процеси, формується сильна культура сервісу, яка проявляється у щоденній поведінці працівників. Вони демонструють повагу до кожного відвідувача, проактивно реагують на його потреби та перевершують очікування щодо якості обслуговування. Така культура не лише підвищує задоволеність і лояльність клієнтів, але й слугує джерелом позитивної репутації та довгострокової конкурентної переваги організації [7, с. 204].

Для української сфери послуг розвиток культури обслуговування на основі сучасних корпоративних цінностей має особливе значення в умовах інтеграції у світовий економічний простір та зростання вимог споживачів. Формування культури обслуговування, де гості відчувають щиру турботу і повагу, є спільним інтересом як бізнес-спільноти, так і суспільства в цілому, адже високі стандарти сервісу підвищують якість життя та сприяють сталому розвитку економіки.

Література:

1. Хмурова В. В., Гращенко І. С. (2011). Культура обслуговування сервісного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 2. Т. 3. С. 72–75

2. Лопухова К. О. (2010). Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 31. С. 216–219.

3. Моргулець О. Б. (2010). Роль сфери послуг в економічній системі України. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»* : зб. наук. праць. Луцьк : ЛНТУ. Вип. 7(26), ч. 2. С. 278–285.

4. Завербний А. С., Гадик В. О. (2025). Формування корпоративних цінностей у міжнародних компаніях під впливом української міграції: принципи, особливості, проблеми і перспективи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1(13). С. 59–67.

5. McKinsey. When building new businesses, culture matters. 2025.

6. Norris, T., Diab, D. L. Servant Leadership and Team Cohesion: The Mediating Roles of Procedural Justice and Service Culture. *Journal of Leadership*. 2025.

7. Іваненко О. В. Управління якістю послуг у готельній індустрії. Київ : Ліра-К, 2022. 204 с.

КОРПОРАТИВНА ІДЕНТИЧНІСТЬ У ГОСТИННОСТІ: МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ

Якименко-Терещенко Н. В.

*доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна*

Сфера гостинності - це галузь вражень, емоцій і щастя. У ній працюють люди, завдання яких - створювати неперевершені враження від послуг. Це реальні особистості, які потребують уваги з боку керівництва, мають власні амбіції щодо розвитку та самореалізації. По-друге, саме від дій цих людей залежить успіх компаній і всього бізнесу.

Сфера гостинності - про людей, для людей і з людьми. Адже люди - це основний капітал будь-якого бізнесу, що працює в цій сфері та створює сервіс. Саме персонал, який ідентифікує себе з бізнесом, є основою його успіху, капіталом, який можна примножувати й якісно трансформувати.

Галузь розвивається стрімкими темпами, і зараз необхідно змінювати підхід до роботи команди, використовуючи нові інструменти, що охоплюють не лише мотивацію (хоча й вона важлива). Корпоративна

культура включає такі елементи, як гостинність і привітність, командна робота, професіоналізм і етика, повага до різноманіття, навчання й розвиток персоналу, лідерство через приклад. Усі ці елементи базуються на цінностях компанії.

Глобальні дослідження консалтингової компанії Gallup у 2024 році показали, що успішні корпоративні культури використовують унікальну місію, мету та цінності своєї організації для зміцнення ідентичності, натхнення співробітників і виконання обіцянки бренду, даної споживачам. Результатом сильної корпоративної культури є вища продуктивність персоналу (на 18%) та прибутковість компанії (на 23%), зниження рівня абсентеїзму на 78% і скорочення плинності кадрів на 21%.

Корпоративна культура існує завжди, хочемо ми цього чи ні. Незалежно від того, чи переймається керівництво проблемою побудови корпоративної культури, ця культура все одно існує. Вона може базуватися як на позитивних цінностях, так і на негативних установках, але вона існує завжди.

Тому дуже важливо займатися корпоративною культурою. Культура – це жива, дихаюча екосистема, яку потрібно постійно підтримувати та розвивати. Організації повинні створювати системи, структури та ритуали, щоб підтримувати постійну спрямованість на позитивну культурну поведінку.

Корпоративна культура формується всередині компанії, але відчувається зовні – партнерами, гостями-споживачами, конкурентами, підрядниками. Компанії часто говорять про налагодження взаємодії з гостями та споживачами послуг, проте іноді забувають або не приділяють належної уваги співробітникам, які також потребують постійної комунікації. Співробітники, які відчують тісний зв'язок із культурою своєї організації, у 3,7 рази частіше залучаються до роботи та в 5,2 рази частіше рекомендують свою компанію як чудове місце для роботи. Лише 10% покращення зв'язку працівників із місією чи метою організації призводить до зменшення плинності кадрів на 8,1% і до зростання прибутковості на 4,4% [1]. Тож керівники закладів гостинності повинні чітко усвідомлювати: корпоративну культуру необхідно трансформувати. Для цього її слід досліджувати та максимально використовувати її сильні сторони. Іншими словами, потрібно визначити так звану культурну ДНК організації.

Основні цінності компанії – це фундаментальні принципи, які визначають дії організації, допомагають виділити її серед інших і об'єднують співробітників. Ці цінності втілюють індивідуальність компанії, сприяють залученню працівників і підтримують HR-бренд. Для зміцнення цінностей компанії повинні: аналізувати ціннісні

установки компанії, проводити опитування працівників; формувати цінності так, щоб вони були зрозумілими всім працівникам; інтегрувати цінності у всі бізнес-процеси; тестувати цінності в практичних ситуаціях.

Керівництву компаній критично важливо залучати до команди саме тих працівників, які поділяють цінності організації, здатні транслювати їх у щоденній діяльності та створювати незабутній сервіс. Провідні готельні й ресторани компанії застосовують кілька ключових підходів до цього:

- визначити цінності компанії та додати в усі комунікації компанії;
- підбирати персонал, для якого цінності компанії будуть близькими і людині комфортно буде працювати в компанії;
- створити в компанії культуру адаптації та залучення для нових співробітників, які з перших днів роботи будуть брати участь в командних активностях;
- використовувати лідерів, які є основними амбасадорами цінностей, є прикладом поведінки;
- транслювати цінності компанії в соціальних мережах;
- організовувати зворотній зв'язок із працівниками.

Взаємодія між співробітниками впливає на їхнє сприйняття організаційної культури. В результаті культурне узгодження має на меті інтегрувати цінності та норми компанії на всіх етапах: від рекрутингу й найму до адаптації, залучення, виконання роботи та професійного розвитку. Сильна культура є яскравою, помітною та майже вражаючою у тому, як вона надихає та залучає співробітників. У таких організаціях немає потреби вмовляти чи змушувати співробітників прийняти цю культуру.

Формування сильної корпоративної культури має ґрунтуватися на розвитку лідерів, командній роботі та спільних цінностях. Керівникам і лідерам важливо виявляти та розуміти колективні таланти, динаміку команди, можливості для співпраці, а також потенційні «сліпі зони», що сприятиме досягненню колективного успіху.

Одним із практичних інструментів для цього є командна таблиця CliftonStrengths – візуальний інструмент, який відображає сильні сторони команди [2]. За її допомогою можна виявити як індивідуальні, так і колективні сильні сторони, прогалини в талантах і нові можливості для співпраці. Використання цієї таблиці допомагає інтегрувати сильні сторони в корпоративну культуру компанії, а також покращувати комунікацію, взаємодію та стратегічне планування. Тож при формуванні сильної корпоративної культури потрібно розвивати сильні сторони персоналу, спиратися на них в досягненні успіху компанії, а також не забувати, що важлива мотивація, яка впливає на

залученість персоналу, на його бажання стати частиною корпоративної культури. Внутрішні мотиватори, які створюють залученість персоналу, включають: свободу прийняття рішень, чітке розуміння цілей компанії; використання талантів у щоденній роботі; насолоду від процесу роботи; середовище, де персонал підтримує один одного [3].

Тобто, щоб ініціативи та бізнес розвивалися працівники мають відчувати тісний зв'язок з корпоративною культурою. Лідери повинні визначити та масштабувати найкраще, що є в компанії, а не копіювати заздалегідь розроблений архетип культури. Такий вид культурного аналізу має визначити культурну ДНК організації.

Література:

1. Метааналіз Gallup Q 12. URL: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>
2. Q 12® : Провідне світове опитування щодо залученості співробітників. URL: <https://www.gallup.com/q12/>
3. Демчина Д. Стандарти обслуговування у ресторані: Як забезпечити високий рівень сервісу. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/standarty-obsluhovuvannia-u-restorani-iak-zabezpechyty-vysokyj-riven-servisu/>

НОТАТКИ

Збірник есе програми авторського курсу

**ЕФЕКТИВНИЙ СЕРВІС ТА УПРАВЛІННЯ:
КЛЮЧОВІ СКЛАДНИКИ УСПІХУ
В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

28 квітня – 8 червня 2025 року

Підписано до друку 09.06.2025. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.
Умовно-друк. арк. 0,92. Тираж 100. Замовлення № 0625-065.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres»

79000, м. Львів, вул. Технічна, 1

87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44

Телефон: +38 (050) 658 08 23

E-mail: editor@liha-pres.eu

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6423 від 04.10.2018 р.