

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ
РЕСТОРАНУ «L'RAFA CAFÉ LOUNGE», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 5м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Драгальчук
Оксани Володимирівни

підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ вирізняється активними процесами глобалізації, які об'єднують всі країни між собою. Глобалізація являє собою процес глобальної міждержавної уніфікації та взаємоінтеграції, які проявляються на політичному, економічному та культурному рівнях життя країн. Беручи до уваги процеси глобалізації, потрібно наголосити на тому, що успішні компанії, що мають ресурси виходять на міжнародний рівень, встановлюють свої осередки в країнах, далеких від власних кордонів. Таким чином створюються глобальні мережі компаній.

Система корпоративних цінностей – дуже важлива складова внутрішньої системи підприємства, адже вона формує середовище, в якому кожного робочого дня працює робітник. Якщо створити її правильно, то можна підвищити показники ефективності роботи, результативності та конкурентоспроможності.

Аналіз наукових праць. Відтак, дослідження системи корпоративних цінностей та виокремлення окремих методів успішного формування системи корпоративних цінностей підприємства є актуальною темою для сьогодення. Багато дослідників працювали над даною проблемою та зробили вагомий внесок для розвитку цього напрямку, серед них можна згадати: Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д., Башук Т.О., Жолудева А.М., Квач Я. П., Шапошников К. С., Адамкович М. М., Козлов В. В., Малюк С.О., Шевченко К.А., Некифоренко В., Кравченко В., Овчаренко М.І., Червякова С.В. та ін.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування і розвитку корпоративних цінностей та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення у діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для реалізації зазначеної мети поставлено такі **завдання**:

– проаналізувати наукові погляди на визначення поняття «корпоративна культура», «корпоративні цінності», «корпоративне управління» та «методи

корпоративного управління», а також виявити фактори формування та впливу на внутрішнє середовище підприємства;

– визначити та узагальнити корпоративні цінності ресторану «L'RAFA CAFE LOUNGE», м. Київ

– оцінити ступінь ефективності формування системи корпоративних цінностей готелю ресторану «L'RAFA CAFE LOUNGE», м. Київ:

Об'єкт дослідження - процес формування і розвитку корпоративних цінностей суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розробки та реалізації корпоративних цінностей суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У якості теоретико-методологічного підґрунтя дослідження застосовано статистичні методи, з метою визначення конкретних показників прояву корпоративної культури та цінностей, метод аналізу – для обробки літератури та зіставлення практичних даних з запропонованими підходами, методи класифікації, порівняння, з метою кращого розуміння та структуризації отриманих даних.

Інформаційну базу випускної кваліфікаційної роботи становлять роботи вітчизняних науковців, нормативно-правові акти України, періодичні видання та джерела мережі Інтернет. У процесі оцінки практичної діяльності суб'єкта дослідження було використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних рекомендацій щодо формування та подальшої ефективної діяльності внутрішнього корпоративної культури та корпоративних цінностей підприємства ресторанного бізнесу.

Публікації. За результатами наукового дослідження опубліковано статтю на тему «Розвиток корпоративної культури у ресторанному бізнесі» у збірнику наукових праць КНТЕУ, 2019. – с. 17-21 (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 67 сторінках. Список використаних джерел включає 51 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Фундаментальні засади розвитку корпоративних цінностей в контексті сучасної парадигми управління у сфері ресторанного господарства

Побудова корпоративної культури та встановлення корпоративних цінностей підприємства — дуже кропіткий та важливий процес. Якщо цей процес проходить правильно та гармонійно, він принесе важливі та ефективні результати підприємству, підвищуючи якість та потужність праці робітників, прибуток підприємства, а також посилить наявні позиції підприємства на економічному ринку держави.

Саме тому дуже важливим також є процес оцінювання системи корпоративних цінностей підприємства. Для того, щоб зрозуміти, чи правильним шляхом йде процес встановлення та розвитку корпоративних цінностей, потрібно провести процес оцінки наявної системи та зважаючи на результати встановити шляхи вдосконалення або покращення системи.

В останні десятиріччя спостерігаються зміни співвідношення чинників конкурентоспроможності бізнесу, зокрема, відбувається зростання частки факторів, які відносять до нематеріальних активів підприємства. Серед них важливе місце займає корпоративна культура як елемент інтелектуального капіталу, оскільки даний фактор передбачає досягнення конкурентних переваг в управлінні та, на відміну від природних та фінансових ресурсів, є невичерпним. Цілеспрямоване й ефективне управління розвитком корпоративної культури та її окремих елементів є одним із головних завдань сучасного менеджменту. Потреба в управлінні процесом формування та розвитку корпоративної культури передбачає як діагностику, так і ефективне планування та реалізацію відповідних управлінських заходів.

Здійснивши ґрунтовний аналіз літературних джерел щодо формулювання концепту корпоративної культури, визначено його наступним чином: це не лише імідж компанії, але й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-цілей і, відповідно, підвищення конкурентоздатності [21].

На сьогоднішній день, не існує єдиного чіткого трактування терміну «корпоративна культура». На думку Баррі Фегана, корпоративна культура – це ідеї, інтереси і цінності, що розділяються групою. Сюди входять навички, досвід, процеси комунікації і ухвалення рішень, спрямованість й очікування, реально випробувані працівниками [4].

Кибанов А. визначає корпоративну культуру («організаційну культуру», «фірмову культуру») як «набір найбільш важливих положень, які застосовуються членами організації і одержують вираження в заявлених організацією цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їх поведінки і дій» [3].

Корпоративна культура (англ. corporate culture) - це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та яка передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації [5].

Інші науковці під корпоративною культурою розуміють систему цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками, колективна свідомість і менталітет організації. Корпоративна культура визначає поведінку персоналу підприємства, його взаємини з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками, що завдяки цьому знають, як діяти і на що чекати від службовця. Корпоративна культура дає працівникам почуття мети і формує відданість своїй організації, відповідальності за все, що відбувається, усвідомлення важливості комунікацій, створює основу для стабільності, контролю та єдиного цілого [2].

Поняття «корпоративна цінність» є доволі складним для розуміння, ще складнішим для правильного використання, доволі абстрактним та дуже неоднозначним. Ним оперують спеціалісти у найрізноманітніших сферах, і

недарма – адже воно має пряме відношення і до маркетингу, і до брендингу, і до керування бізнесом. Крім цього, воно набуває різні відтінки значення для кожного з щабелів корпоративної драбини, починаючи від топ-менеджерів і закінчуючи безпосередньо робітниками. Нажаль, у наших реаліях правильному розумінню поняття корпоративної цінності найбільше шкодить саме його різноплановість. Часто-густо справа доходить до абсолютної втрати цим поняттям якого б не було змісту. Тим не менше, правильне визначення корпоративних цінностей підприємства і вміле їх використання здатне неабияк поліпшити стан справ фірми та «перетягнути» клієнтів на її сторону.

Одна з найбільших проблем при роботі з корпоративною цінністю – це відсутність більш-менш конкретного її визначення в контексті бізнесу. При цьому спостерігається цікавий парадокс: інформації по цінностям компаній в тому ж інтернеті знайдеться багацько, а адекватного уявлення по самій суті поняття майже не існує, лише абстрактні роздуми окремих осіб з практично відсутніми спільними думками. Тому залишається лише звернутися за визначенням поняття «цінність» у сфері соціальної психології.

З психологічної точки зору воно трактується як поєднання, по-перше, суспільних ідеалів досконалості, по-друге, їх предметного втілення в діяльності конкретних осіб, і, по-третє, мотиваційних структур особистості, які підштовхують її на наслідування вищевказаних ідеалів. Повертаючись до бізнес-тематики, отримаємо, що для гідної роботи працівника потрібно, по-перше, існування чіткого уявлення про нормальні темпи роботи і правильність їх дотримання в його групі. По-друге, повинно бути наочне втілення цього уявлення в реальності - через приклади для наслідування чи чіткі інструкції. Тільки тоді кожний робітник прийме це уявлення за свій внутрішній стандарт, і буде працювати, звіряючись з ним.

На сьогоднішній день існують основні види корпоративних цінностей:

1. Основні цінності (Core values) – сформульовані цінності, які регулюють всі процеси, що відбуваються в компанії. Такого роду «списки принципів» і конституції внутрішнього устрою є майже скрізь у відкритому

доступі. Це як основні закони життя всередині - вони не можуть бути порушені заради економічної вигоди. Це має бути щось непорушне і принципово важливе для засновників.

2. Бажані цінності (Aspirational values) – цінності, в основі формування яких лежить перспектива. Наприклад, компанія розуміє, що в даний момент якийсь принцип для їхньої роботи не надто актуальний. Скажімо, це баланс особистого життя і роботи, тому що компанії три місяці і працюють там все день і ніч. Але це те, до чого компанія прагне - яким би важливим не було залучення і прихильність загальній справі, рано чи пізно потрібно усвідомлено прийти до нового типу цінностей і принципів роботи. Бажані цінності не можуть перетинатися з основними цінностями.

3. Цінність «вхідний квиток» (Permission-to-play values) – це соціальні і поведінкові характеристики, які шукає в кандидатах компанія. Це ті самі комунікабельні і відповідальні. Вони принципово не відрізняються в сфері або в рамках однієї професії і взагалі можуть бути однаковими у конкурентів. Це якісь цінності, які будуть апріорі загальними у всіх, хто починає працювати в компанії.

4. Другорядні цінності (Accidental values) – це унікальні цінності кожної компанії, які, як вважає керівництво, будуть найважливішими і принципово відрізняють їх від конкурентів.

Разом з тим, формування ефективної системи корпоративних цінностей прямо та опосередковано залежить від розвитку корпоративної культури на підприємстві в цілому. На підставі цього доцільно здійснювати аналіз корпоративних цінностей через призму функціонування корпоративної культури.

Таким чином, для підприємств ресторанного бізнесу головними принциповими цінностями у системі корпоративної культури є:

- створення комфортної відповідної робочої обстановки з відношенням один до одного з повагою і гідністю

- застосування найвищих стандартів якості приготування страв
- позитивно впливати на підприємство і навколишнє середовище
- зрозуміти, що прибутковість – це запорука майбутнього успіху підприємства.

Доцільно схематично відобразити систему корпоративної культури, яка здійснює вагомий вплив на систему корпоративних цінностей підприємств будь-якої сфери, у тому числі – ресторанного бізнесу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система корпоративної культури підприємства

Джерело: систематизовано авторами на основі [4]

Для успішного функціонування підприємства важливим є факт наявності спільних цінностей у керівного складу персоналу, які, в кінцевому рахунку, трансформуються в норми поведінки. Це сприятиме підвищенню якості послуг, що надаються, та об'єднанню зусиль для вирішення поточних і довгострокових проблем.

Робота ресторану безпосередньо залежить від діяльності обслуговуючого персоналу. Тому для ресторанного бізнесу особливо важливо, щоб кожен співробітник поділяв принципи корпоративної культури та цінностей, прийняті на підприємстві. Для всіх компаній, що працюють у сфері обслуговування, пріоритетним напрямком успішного розвитку є орієнтація співробітників на успішну роботу з клієнтами.

Ще одна важлива особливість у формуванні корпоративної культури на підприємстві, у тому числі – у сфері ресторанного бізнесу, є визначені стандарти. Основне завдання стандартів полягає у тому, щоб всі співробітники ресторану, які займають однакову посаду, виконували посадові обов'язки однаково. Постійна увага приділяється зовнішньому вигляду - внутрішній розпорядок кожного ресторану регламентує зовнішній вигляд співробітників. Спільне в них: охайність, чистота одягу, зачіски і взуття. Один із головних напрямків формування корпоративної культури ресторанів - надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкурентами, послуг, що повинні задовольнити і навіть перевершити очікування гостей. Очікування формуються на основі вже наявного у клієнтів досвіду, а також інформації, одержуваної з особистих або масових каналів. Якщо уявлення про отриману послугу не відповідає очікуванням, гості втрачають інтерес до цього ресторану, а якщо відповідає або перевершує, вони можуть знову вибрати його. Тому для ресторанному бізнесі важливо не тільки справити хороше перше враження, але і передбачити бажання гостей, проявляючи щирий інтерес до їхніх проблем.

Характер корпоративної культури та цінностей у ресторанному бізнесі описується системою ознак, визначених за декількома критеріями. Зокрема, корпоративна культура може бути:

- *позитивна* - фіксує значимість і важливість професійно-трудової діяльності фахівців сфери гостинності;
- *негативна* - відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві сфери гостинності в цілому є позитивним, однак для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації - невідгідним.

Корпоративною культурою підприємств сфери гостинності є система формальних і неформальних правил та норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

Так як корпоративна культура притаманна всім без винятку підприємствам, які діють на ринку, розуміння цього поняття важливе для ефективного управління компанією. Правильно сформована корпоративна культура підприємства допоможе більше ефективно здійснювати управління персоналом та ефективно формувати систему корпоративних цінностей підприємства.

На підставі вищезазначеного визначено, що корпоративна культура, в першу чергу, охоплює духовні та матеріальні цінності, які прийняті на певному підприємстві. Такі науковці, як В.В. Юрченко, Ю.В. Мельник та Н.В. Богдановою вважають, що корпоративна культура являє собою «характер, особливості, стиль функціонування організацій, які виявляються в поведінці і реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, в їх судженнях, відносинах, у способах вирішення проблем організацій праці виробництва, в обладнанні і внутрішній естетиці, використування техніці й технологій тощо» [71, с.4]. Отже, корпоративна культура підприємства знаходить своє відображення у кожному аспекті робочого процесу та робочої обстановки компанії, починаючи від світобачення та ставлення до роботи працівників, закінчуючи матеріальним оснащенням підприємства та зовнішнім виглядом працівників.

Якщо говорити про етапи формування корпоративної культури підприємств ресторанного господарства, то дослідниця Н.В. Смолінська виділяє такі етапи [55, с.3]:

1. Визначення місії, цілей та стратегії організації (визначення критеріїв досягнення цілей організації та цілей формування організаційної культури);
2. Формування цінностей, норм та правил бажаної поведінки;
3. Визначення методів та засобів впровадження сформованих цінностей, норм, правил поведінки (формування системи внутрішніх комунікацій, створення легенд, символів, обрядів);

4. Розроблення програми адаптації та навчання працівників підприємства з урахуванням елементів організаційної культури (структурна побудова);

5. Реалізація програми впровадження організаційної культури та здійснення її моніторингу, щодо усунення недоліків та формування нових компетенцій.

Важливо розуміти, що первинними носіями корпоративної культури є самі працівники підприємства. Саме персонал плекає та розвиває культуру всередині певної корпорації. Якщо працівник вдало інтегрується в нове середовище та приймає корпоративні цінності підприємства, він стане незамінним гвинтиком в робочій системі. Правильне розуміння цінностей корпорації є критичним для побудови ефективного виробництва та поширення цінностей корпорації.

Е. С. Фісенко та І. П. Малик, в свою чергу, виділяють основні елементи корпоративної культури, що притаманні кожному без винятку підприємству – місія, традиції, етичний кодекс, імідж, цінності, правила та норми поведінки, основні цілі та стратегічне бачення [36, с.3]. Ці сім складових разом утворюють злагоджену систему культури, яка буде сприяти підвищенню якості праці на підприємстві. Таким чином, маючи нестабільне культурне середовище всередині, компанія може понести навіть економічні збитки у своїй діяльності.

Також варто виділити фактори впливу на формування корпоративної культури та цінностей зокрема. Такими виступають загальні людські цінності та моральні настанови, національна культура держави, в якій діє підприємство та державні закони, менталітет та ідеологія держави, а також наявність та рівень конкуренції в країні.

У результаті проведених досліджень та аналізу літературних джерел доцільно сформулювати принципи корпоративних цінностей, які допомагають у повсякденному робочому процесі (рис. 1.2).

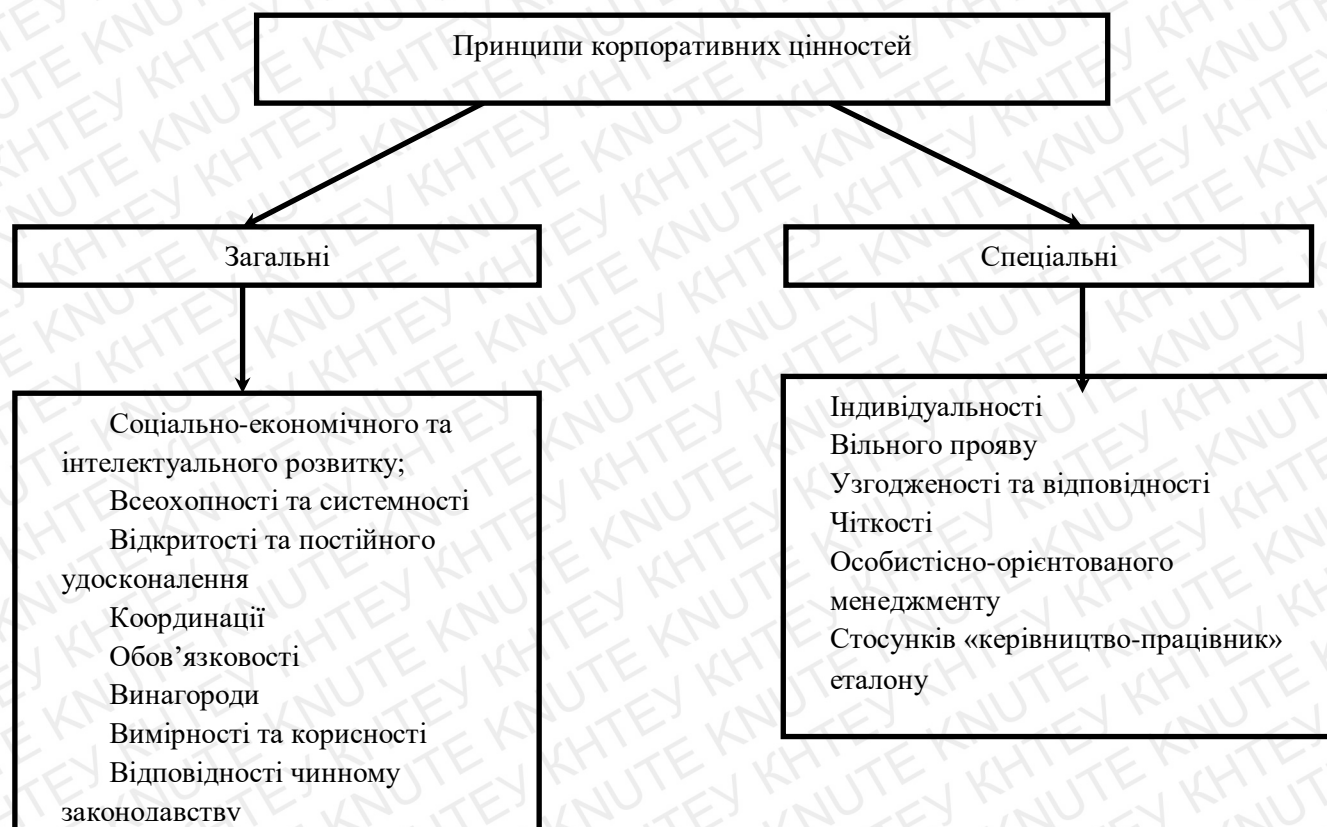


Рис. 1.2. Принципи формування та розвитку корпоративної культури

Джерело: побудовано авторами на основі [4, с.13]/

Аналізуючи ці фактори, можна сказати, що формування корпоративної культури та цінностей підприємства являються індивідуальною в кожному окремому випадку, адже на неї впливають державні та національні фактори, релігійні та філософські постулати, менталітет та політичні фактори, ідеологія тощо.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку корпоративних цінностей суб'єкта ресторанного бізнесу

Існує багато підходів та систем оцінювання корпоративних цінностей підприємства. Корпоративні цінності підприємства разом складають багаторівневу та багатоаспектну систему, для оцінювання якої потрібно використовувати багато підходів та критеріїв.

Основні методичні підходи в оцінюванні системи корпоративних цінностей підприємств можна поділити на кілька груп, зважаючи на основні показники, якими керуються науковці в процесі створення цих підходів. Це можуть бути групи економічних показників, соціальних, екологічних, культурних, тощо. Оцінка не одного, а кількох показників дозволяє більш глибоко та краще зрозуміти внутрішню систему підприємства та знайти важелі впливу зовнішнього середовища існування на саму організацію.

Зокрема, О. В. Бедзай [32, с.73] пропонує для оцінки системи корпоративних цінностей підприємства використовувати систему показників, які ґрунтуються на соціальній складовій внутрішньої системи підприємства. Цей підхід визначає для ресторану такі показники, які напряму впливають на добробут та задоволеність працівників місцем роботи. До таких показників можна віднести рівень та реалізацію заохочувальних заходів для працівників (корпоративи, аутинги, організація святкового настрою для тих, хто працює у святкові дні), рівень заробітної плати, якість фінансування соціальної реструктуризації та забезпечення догляду за здоров'ям працівників (регулярний медогляд, оздоровчі заходи тощо).

Дослідник Г.М. Захарчин [40, с.73] пропонує у своєму дослідженні за основу комплекс з кількох груп показників, які дають більш цілісну оцінку внутрішньому середовищу підприємства та атмосфери, в якій працюють робітники. До цієї системи входять показники економічні, соціальні та інноваційні. Наприклад, за підходом нам потрібно було б аналізувати дані на основі коефіцієнту стабільності персоналу, коефіцієнту задоволення від роботи на підприємстві, коефіцієнту освітнього рівня персоналу, коефіцієнту конфліктності та трудової дисципліни тощо. Цей підхід дозволяє більш докладно проаналізувати внутрішнє середовища організації та те, як себе почуває робітник в ньому. Результати подібного дослідження дадуть більш чітке уявлення того, що потрібно змінити в організаційній структурі та які корпоративні цінності потрібно покращити задля створення комфортного робочого середовища для працівника.

Ще один підхід до оцінки системи корпоративних цінностей та системи управління підприємством пропонує Н. П. Карачина [40, с.73]. Підхід цього науковця засновується на економічних показниках підприємства та їхньому впливі на індивіда як працівника та складової цієї системи. До показників цього підходу відносяться показники фінансових та не фінансових інвесторів. До першої групи показників можна віднести фінансову стійкість підприємства та фоні конкурентів, ділову та ринкову активність у певний період, ліквідність та рентабельність підприємства. Оцінка цих складових може допомогти у встановленні економічного положення організації на державному економічному ринку та оцінка її економічної впливовості та стабільності. До другої групи входять такі показники: асортимент надаваної продукції та її якість згідно стандартів, обсяг діяльності та її ритмічність протягом певного періоду аналізу, рівень сервісу, рівень мотивації працівників, суспільність організації тощо. Зважаючи на цей підхід, можна сказати, що він більш комплексно підхід до оцінювання стану корпоративної системи та корпоративної культури на підприємстві. Це дозволяє зрозуміти ситуацію не в розрізі однієї сторони діяльності з корпоративного управління, а відразу з кількох. Фокус як на економічній стороні діяльності підприємства, так і на соціальній дуже важливий в процесі аналізу окремих підприємств.

Інший підхід пропонує І. Ю. Веретіна [40, с.74]. В основу її підходу до оцінки корпоративного управління та корпоративних цінностей входить концепція рейтингової оцінки ефективності управління на підприємстві. Підхід направлений на аналіз показників ефективності покладаючись на такі основні складові, як аналіз та оцінка побудованих на підприємстві принципів корпоративного та цінностей корпоративної культури, аналіз та передбачення ризиків корпоративного управління, які можуть виникнути в ході діяльності підприємства та результати фінансово-господарської діяльності організації в певний період. Цей підхід дозволяє оцінювати підприємство відразу з двох сторін. До уваги дослідника прикована, з одного боку, економічно-фінансова сторона організації та її результати діяльності. З іншого, можна проаналізувати

встановлену систему корпоративного управління, беручи до уваги створену систему корпоративних цінностей підприємства, та спланувати напрями її покращення та оптимізації. Загалом, можна помітити, що цей підхід також включає в себе оцінку та виявлення балансу інтересів між власниками та персоналом організації. Таким чином цей підхід дозволяє системно поглянути на певну організацію, передбачити шляхи покращення та оцінити наявну результативність та прибутковість підприємства.

Ще одним ефективним методом оцінки системи корпоративних цінностей підприємства, який дуже широко використовується на багатьох підприємствах, є метод опитування та анкетування працівників. Досить поширений та простий метод, який є досить дієвим та ефективним. Регулярне опитування працівників є швидким та корисним методом збору інформації з перших джерел, щодо стану та ефективності наявної системи цінностей та корпоративного управління певною організацією. Опитування можуть бути кількох видів: з відкритими та закритими питаннями, на вузьку або широку тематику, очне або заочне, тощо.

Проведення опитування та анкетування працівників на регулярній основі не лише дає керівникам більш цілісне уявлення про думки та ставлення робітників до підприємства та його атмосфери загалом, а й допомагає встановити більш довірительні відносини між керівництвом та працівниками. Якщо опитування проводяться, а після них працівники бачать позитивні зміни на підприємстві, вони розуміють, що їхня думка важлива та ціниться, тому будуть більш охоче брати участь в подібних опитуваннях задля покращення власного комфорту на робочому місці.

Дослідник Овчаренко М.І. в свою чергу поділяє методи дослідження корпоративних цінностей на три групи: холістичні, метафоричні та кількісні методи [38, с.131]. До першої групи можна віднести методи дослідження, за допомогою яких людина повністю занурюється в існуючу культуру на підприємстві а намагається діяти як співпричетний спостерігач. Таким чином відчувши на собі реальний вплив та ефективність побудованої внутрішньої культури, дослідник намагається зрозуміти спосіб мислення людини в цій

корпоративній культурі. Метафоричні методи являють собою більше аналіз паперової звітності та міжособистісних бесід, де звертається увага на мову написання, стиль розмов тощо. Дослідник намагається віднайти та виділити відбитки культури в цих робочих стосунках. Третій метод засновується на оцінці атрибутів культури організації через призму різноманітних точок дотику.

Таблиця 1.1

Характеристика методик оцінювання корпоративних цінностей на підприємстві

Назва 1	Характеристика 2
Методика «клінічного дослідження» Шейна	Методика припускає, що працівники добровільно надають необхідні дані, оскільки самі є ініціаторами досліджень, вважаючи, що це допоможе їм у роботі. Шейн пропонує проводити аналіз на трьох рівнях: зримі артефакти й проголошені цінності, правила й норми поведінки; базові уявлення. До переваг використання даної методики можна віднести дуже високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження в безпосередній роботі. Складними моментами є відносна тривалість дослідження, його трудомісткість і необхідність зацікавленості великої кількості працівників у змінах.
Методика OCAI Камерона і Куїнна	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – кількісний метод оцінки організаційної культури, яка базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Основною ідеєю OCAI є формування двох профілів: «як є» і «як повинно бути», у результаті визначення невідповідностей формулюються необхідні напрямки для проведення змін в організаційній культурі. Недоліком використання методики OCAI є її надмірна універсальність, що позначається на можливому вивченні лише симптомів, але не причин тієї чи іншої поведінки працівників.
Методика OCP О'Рейлі, Чатмана і Калдвелла	Методика Organizational Culture Profile (OCP) розроблена для характеристики психологічного клімату організації. Аналіз результатів, отриманих за допомогою OCP, проводиться за 27 параметрами в 7 напрямках. Три напрями відображають ставлення до роботи: формалізованість, стабільність чи інноваційність. Два напрями – командний дух і повага до людей – показують оцінку стосунків усередині колективу. І два додаткові параметри описують норми особистих дій – орієнтацію на взаємодію та агресивність.
Методика OSC Гласер і Заману	Organizational Culture Survey (OCS) – для аналізу використовується 6 параметрів організаційної культури, які передбачають: командну роботу; мораль; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль; зібрання. Опитування проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці у визначений час, що позитивно позначається на надійності методики.

<p>Методика «Культурне поле» Т.О. Соломанідіної</p>	<p>Пропонується розглядати «культурне поле» організації, розмістивши всередині кола 4 сектори, що складаються із 4 параметрів, які характеризують організаційну культуру. Значення кожного з параметрів виходять у результаті відповідей працівників на запитання. Робота з отриманим профілем будується аналогічно до інших методик кількісного методу.</p>
---	--

Джерело: систематизовано авторами на основі [38, с.131-132].

Зважаючи на представлені в табл. 1.1 різновиди методик оцінки, можна побачити, що кожна з них має власні переваги та недоліки. Більшість концентрується на одних факторах більше, ніж на інших. Таким чином для отримання більш точних та всеохоплюючих результатів варто використовувати кілька методик чи комбінувати існуючі.

На першому етапі дослідник повинен розібратись та провести реструктуризацію досліджуваного об'єкту, тобто розкласти його на складові та скласти ієрархію впливу одних елементів на інші.

Відтак, можна побачити, що проводиться аналіз різних ієрархічних рівнів та складових матеріального та нематеріального характеру, які напряду впливають на задоволення та ефективність праці робітника.

Таким чином, на першому етапі дослідник повинен розібратись та провести реструктуризацію досліджуваного об'єкту, тобто розкласти його на складові та скласти ієрархію впливу одних елементів на інші.

Відтак, можна побачити, що проводиться аналіз різних ієрархічних рівнів та складових матеріального та нематеріального характеру, які напряду впливають на задоволення та ефективність праці робітника.

У своїй роботі Овчаренко М.І. надає математичну формалізацію оцінки стану рівня корпоративної культури під назвою LCC або Level of corporate culture. Цей показник є досить складним та формується в кілька етапів (рис.1.3.)

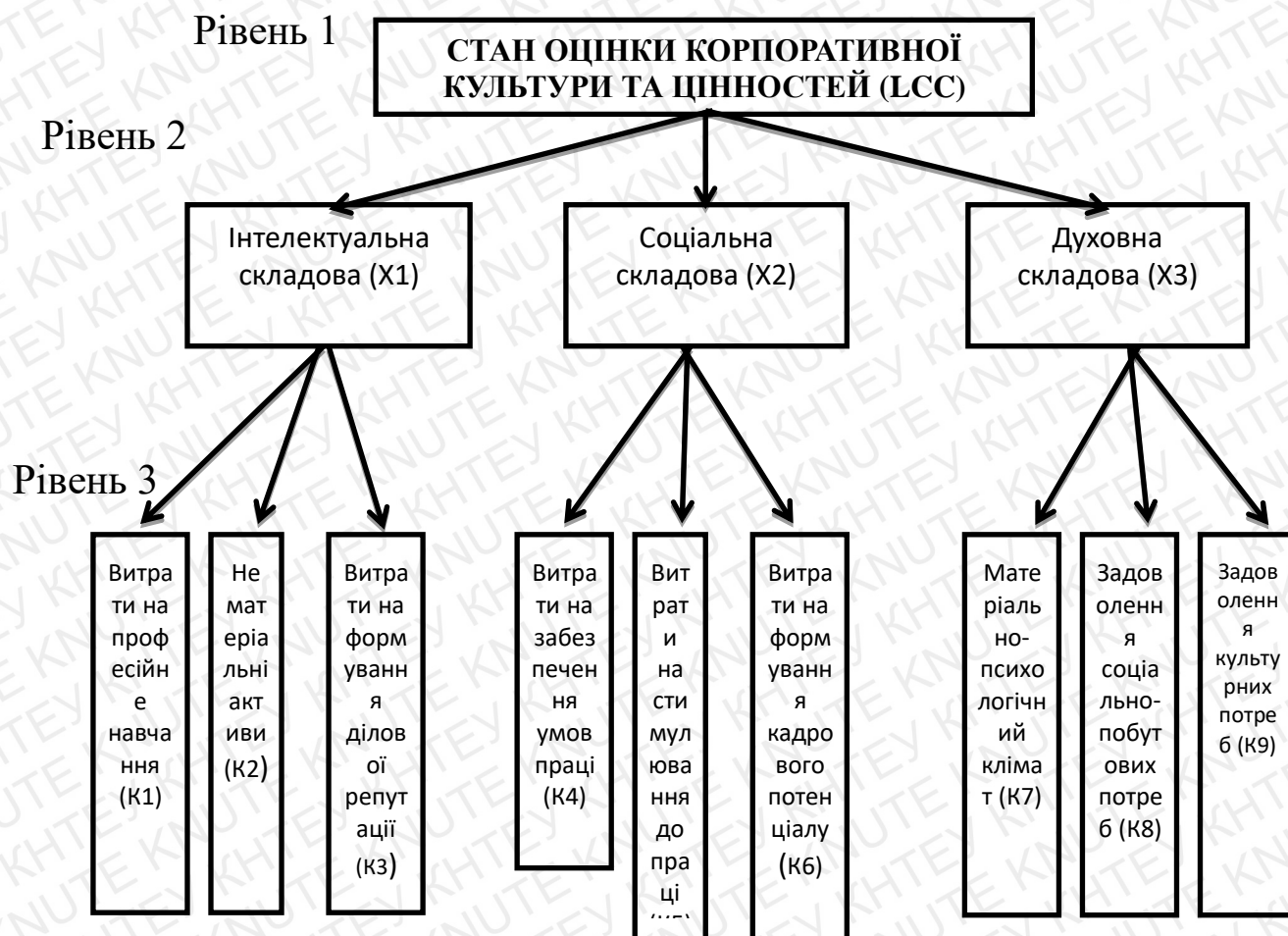


Рис. 1.3. Етапи оцінки стану рівня корпоративної культури та цінностей

Джерело: систематизовано авторами на основі [45].

На другому етапі відбувається побудова економіко-математичної моделі оцінки стану корпоративної культури. «Граничні межі розраховувалися виходячи з максимально можливого значення, визначеного для кожного окремого показника, та враховуючи підхід до розподілу інтервалів, що характеризують у математиці значення рівня щільності зв'язку між факторними та результативними ознаками» [38, с.134].

$$K_{ij} \in [K_{i1}; K_{i(l+1)}]; [K_{i(l+2)}]; [K_{i(l+2)}; K_{i(l+3)}]; [K_{i(l+3)}; K_{i(l+4)}] \quad (1.1)$$

де, i – індикатор визначення граничної межі чотирьох рівнів КК;

j – індикатор рівня КК.

Таблиця 1.2

Інформаційна база економіко-математичної моделі

Показник	Гранична межа показника на відповідному рівні інтеграції, %			
	Низький	Середній	Підвищений	Високий
K_1	$[K_1 K_{1+1})$	$(K_{1+1} K_{1+2}]$	$[K_{1+2} K_{1+3})$	$[K_{1+3} K_{1+4}]$
K_2	$[K_2 K_{2+1})$	$(K_{2+1} K_{2+2}]$	$[K_{2+2} K_{2+3})$	$[K_{2+3} K_{2+4}]$
K_3	$[K_3 K_{3+1})$	$(K_{3+1} K_{3+2}]$	$[K_{3+2} K_{3+3})$	$[K_{3+3} K_{3+4}]$
K_4	$[K_4 K_{4+1})$	$(K_{4+1} K_{4+2}]$	$[K_{4+2} K_{4+3})$	$[K_{4+3} K_{4+4}]$
K_5	$[K_5 K_{5+1})$	$(K_{5+1} K_{5+2}]$	$[K_{5+2} K_{5+3})$	$[K_{5+3} K_{5+4}]$
K_6	$[K_6 K_{6+1})$	$(K_{6+1} K_{6+2}]$	$[K_{6+2} K_{6+3})$	$[K_{6+3} K_{6+4}]$
K_7	0	1	2	3
K_8	0	1	2	3
K_9	0	1	2	3

Джерело: систематизовано авторами на основі [38, с.131-132].

Використовуючи дані табл. 1.2 можна отримати формалізовані граничні межі значень i -го показника. «При цьому необхідно враховувати таке: інтелектуальна та соціальна складові визначаються на основі фінансової та бухгалтерської звітностей підприємства, а остання – духовна складова передбачає обробку інформації, отриманої шляхом анкетування. Іншими словами, для K_1, \dots, K_6 значення визначені на основі фінансової звітності, можуть відповідати одному з чотирьох граничних інтервалів. Присвоєння фактичному значенню i -го показника ЛСС якісної оцінки рівня корпоративної культури для решти критеріїв, які характеризують духовну та соціальну складові здійснюється шляхом установлення балів від 0 до 3, що відповідають кожному з чотирьох рівнів корпоративної культури» [38, с.134]. Отримання даних цього зразку допоможуть більш детально зрозуміти ступінь впливу та кореляцію між духовними, матеріальними та соціальними цінностями, що лежать в основі формування корпоративної культури підприємства.

Отримані результати покажуть рівень якості та ефективності наявної внутрішньої культури організації. Коротка характеристика можливих результатів наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Результати оцінки стану корпоративної культури та цінностей

Рівень	Граничні межі	Характеристика
Високий	0,7-1	Такі підприємства характеризуються високоефективною корпоративною культурою: наявністю кодексу корпоративної поведінки, відповідним вимогам, високою часткою прибутку, що спрямовується на підтримання на належному рівні інтелектуальної, соціальної та духовної складових.
Підвищений	0,5-0,7	Такі організації характеризуються середньою практикою корпоративної культури. Кодекси корпоративної культури розроблені, але не завжди охоплюють усі аспекти її прояву. Забезпечують досить інтенсивний розвиток корпоративної культури в цілому, проте з окремих критеріїв допущене деяке відставання.
Середній	0,3-0,5	Рівень корпоративної культури оцінюється як задовільний. Це може бути викликано двома факторами: керівництво не вважає дане питання пріоритетним або стандарти корпоративної культури тільки починають впроваджуватися. Економічний потенціал можна оцінити як середній.
Низький	0-0,3	Ефективність корпоративної культури дуже низька. Не дотримується ряд норм ведення бізнесу, які сформовані у вітчизняній практиці, інформація про діяльність непрозора. Взаємовідносини з даними компаніями пов'язані зі значним ступенем ризику.

Джерело: систематизовано авторами на основі [38, с.131-132].

Отже, для оцінювання наявної системи корпоративних цінностей та корпоративного управління на підприємстві не можна використовувати лише вузькі та одноманітні методи. Корпоративна культура – складна та багаторівнева система, яка потребує всестороннього аналізу. Оцінка та аналіз

внутрішнього та зовнішнього середовища, допомагає краще зрозуміти становлення підприємства на економічному полі держави, його сильні та слабкі сторони та шляхи для вдосконалення.

Регулярно використовуючи методи оцінки корпоративної культури та цінностей підприємства, можна поліпшити не лише стан самої культури, а й якість управлінських рішень, інформаційне забезпечення та внутрішні інформаційні канали тощо.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ РЕСТОРАНУ

«L'RAFA CAFE LOUNGE», М. КИЇВ

2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

«L'KAFA Group» – українська мережева компанія, заснована в 1998 році. Почавши свою діяльність в період розвитку ринку ресторанного бізнесу в Україні, сьогодні «L'RAFA CAFE LOUNGE» - це одна з найбільших мережевих компаній на українському ринку.

На сьогоднішній день у портфелі брендів компанії представлені різні формати і марки: ресторани італійської кухні Silvio D'Italia, американської - Just Relax, мережа східно європейських ресторанів Чайхона БАЗАР, мережа лаунж караоке «L'RAFA CAFE LOUNGE» (15 ресторанів в Києві) і мережа ресторанів швидкого обслуговування (6 точок)

Завдяки 15-ти річному досвіду ведення ресторанного бізнесу, кухня кожного закладу використовує свіжі і якісні продукти, придбані у перевірених часом постачальників. У складі «L'RAFA CAFE LOUNGE» власний кондитерський цех, який щодня виготовляє здобу і десерти для всієї мережі ресторанів.

Меню ресторану - автентичні італійські популярні страви: хрусткі брускети, закуски і салати, гарячі страви, і звичайно, найпопулярніші – страви від шефа. В барному меню, окрім класичних алкогольних і безалкогольних напоїв - чай власного приготування (марокканський, ягідний з м'ятою, з яблуком і корицею), а також лимонад (оранджата, лимоната).

Ресторани пропонують страви італійської, європейської та американської кухні.

Мережеві ресторани мають єдиний центр управління, централізоване постачання продуктами, сировиною і напівфабрикатами, однакове меню

Створення або приєднання до мережі ресторанів дає змогу істотно зменшити витрати за рахунок централізованого постачання, корпоративного стилю управління, єдиного меню, цільових рекламних акцій та інших чинників.

Організаційна структура «L'RAFA CAFE LOUNGE» базується на горизонтальному і вертикальному поділу праці. Горизонтальний поділ означає чітке встановлення функцій для кожного підрозділу підприємства, а вертикальне основане на рівнях управління.

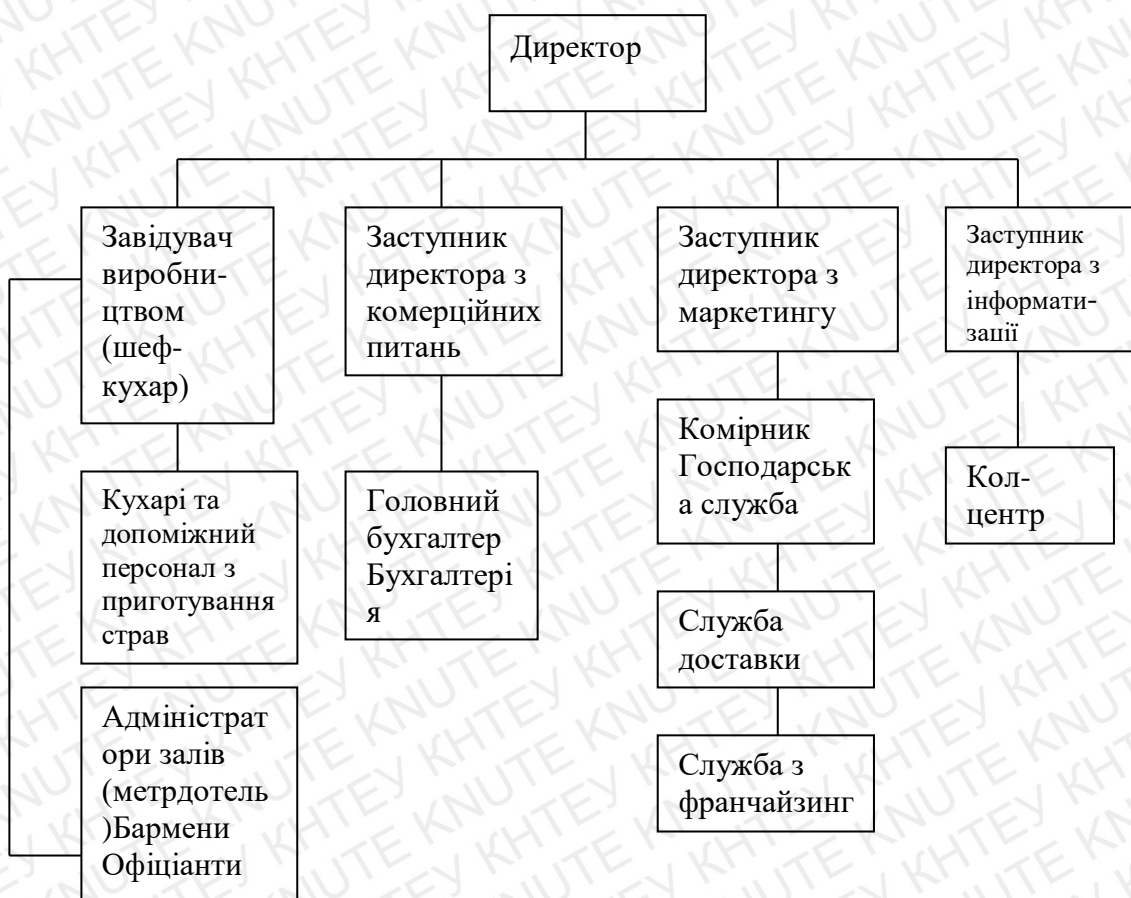


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану

«L'RAFA CAFE LOUNGE»

Джерело: побудовано авторам

Структура управління знаходить своє конкретне вираження в схемі управління, складі органів і штатах апарату управління, принципах розподілу між ними управлінських функцій, положеннях про структурні підрозділи і посадові інструкції для робітників апарату управління, в системі

підпорядкованості органів і управлінських робітників, їх взаємозв'язках в процесі управління [8, с.156].

У ресторані «L'RAFA CAFE LOUNGE» створена лінійна структура управління тобто структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі.

У цьому випадку управлінські ланки несуть відповідальність за результати всієї діяльності керованих ними об'єктів. Йдеться про пооб'єктне виділення керівників, кожний з яких виконує усі види робіт і приймає рішення, пов'язані з управлінням об'єктом. Оскільки в лінійній структурі управління рішення передаються по ланцюжку «зверху вниз», а сам керівник нижньої ланки управління підлеглий керівнику вищого рівня, формується свого роду ієрархія керівників даної організації. У даному випадку діє принцип єдиного керівника, суть якого полягає в тому, що підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника. Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження виконавцям, мінаючи їхнього безпосереднього начальника.

Доцільно здійснити аналіз фінансових результатів мережі ресторанів «L'RAFA CAFE LOUNGE» за 2016 - 2018 роки на основі його звітності.

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники «L'RAFA CAFE LOUNGE»
за 2016-2018 рр.**

Показники	Дані за роками			Відхилення абс.		Відхилення відн, %	
	2016р.	2017р.	2018р.	2017 - 2016	2018 - 2017	2017 - 2016	2018 - 2017
Чистий дохід, тис. грн.	1 048	4 779	8 161	3731	+3383	356,0	70,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	494	2 613	4 852	+2119	+2239	429,3	85,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-486	320	186	+805	-133	165,8	41,8

Продовження табл.2.1

Загальна сума (активів) капіталу підприємства, тис. грн.	12622,5	13408,4	13523,9	+785,9	+115,5	6,2	0,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	12	34	167	+22	+133	183,3	391,2
Фондовіддача, грн.	87,36	140,55	48,87	+53,19	-91,68	60,9	65,2
Фондоозброєність, грн.	3,0	5,7	13,9	+2,7	+8,2	90,0	143,9
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	2268,1	4060,9	3657,4	+1792,8	-403,5	79,0	9,9
Оборотність оборотних коштів, дні	779	306	161	-473	-145	60,7	47,4
Численність робітників, чол.	4	6	12	+2	+6	50,0	100,0
Продуктивність праці, тис. грн / особу	262,1	796,5	680,1	+534,4	-116,4	203,9	14,6
Рентабельність вкладень у підприємство (активів), %	-3,85	2,38	1,38	+6,2	-1,0	161,8	42,0
Рентабельність основної діяльності, %	-98,22	12,23	3,83	110,45	-8,40	112,5	68,7

Джерело: розраховано авторами

За даними таблиці 2.1 визначено, що чистий дохід у 2017 році збільшився на 3730,5 тис. грн., або на 355,9 %, а у 2018 він збільшився на 3382,6 тис. грн., або на 70,8 %, така динаміка характеризується позитивно.

Собівартість реалізованої продукції у 2017 році збільшилась на 2119,3 тис. грн., або на 429,3 %, а у 2018 він збільшилась на 2238,9 тис. грн., або на 85,7 %, що характеризується негативно. Чистий прибуток у 2017 році збільшився на 805,1 тис. грн., або на -165,8 %, а у 2018 він зменшився на -133,5 тис. грн., або на -41,8 %, що характеризується негативно.

Загальна сума капіталу «L'RAFA CAFE LOUNGE» у 2016 році зросла на 785,9 тис. грн., або на 6,2 %, а у 2017 він зросла на 115,4 тис. грн., або на 0,9 %, що характеризується позитивно. Середньорічна вартість основних засобів у 2016 році зросла на 22 тис. грн., або на 183,3 %, а у 2017 він збільшилась на 133 тис. грн., або на 391,2 %, що характеризується позитивно.

Графічно динаміка показників ефективності використання основних засобів «L'RAFA CAFE LOUNGE» за 2016-2018 рр. наведена на рис. 2.2.

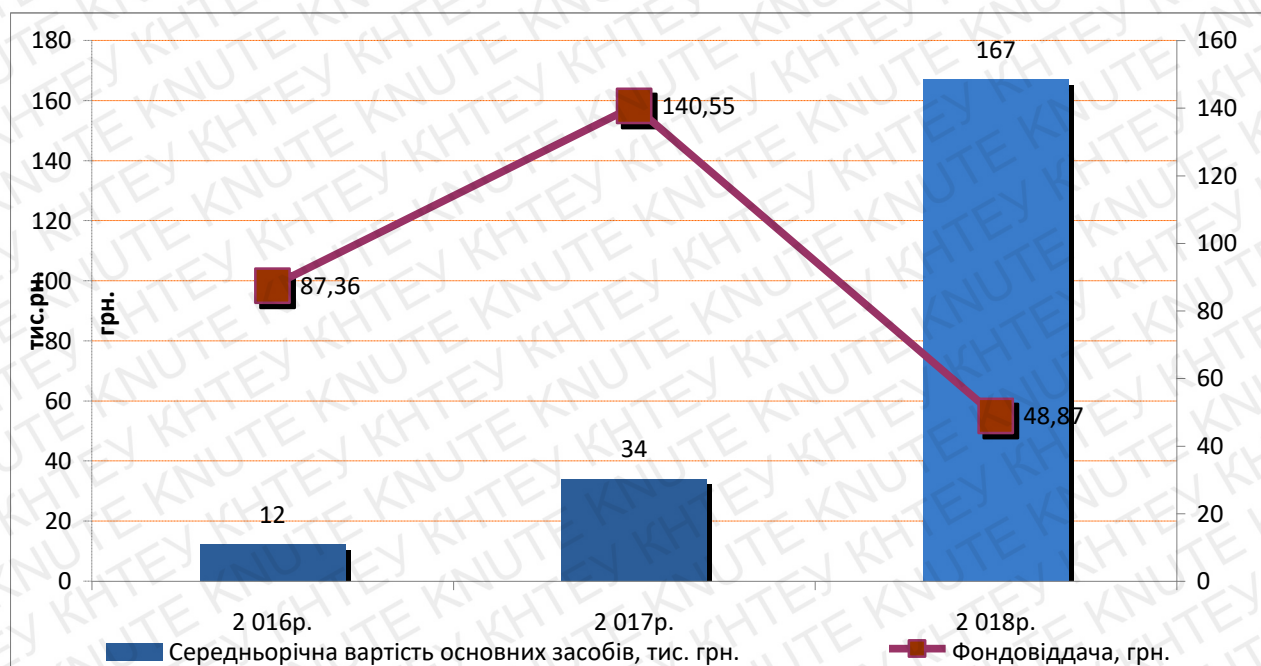
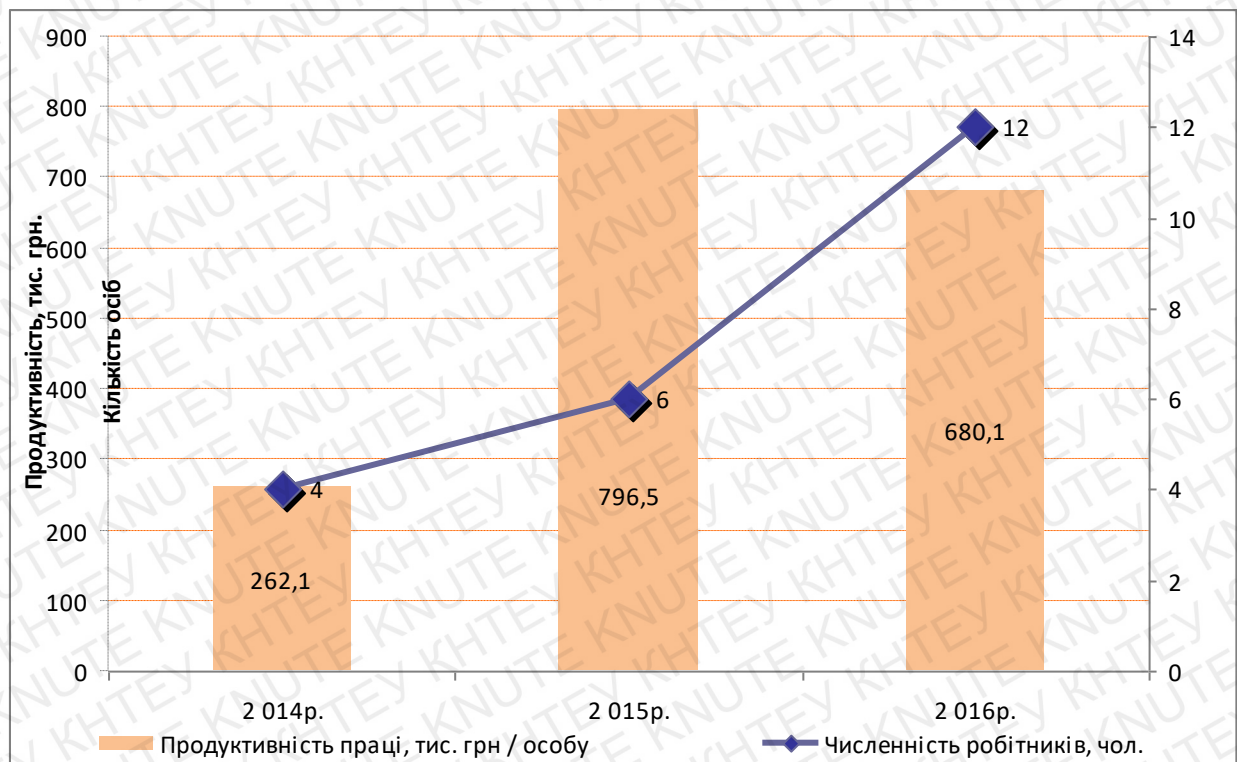


Рис. 2.2 Динаміка показників ефективності використання основних засобів «L'RAFA CAFE LOUNGE» за 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором

Фондоозброність працівників підприємства у 2017 році зросла на 2,7 тис. грн., або на 90 %, а у 2018 він збільшилась на 8,2 тис. грн., або на 143,9 %, що характеризується позитивно. Середньорічна вартість оборотних коштів у 2017 році зросла на 1792,8 тис. грн., або на 79 %, а у 2018 вона зменшилась на -403,5 тис. грн., або на -9,9 %, що характеризується негативно, оскільки структура балансу підприємства становиться менш мобільною. Оборотність оборотних коштів у 2017 році зменшилась на 473 дн., або на 60,7 %, а у 2018 він зменшився на 145 дн., або на -47,4 %, що характеризується позитивно.

Численність робітників у 2017 році зросла на 2 чол., або на 50 %, а у 2018 він зросла на 6 чол., або на 100 %, що характеризується позитивно. Продуктивність праці у 2017 році підвищилась на 534,4 тис. грн / особу., або на 203,9 %, а у 2018 він зменшилась на -116,4 тис. грн / особу, або на 14,6 %, що характеризується негативно. Динаміка показників персоналу та продуктивності праці «L'RAFA CAFE LOUNGE» за 2016-2018 рр. наведена на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Динаміка показників персоналу та продуктивності праці
«L'RAFA CAFE LOUNGE» за 2016-2018 рр.**

Джерело: побудовано автором

Рентабельність вкладень у підприємство (активів) у 2017 році зросла на 6,23 тис. грн., або на -161,8 %, а у 2018 він зменшилась на -1 тис. грн., або на -42 %, що характеризується негативно.

Рентабельність основної діяльності, % у 2017 році зросла на 110,45 тис. грн., або на -112,5 %, а у 2018 він зменшилась на -8,4 тис. грн., або на -68,7 %, що характеризується негативно. Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що «L'RAFA CAFE LOUNGE» на протязі 2016-2018 років працює не досить стабільно, отримавши у 2016 році збитки, та у 2018 році проти 2017 року ефективність його діяльності знизилась. Резюмуючи отримані дані можна зробити висновок про необхідність удосконалення фінансового управління підприємством, зокрема розробка напрямів підвищення ефективності управління матеріально-технічною підсистемою.

Оцінка фінансового стану підприємства в умовах ринкових відносин особливо важлива для вирішення конкуренції і фінансової стабільності, надійності підприємства як партнера. Аналіз показників фінансового стану «L'RAFA CAFE LOUNGE» наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників фінансового стану «L'RAFA CAFE LOUNGE»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення	
		2016р.	2017р.	2018р.	2017 - 2016	2018 - 2017
1. Аналіз майнового стану підприємства						
1.1 Коефіцієнт зносу основних засобів	0,6-0,8	0,12	0,22	0,13	+0,10	-0,09
1.2 Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,25-0,5	0,47	0,27	0,05	-0,20	-0,22
1.3 Коефіцієнт вибуття основних засобів	більше 0, збільшення	0,34	0,32	0,06	-0,02	-0,26
2. Аналіз ліквідності підприємства						
2.1 Коефіцієнт покриття	більше 1	2,979	1,921	1,918	-1,058	-0,003
2.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,860	1,651	1,610	-1,209	-0,041
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,5	0,021	0,008	0,035	-0,013	+0,027
2.4 Чистий оборотний капітал, тис. грн.	більше 0, збільшення	2918,7	1787,7	1716,8	-1131,0	-70,9
3. Аналіз фінансової стійкості підприємства						
3.1 Коефіцієнт автономії	більше 0,5	-0,006	0,018	0,029	+0,024	+0,011
3.2 Коефіцієнт фінансування	менше 1, зменшення	0,883	0,855	0,859	-0,028	+0,004
3.3 Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	більше 0,1	-1,890	-2,530	-2,661	-0,640	-0,131
3.4 Коефіцієнт маневрування власного капіталу	більше 0, збільшення	112,963	-38,349	-21,951	-151,312	+16,398
4. Аналіз ділової активності підприємства						
4.1 Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,16	0,37	0,61	+0,21	+0,24
4.2 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,35	2,80	4,28	+1,45	+1,48
4.3 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	0,49	1,30	2,66	+0,81	+1,36
4.4 Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	745	281	137	-464	-144

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
4.5 Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	270	130	85	-140	-45
4.6 Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	10,05	13,70	14,84	+3,65	+1,14
4.7 Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	45,19	107,87	28,11	+62,68	-79,76
4.8 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	-218,40	55,41	25,50	+273,81	-29,91
5. Аналіз рентабельності підприємства						
5.1 Коефіцієнт рентабельності активів	більше 0, збільшення	-0,08	0,02	0,01	0,10	-0,01
5.2 Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	більше 0, збільшення	101,021	3,704	0,581	-97,317	-3,123
5.3 Коефіцієнт рентабельності діяльності	більше 0, збільшення	-0,012	0,072	0,323	+0,084	+0,251
5.4 Коефіцієнт рентабельності продукції	більше 0, збільшення	1,123	0,829	0,682	-0,294	-0,147

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.2 коефіцієнт зносу основних засобів у 2017 р. проти 2016р. збільшився на 0,1, а у 2018 р. проти 2017 р. знизився на 0,09, що характеризується позитивно. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2017 р. проти 2016р. зменшився на -0,2, а у 2018 р. проти 2017 р. знизився на -0,22, що характеризується позитивно. Коефіцієнт вибуття основних засобів у 2017 р. проти 2016р. зменшився на -0,02, а у 2018 р. проти 2017 р. знизився на -0,26, що характеризується позитивно.

2.2. Концептуальний базис розвитку корпоративних цінностей ресторану

Система корпоративних цінностей в ресторані є досить розвинена. Перше, що потрібно прийняти до уваги – те, що на підприємстві встановлені певні цінності, які називаються Winning Ways або Шляхи Успіху. Вони є

обов'язковими для дотримання на території ресторану та допомагають співробітникам краще ставитись одне до одного не лише на роботі, а й у повсякденному житті. Таких цінностей п'ять.

1. Do the right Thing/ Вчиняємо правильно.

«Ми завжди поступаємо так, як вважаємо доцільним, сміливо та правильно застосовуючи свої принципи на практиці, навіть якщо простіше було б цього не робити. Ми чесні та відкриті, й ми втілюємо до кінця свої рішення.» [20, с.15] Так звучить пояснення першої цінності в Керівництві для персоналу. Дотримання цієї цінності допомагає робітникам в своїй роботі приносити найкращий сервіс, а також навчає брати на себе відповідальність за свої дії.

2. Show we care/Проявляємо турботу.

«Ми прагнемо бути тією компанією, яка розуміє потреби людей краще, ніж будь-яка інша, що працює в тій самій індустрії, що й ми. Це означає, що ми повинні бути проникливими, помічати важливе та брати на себе відповідальність за прийняття правильних рішень.» [20, с.16] Ця цінність наголошує на тому, що робітник повинен знаходити індивідуальний підхід до кожного гостя та зробити їхній відпочинок незабутнім.

3. Aim higher/Прагнути до досконалості.

«Наша ціль – бути визнаними лідерами в даній індустрії, тому ми створюємо команду талановитих працівників, що націлені на перемогу. Ми прагнемо до успіху та цінімо людей, які завжди шукають більш ефективні рішення.» [20, с.16] Метою дотримання цієї цінності є прагнення до вдосконалення себе, свого професіоналізму та рівня сервісу, який працівники надають гостям.

4. Celebrate difference/Поважати відмінності.

«Ми вважаємо, що саме знання наших співробітників сприяє успіху наших брендів. В той час, як інші компанії прагнуть використовувати в своїй роботі жорсткий, обмежений погляд на світ, ми цього не робимо. Сила нашої компанії в тому, що ми поважаємо культурні відмінності, і в той час же

розуміємо, що деякі речі повинні залишатись незмінними.» [20, с.16] Мережа ресторану дуже плекає відмінності різних культур, народів та людей загалом.

5. Work better together/Працювати командою.

«Працюючи командою, ми стаємо сильнішими. Ми досягаємо кращих результатів, коли разом створюємо сильну та успішну команду. Ми дослуховуємось до думки одне одного та використовуємо ніш досвід для формування серйозної, цілеспрямованої та надійної групи працівників.» [20, с.16] З цього речення можна зазначити, що у керівництва одна з основних цілей - створення сприятливих робочих відносин та атмосферу взаємопідтримки та взаємоповаги в колективі.

Аналізуючи ці цінності, який отримує кожний працівник при прийомі на роботу, є досить важливим етапом робочого процесу. Керівництво зацікавлене в тому, щоб кожний працівник почував себе комфортно на робочому місці.

Як вже зазначалось, впровадження корпоративних цінностей – процес, який повинен йти від вищого керівництва. В ресторані цей процес є досить сильним та розвинутим.

Серед корпоративних цінностей в ресторані також можна виділити наявність уніформи та стандартів зовнішнього вигляду, що сприяє згуртуванню співробітників та розвитку відчуття єдиного цілого. Це досить важливо для того, щоб робітники відчували, що вони всі разом працюють над спільною метою – надання вищого сервісу гостям ресторану.

Іншим важливим процесом необхідно виділити проведення тренінгів. В ресторанній мережі наявний внутрішній тренер, який кожного дня готовий проводити тренінги з підвищення кваліфікації для персоналу. Ці тренінги спрямовані на те, щоб покращити не лише професійні навички працівників, а й міжособистісні стосунки та навички. Кілька разів на рік проводяться модулі з розвитку лідерських якостей, підготовки о проведення тренінгів для нового персоналу або для колег.

Проведення подібних тренінгів показує турботу керівництва про персонал та якість роботи працівників з гостями.

Іншими важливими складовими корпоративних цінностей в ресторані є надання соціального забезпечення працівникам, що викликає довіру до працедавця та повагу.

Також два рази на рік проводяться загальні корпоративи і також виділяється певна сума грошей на проведення двічі на рік додаткових зібрань для відпочинку.

Всі вище зазначені позиції виступають елементами системи корпоративних цінностей ресторану, що являються проявом того, наскільки керівництво цінує своїх працівників.

Зважаючи на аналіз стану системи корпоративних цінностей ресторану, можна дійти висновку, що ця система є досить ефективною а дієвою.

2.3. Оцінка ефективності розвитку корпоративних цінностей підприємства

Корпоративна культура та корпоративні цінності ресторану зосереджені, в першу чергу, на працівниках ресторану. Саме працівники є первинними носіями корпоративного коду ресторанної мережі «L'RAFA CAFE LOUNGE». Якщо працівник ресторану задоволений своєю роботою, корпоративною атмосферою, то працівник переносить цей корпоративний код і на споживачів продукту підприємства. Саме тому для ресторану критично важливо побудувати такі корпоративні цінності, імідж та культуру, які вони будуть охоче передавати й гостям ресторану.

Для того, щоб оцінити цю складову підприємства, потрібно розібратись в специфіці персоналу у ресторанній мережі «L'RAFA CAFE LOUNGE». Як вже зазначалось, у ресторані існують різні відділи, де працюють люди різного професійного спрямування. Всі ці відділи мають різну кількість працівників у них, залежно від кількості роботи, яка випадає на одну людину. Загальні дані можна побачити в табл. 2.3

Таблиця 2.3

**Динаміка кількості працівників ресторану
«L'KAFA SAFE» в 2016-2018 рр.**

Працівники	Чисельність осіб за роками			Відхилення (+/-) 2018/2017		Відхилення (+/-) 2017/2018	
	2016	2017	2018	абсолютне, осіб	відносне, (%)	абсолютне, осіб	відносне, (%)
Керівники	10	10	10	-	-	-	-
Спеціалісти	70	72	72	2	2	-	-
Обслуговуючий персонал	256	268	270	12	4,6	2	0,74
Середньооблікова чисельність	336	340	342	4	1,1	2	0,58
в тому числі:							
- жінки	172	176	180	4	2,3	4	2,2
- чоловіки	174	164	162	10	6,09	2	1,2

Джерело: побудовано автором

З даних табл. 2.3 можна побачити, що найбільшу частку персоналу складає обслуговуючий персонал, який на пряму взаємодіє з відвідувачами.

Розподіл між чоловіками та жінками на підприємстві приблизно рівний.

Доцільно здійснити аналіз динаміки руху кадрів на підприємстві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників руху кадрів на підприємстві
протягом 2016-2018 рр.**

Показник	Роки			Відхилення (+/-) 2018/2017		Відхилення (+/-) 2017/2018	
	2016	2017	2018	абсолютне, осіб	відносне, (%)	абсолютне, осіб	відносне, (%)
Прибуло працівників - всього	50	45	70	5	11,0	25	55,5
- з коледжів	18	10	26	-8	80,0	16	160
- з вищих навчальних закладів	30	31	40	1	3,3	9	29,0
- з інших джерел	2	4	4	2	-25,0	-	-
З							
- всього							
- вийшли на пенсію	6	8	2	2	33,3	-6	300,0

- за хворобою (інвалідністю)	2	-	1	-2	-100	1	100,0
- за власним бажанням	37	30	79	-7	23,3	49	163,3
- за згодою сторін	-	-	-	-	-	-	-
- за порушення правил техніки безпеки, санітарії, дисципліни	-	-	-	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників	336	340	342	4	1,1	2	0,58
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,5	0,4	0,5	-0,1	-20,0	0,01	20,0
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,7	0,6	0,6	-0,01	-14,2	-	-
Коефіцієнт загального обороту кадрів	1,2	1,1	1,1	-0,1	-8,3	-	-
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,7	0,6	1	-0,1	-14,3	0,4	66,6

Джерело: побудовано автором

З даних табл. 2. 4 можна побачити, що порівняно з загальною кількістю працівників на підприємстві потік кадрів є досить суттєвим. До того ж у 2018 році порівняно з 2017-м він піднявся майже на 50%.

У ресторані «L'RAFA CAFE LOUNGE» на постійній основі здійснюється оцінка персоналу, яка включає в себе не лише оцінювання рівня професійності співробітників, але й їхньою задоволеністю роботою та середовищем, в якому вони працюють. Регулярно приходять опитування від головного офісу, до якого входять питання не лише про самопочуття працівника на роботі, а й про його ставлення до керівництва, до рівня заробітної плати, до додаткових привілеїв, які наявні у працівників та інші деталі. Отримуючи такі опитування кожного разу працівники можуть відчувати, що їхня думка важлива та ціниться.

У табл. 2.5 наведені дані нещодавнього самооцінювання працівників, в якому співробітникам пропонувалось відповісти на кілька питань та оцінити свої навички за п'ятибальною шкалою: 5- «так»; 4 – «скоріше так, ніж ні»; 3 – «скоріше ні, ніж так»; 2 – «ні»; 1 – «не знаю».

Таблиця 2. 5

**Результати оцінки рівня розвитку професійної компетентності
управлінського персоналу ресторану «L'RAFA CAFE LOUNGE»**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	
	2016	2017	2018	2016/2017	2017/2018
1	2	3	4	5	6
Функціональний компонент (компетенція)	0,55	0,49	0,56	-0,06	0,07
Особистісний компонент (ОФП)	0,74	0,71	0,80	-0,03	0,09
Стадія достатності професійних знань, умінь та навичок	0,75	0,76	0,78	0,01	0,02
Стадія недостатності професійних знань, умінь та навичок	0,60	0,62	0,65	0,02	0,03
Рівень розвитку компетентності	0,52	0,54	0,56	0,02	0,02

Джерело: побудовано автором

Зважаючи на результати можна зробити висновок, що у 2018 році порівняно з минулими роками відбулось покращення та вдосконалення рівня розвитку професійної компетенції приблизно на 0,9%.

Доцільно проаналізувати динаміку посадового окладу та премій персоналу досліджуваного об'єкта, результати якого представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2. 6

**Результати співвідношення посадового окладу та премій персоналу у
ресторанній мережі «L'KAFA CAFE» в 2016-2018 рр.**

Роки	Середньомісячна заробітна плата персоналу, грн.	Премія, грн.	Частка премії у сумі заробітної плати, %
2016	6700	1000	14,9
2017	8200	1400	17,07
2018	9500	1700	17,8

Джерело: розраховано автором

Згідно з даними табл. 2.6, де зображена середня заробітна плата працівника у ресторанній мережі «L'KAFA CAFE» та преміальні, можна дійти висновку, що з кожним роком ставка підвищується. На цей показник прямо впливає економічний стан в країні. З даних табл. 2.16 видно, що у 2017 році

порівняно з 2018 роком частка премії зросла на 2,17%, а у 2018 році лише на 0,1%.

Якщо мати на меті виділення методів корпоративного управління, які панують у ресторанній мережі «L'KAFA CAFE», то можна стверджувати, що тут панує комплекс з трьох основних груп методів корпоративного управління: економічні, соціально-психологічні та організаційно-адміністративні методи. Зважаючи на масштаби у ресторанній мережі «L'KAFA CAFE» та ціноутворення для гостей, працівники в 60% незадоволені заробітною платою на підприємстві. Таким чином втрачається один з головних мотиваційних компонентів працівників – матеріальний.

Проаналізувавши вище сказане, можна дійти висновку, що організаційно-адміністративні методи у ресторанній мережі «L'RAFA CAFE LOUNGE» розвинуті на достойному рівні та є обов'язковими для виконання. Це дуже добре характеризує підприємство, адже з цього видно, що тут існує чітка дисципліна. Також подібні установчі документи допомагають співробітникам краще розуміти свої права та обов'язки .

Отже, на підприємстві у ресторанній мережі «L'RAFA CAFE LOUNGE» система методів корпоративного управління не є досконалою.

РОЗДІЛ 3

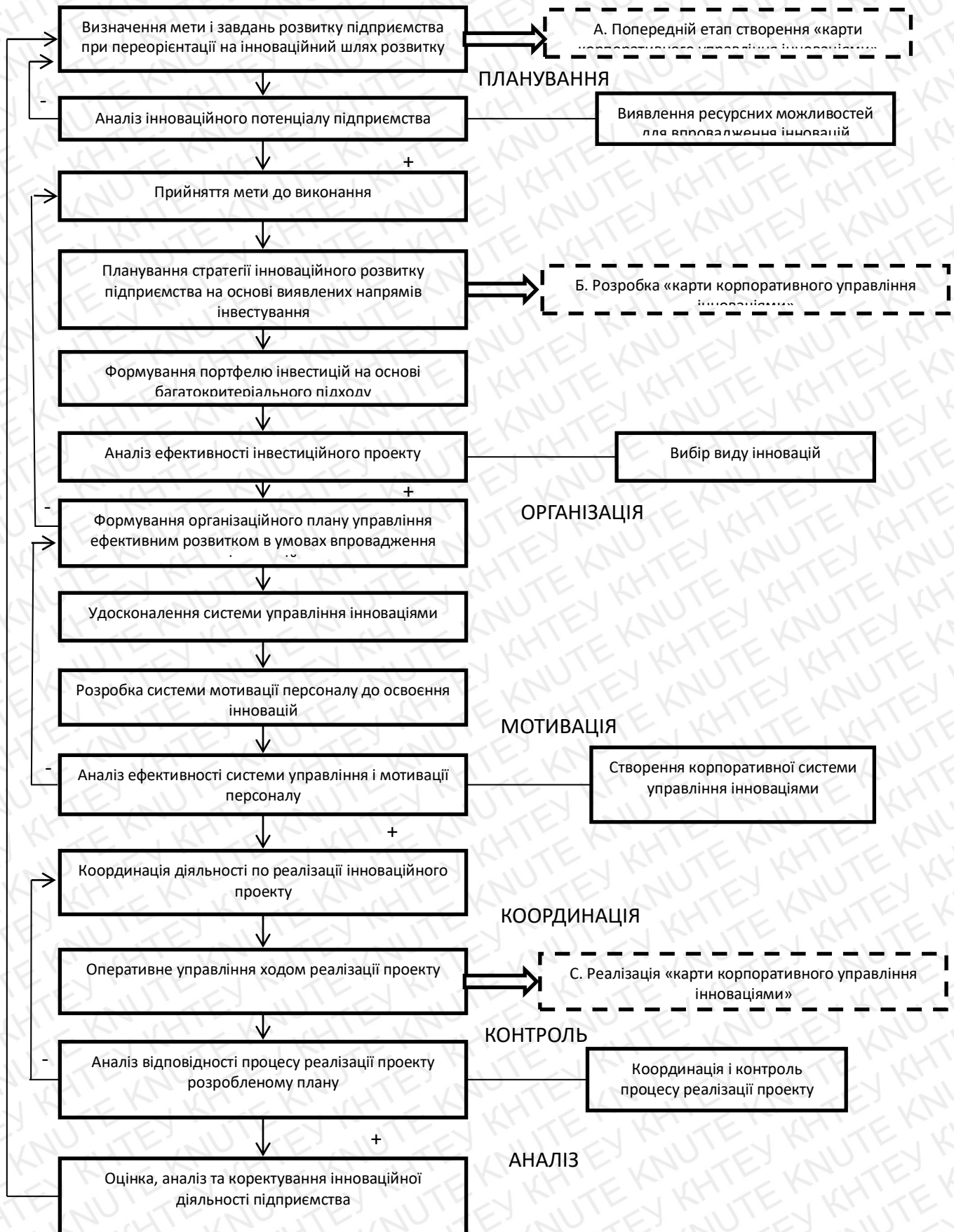
УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ РЕСТОРАНУ «L'RAFA CAFE LOUNGE», М. КИЇВ

3.1. Розробка прогресивних напрямів розвитку корпоративних цінностей ресторану

Ефективним інструментом планування для ефективного впровадження інновацій на будь-якому підприємстві є створення «карти корпоративного управління інноваціями» [25, с.409]. Ця карта являє собою особливу форму планування, завдяки якій можна створити досить чітку систему переходу підприємства на інноваційні технології. «Основна особливість використання методу створення «карти корпоративного управління інноваціями» полягає в об'єднанні творчих груп працівників підприємства з метою спільного бачення майбутнього підприємства» [25, с.412]. Основною перевагою використання цього методу в ході впровадження інноваційних змін на підприємстві є надання чіткої та наочної інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому існує підприємство. До інших переваг використання в ході інноваційного планування «карти корпоративного управління інноваціями», відносять [25, с.412]:

- сприяння ефективному управлінню розвитком підприємства;
- контроль інноваційного розвитку підприємства;
- використання можливостей для впровадження інновацій;
- є інструментом стратегічного інноваційного планування.

Загалом, процес переорієнтації підприємства на інноваційних шлях розвитку та вдосконалення являє собою модель з кількома послідовними етапами, внаслідок яких створюється «карта корпоративного управління інноваціями». Ці етапи включають в себе встановлення мети, принципів, методів та системи розвитку інноваційного процесу. На Рис. 3.1 відображений механізм за допомогою якого провадиться ефективний розвиток підприємства.



Моніторинг зовнішнього середовища

Рис 3.1 Механізм управління ефективним розвитком підприємства із застосуванням "карти корпоративного управління цінностями".

Джерело: побудовано автором на основі [15].

Його можна розділити на такі етапи: планування, організація, мотивація, координація, контроль та аналіз.

Якщо давати характеристику зображеному на рис. 3.1, можна сказати, що тут відображені основні та найважливіші етапи формування стратегії переорієнтації підприємства. До першого етапу належить встановлення мети, конкретизація завдань, виділення ресурсів та визначення слабких та сильних сторін організації. Цей найперший етап є найбільш важливим в тому плані, що правильне визначення спрямованості та необхідності впровадження інноваційних змін впливає на всі подальші етапи та їхнє плавне виконання. Наступним етапом виступає вже конкретні дії, що виходять з визначення мети провадження інноваційних змін. Це планування стратегії розвитку підприємства зважаючи на інноваційний шлях та необхідні ресурси. Третім етапом визначено організаційні перетворення на підприємстві, які покликані полегшити процес впровадження інноваційних змін. Тут визначається існуюча організаційна структура підприємства та виявляються напрями вдосконалення цієї системи відповідно до визначеної стратегії. На четвертому етапі головною метою діяльності стає координація дій згідно «часу — витрат». Тобто чіткий розподіл ресурсів для процесу перетворень та встановлення жорстких часових рамок. П'ятий етап передбачає контроль над плинністю проекту та дотриманням всіх умов, строків та плану загалом, контроль реалізації ресурсів та здійснення «карти корпоративного управління інноваціями». Останній етап має на меті аналіз всього виконаного та реалізованого, тобто результатів, та аналіз їхньої відповідності першопоставленій меті. Таким чином можна побачити наявність чи відсутність помилок, рівень успішності виконання плану та можливі перспективи майбутнього подальшого розвитку підприємства.

Важливо зазначити, що існує кілька видів «карт корпоративного управління цінностями», кожна з яких покликана регулювати окремі потреби підприємства в різних напрямках. До основних видів цих карт можна віднести технологічні, наукові, організаційні та виробничі карти. Кожна з них покликана виконувати різні функції та їхнє створення й тривалість

використання має різні часові проміжки. Також варто виділити, що впровадження різного виду карт несе за собою різну важливість для різних учасників процесу. Відтак немає однієї універсальної карти, а саме поєднання та злагодженість використання різного виду карт в процесі інноваційних перетворень є ключем до успішного інноваційного перетворення.

Зважаючи на той факт, що «карта корпоративного управління цінностями» є здобутком команди, важливо виділити учасників процесу створення та моніторингу цієї карти. У табл. 3.1 наведені основні учасники розробки «карти корпоративного управління цінностями».

Таблиця 3.1

Основні учасники процесу створення «карти корпоративного управління цінностями».

Учасники	«Карта корпоративного управління цінностями» підприємства	Наукова «карта корпоративного управління цінностями»	Виробнича «карта корпоративного управління цінностями»	Технологічна «карта корпоративного управління цінностями»	Організаційна «карта корпоративного управління цінностями»
1	2	3	4	5	6
Менеджмент вищої ланки	+++	++	++	+	++
Акціонери	+++	++	+	+	+
Працівники відділів	+	+++	++	++	++
Виробничий менеджмент	+	++	+++	++	++
Технологічний менеджмент	+	++	++	+++	++
Маркетинговий менеджмент	++	+	+++	+	++
Фінансовий менеджмент	+++	++	++	++	++
Збутовий менеджмент	-	-	+	-	-
Менеджмент персоналу	++	+	++	++	+++
Менеджмент якості	-	++	++	++	++

Джерело: побудовано автором на основі 19.

Іншими словами наприкінці всього процесу потрібно кількісно та якісно виміряти всі отримані результати задля того, щоб побачити ефективність виконаної роботи та наскільки було дотримано всіх етапів плану.

Наочно ці результати можна зобразити як на рис. 3.3, де поетапно виділений шлях від ресурсу до виконаної цілі за окремий проміжок часу.

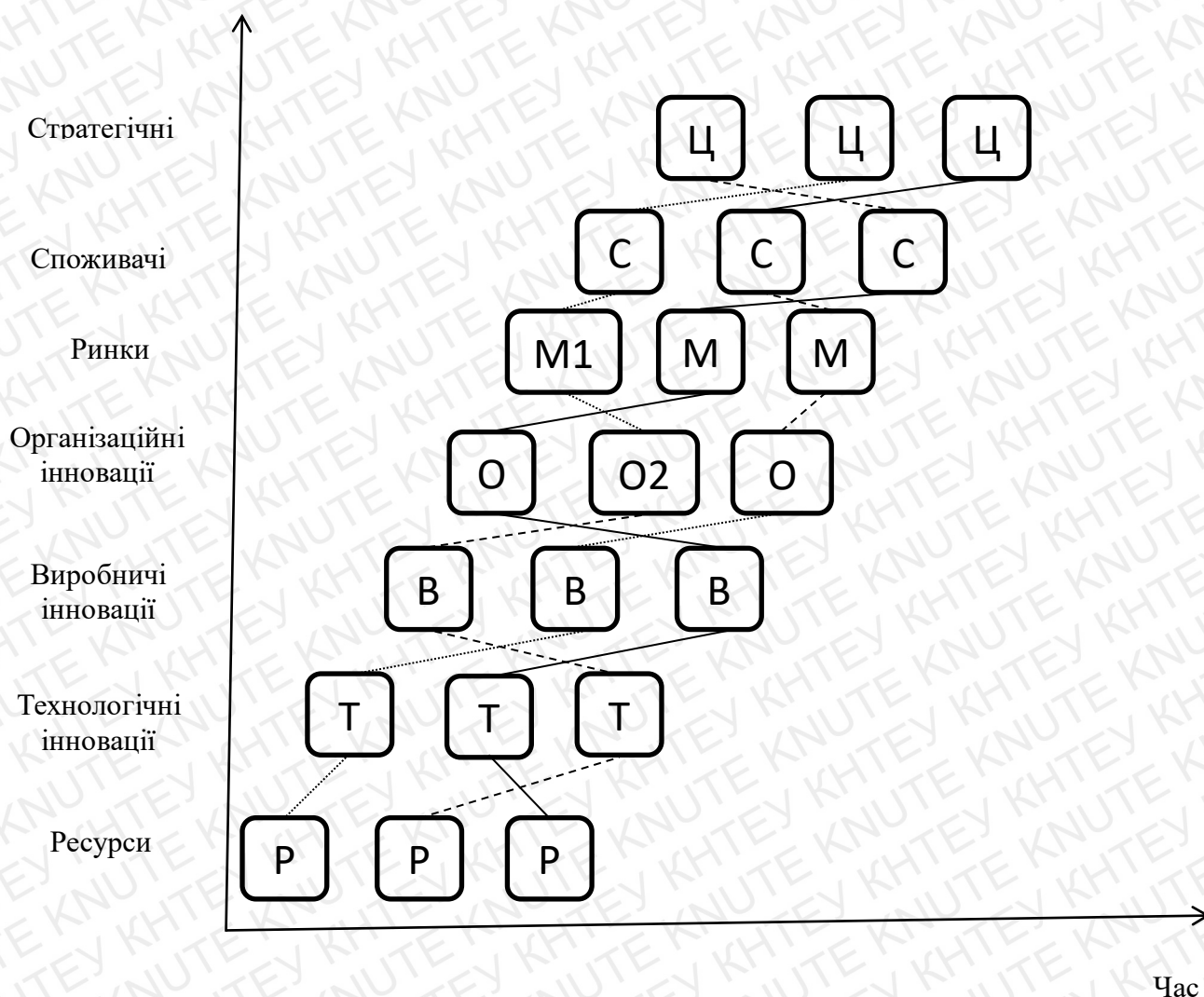


Рис 3.2. Модель "карти корпоративного управління інноваціями".

Джерело: побудовано автором [25, с.418]

Отже, одним методів вдосконалення діяльності підприємства та методів корпоративного управління є введення інноваційних методів та методи планування й регулювання цих процесів. Одним дієвим методом є створення «карти корпоративного управління інноваціями».

«Карта корпоративного управління інноваціями» є одним з методів планування та регулювання процесу впровадження інноваційних процесів і діяльність підприємства. Вона направлена на аналіз наявного організаційного середовища, слабких та сильних місць підприємства, дотичних точок

зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурсного потенціалу та необхідності інноваційних змін.

Розстановка пріоритетів, постійна та ефективна комунікація, чіткі критерії відповідальності та контролю, постійна перевірка, повний доступ команди співробітників до створення та просування проекту й тісний взаємозв'язок між системою управління та планом впровадження інноваційних процесів – все це забезпечує дієвість та результативність введення інновацій в роботу підприємства, використовуючи «карту корпоративного управління інноваціями».

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративних цінностей кафе полягають у наступному:

- розробити кодекс корпоративної поведінки;
- покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- впровадити нове програмне забезпечення;
- створення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури.

Розробка Положення про корпоративну культуру.

Ключова цінність створення становища полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє компанії розібратися: в чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, продумати і закріпити систему управління компанією, найбільш ефективно розподіливши обов'язки та повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою і зрозумілою і «зсередини» і «зовні» [56, с. 53].

Чіткість завжди з'являється, коли намагаєшся викласти свої думки на папері. А якщо вони ще й виносяться на загальне обговорення, то це дозволяє врахувати всі «за» і «проти» і побудувати дійсно ефективну систему управління, за якої всі: і акціонери, і «зацікавлені особи» будуть чітко й однозначно розуміти цілі та завдання, які стоять перед компанією і правила, згідно з якими вона діє. Робота по створенню становища починається, як

правило, з діагностики загального клімату в компанії. Результати проведеного дослідження в більшості випадків виявляють якусь загальну проблему, механізми вирішення якої разом з цінностями і написання правилами гри, також закладаються в корпоративний кодекс компанії.

Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

У якості пропозиції тут виступає організація «нестандартних» свят для співробітників підприємства. Такі корпоративні свята зможуть більш згуртувати колектив, до того ж характер цих свят найбільш сприяє дружньому спілкуванню. Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б можливість дізнатися своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

Для здійснення управління кадровою системою на підприємстві доцільно використовувати програмний продукт 4П: Офіс Монітор 2.0, який запускається в звичайному Інтернет-браузері і об'єднує в собі внутрішньо корпоративний інформаційний портал; Систему управління персоналом; систему безпеки (контроль фізичного доступу на підприємство).

Програмний продукт призначений для оптимальної взаємодії компанії з персоналом, дозволяє створити максимально комфортні умови роботи всіх співробітників і сформувати корпоративну культуру компанії третього тисячоліття. Програма відноситься до класу сучасних EIP-систем, що формують єдине інформаційний простір усередині організації, але на відміну від них, вона більш доступна українським компаніям і її впровадження не вимагає значних витрат.

Таким чином, за допомогою даної автоматизованої системи розвиток корпоративної культури стане досконалішим, що в підсумку призведе до досягнення поставлених цілей – зниження плинності кадрів і підвищенню показників ефективності діяльності організації.

Для здійснення вищевказаних заходів потрібно виділити окрему штатну одиницю – фахівця з корпоративної культури.

Крім того, фахівець з корпоративної культури повинен організувати і контроль виконання впровадження корпоративної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відслідковувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні довідки і статистичні звіти по досягненню мети, розробляти корпоративні заходи, свята, та інше.

У результаті реалізації запропонованих заходів значно зросте якість корпоративної культури та цінностей на досліджуваному підприємстві, зросте задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

3.2. Підвищення результативності заходів з удосконалення розвитку корпоративних цінностей суб'єкта ресторанного бізнесу

Перед використанням певних методів корпоративного управління досить важливим етапом є знаходження та оптимізація ресурсів, які будуть необхідні для ефективного використання цих методів. Досить важливим завданням є знаходження оптимальних ресурсів та методів вдосконалення внутрішньої культури, які підходять суто для наявної організації.

Однією з важливих складових забезпечення ефективного існування та діяльності корпоративного управління на підприємстві є функціонування інформаційних ресурсів. Саме через інформаційні канали здійснюється передача важливих для ефективного та результативного функціонування підприємства даних. Інформаційні ресурси грають важливу роль у забезпеченні чіткого корпоративного управління, що дозволяє оперативно передавати необхідні розпорядження.

Можна побачити, що на схемі загальну зовнішню інформацію поділено на п'ять основних видів, в залежності від ресурсів її знаходження: економічні ресурси, матеріальні, інформаційні, природні та трудові. Також виділено п'ять різновидів інформаційних ресурсів, звідки інформація може поступати – це інформаційні ресурси споживачів, фінансової системи, виробництва,

нормотворчої системи та світової економічної системи. «Розподіл ресурсів відбувається через спеціалізовані дії – певні управлінські рішення на різних ієрархічних рівнях, які приймаються керівництвом під час виникнення проблемних ситуацій в структурних підрозділах підприємства

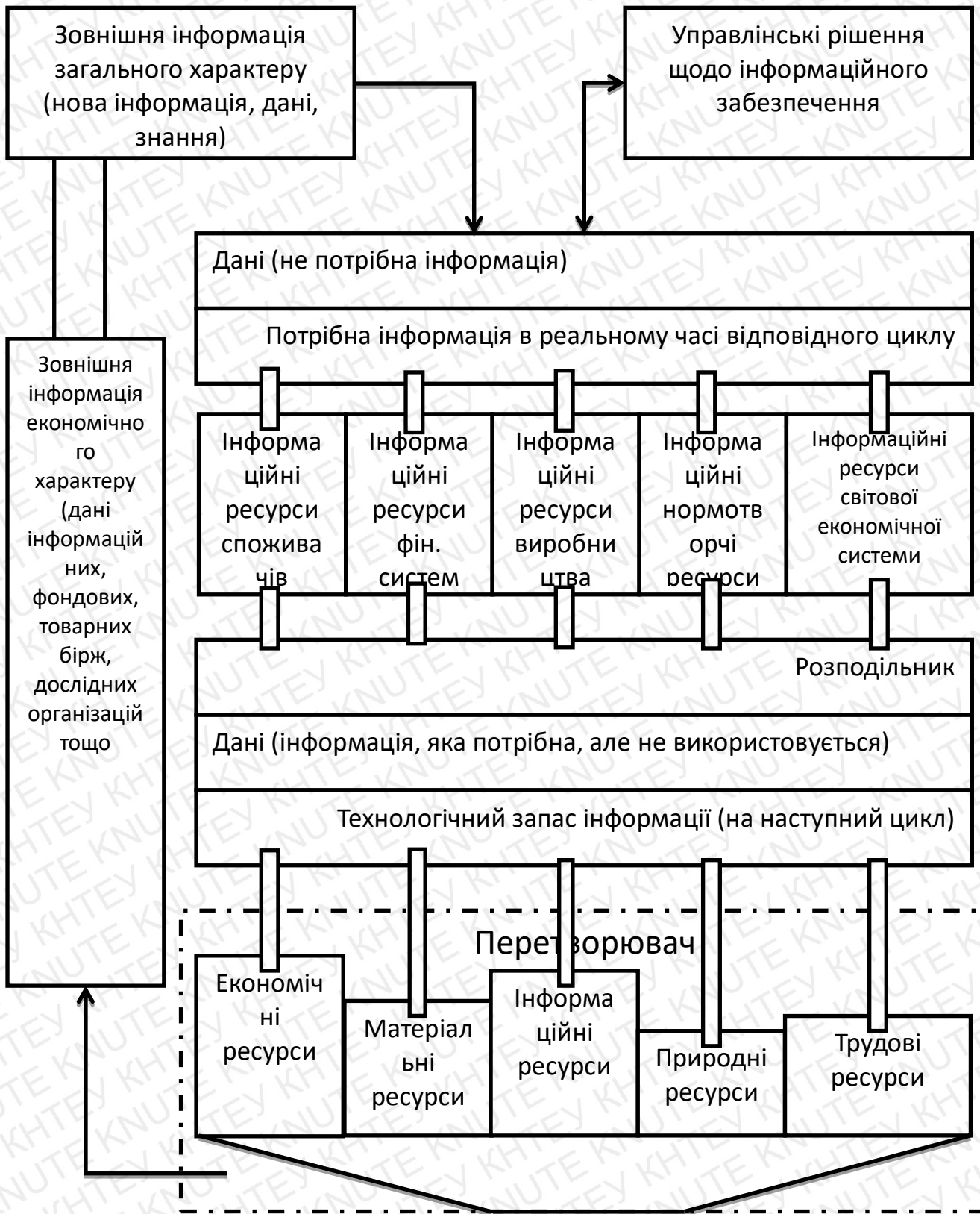
Нижче представлена схема функціонування механізму інформаційних ресурсів у внутрішньому середовищі корпоративного підприємства (рис.3.3.).

Дослідниця Урікова О.М. зазначає, «що процес організації управління інформаційними ресурсами на корпоративному підприємстві складається з трьох блоків» [59, с.10]:

1. Управляючі процеси, що містять три елементи (стратегічне управління, фінансовий менеджмент, управління ризиками);
2. Процеси забезпечення надання інформаційних ресурсів, які об'єднують вісім елементів (маркетинг, реклама і PR; оперативне планування та укладання договорів; розробка програмного забезпечення; закупка устаткування та програмного забезпечення; методи обробки і використання інформації; операції та алгоритм використання баз даних; надання доступу до запитаних даних; контроль);
3. Процеси забезпечення, що складаються з двох елементів (управління персоналом і управління інформаційними ресурсами).

Розглядаючи ці блоки, можна дійти висновку, що процес управління інформаційними ресурсами підприємства – досить складний та багатошаровий процес, який потребує чіткого дотримання всіх етапів та уваги до складових елементів.

До основних процедур управління та реалізації інформаційних ресурсів підприємства можна віднести такі, як розподіл та облік документів, документи комп'ютерної мережі, ідентифікація документів, некеровані та архівні документи, організаційно-розпорядча документація та видання й перегляд документів. Всі ці процеси разом допомагають зрозуміти зміст системи інформаційних ресурсів підприємства.



Внутрішнє середовище

Рис 3.3. Механізм функціонування інформаційних ресурсів у внутрішньому середовищі корпоративного підприємства

Джерело: систематизовано авторами на основі [59, с.7].

Якщо ж розглядати сам процес діяльності та обробки цих ресурсів, потрібно звернутись до такої методології, як створення мережного графіку процесу управління інформаційними ресурсами корпоративного підприємства.

Сітьове планування дозволяє не тільки визначити потреби різних кадрових ресурсів у майбутньому, але й координувати їхнє раціональне використання на даний момент.

Найважливішими етапами сітьового планування є такі:

- розподіл комплексу робіт на окремі частини і їхнє закріплення за виконавцями;
- виявлення й опис кожним виконавцем усіх подій і робіт, необхідних для досягнення поставленої мети;
- побудова первинних сітьових графіків і уточнення змісту планових робіт; об'єднання окремих частин сіток і побудова зведеного сітьового графіка виконання комплексу робіт;
- обґрунтування чи уточнення часу виконання кожної роботи у сітьовому графіку.

На початку сітьового планування, необхідно виявити, якими подіями буде характеризуватися комплекс робіт. Кожна подія повинна встановлювати завершеність попередніх дій. Усі події і роботи, що входять у заданий комплекс, рекомендується перераховувати у порядку їх виконання, проте окремі з них можуть виконуватися одночасно. Далі проводиться побудова первинних сітьових графіків, їх перевірка та об'єднання окремих сіток у зведену модель.

Завершальним етапом сітьового планування є визначення тривалості виконання окремих робіт чи сукупних процесів. Сітьова модель комплексу робіт – це наочне відображення взаємозв'язку між окремими роботами та послідовності їх виконання. Сітьова модель будується у вигляді орієнтованого графа. Елементами графа є вершини та дуги. Вершини графа відповідають певним подіям, пов'язаним із виконанням проекту. Дуги графа відповідають окремим роботам. Вважається, що роботи, які витікають із деякої події, не можна розпочинати раніше, аніж будь-де закінчено всі роботи, які притікають до цієї події. Інколи поряд з реальними до сітьової моделі необхідно включити фіктивні роботи. Фіктивні роботи не вимагатимуть витрат часу або ресурсів, а використовуються лише для того, щоб показати, що певна подія (група подій) не може статися раніше, аніж відбудеться деяка інша подія (група подій).

Нами (під керівництвом директора з розвитку) розроблено оперативний план роботи з персоналом і визначено роботи та їх тривалість (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оперативний план роботи з персоналом «L'KAFA SAFE»

Робота	Назва операції	Роботи, які безпосередньо передують заданій	Тривалість виконання, днів
P-1	Планування потреби в персоналі	-	22
P-2	Визначення кількісної потреби в кадрах	1	10
P-3	Розміщення вакансій в ЗМІ, Internet	1	12
P-4	Вакансії всередині організації	1	20
P-5	Планування трудової адаптації персоналу	2, 3, 4	44
P-6	Первинна адаптація	5	12
P-7	Вторинна адаптація	5	22
P-8	Планування звільнень (скорочень)	6, 7	22
P-9	Визначення оптимального складу кадрів	8	10
P-10	Планування використання персоналу	9	12
P-11	Планування навчання персоналу	10	22
P-12	Планування ділової кар'єри	11	44

Джерело: систематизовано авторами на основі [59, с.7].

Для того, щоб покращити показники ефективності використання робочого часу на підприємстві, необхідно оптимізувати цей план, тривалість якого складає 252 дні. Це означає, що ми фактично зменшимо його тривалість, і тим самим підвищимо економічність роботи персоналу. Для наочного відображення процесу оптимізації та визначення критичного шляху, побудуємо сітьову модель. Насамперед уведемо початкову вершину P-1, яка означатиме початок виконання комплексу робіт. З цієї вершини витікатимуть три дуги, які відповідають роботам P-2, P-3, P-4, кожній з них передуює P-1 комплексу. Уведемо далі три вершини, які означатимуть закінчення кожної з цих робіт.

Врахуємо, що роботи P-2, P-3, P-4 можна розпочати після закінчення роботи P-1, а роботи P-6 і P-7 тільки після закінчення P-5. Тому для зображення цих робіт введемо фіктивні роботи Ф-1, Ф-2 та Ф-3 відповідно. Після закінчення P-6 та P-7, починається P-8 і так до кінця розгалужень немає, тому після закінчення кожної операції починається наступна, тому фіктивні роботи не потрібно вводити. Повністю граф послідовності виконання усіх робіт комплексу наведено на рис. 3.4.

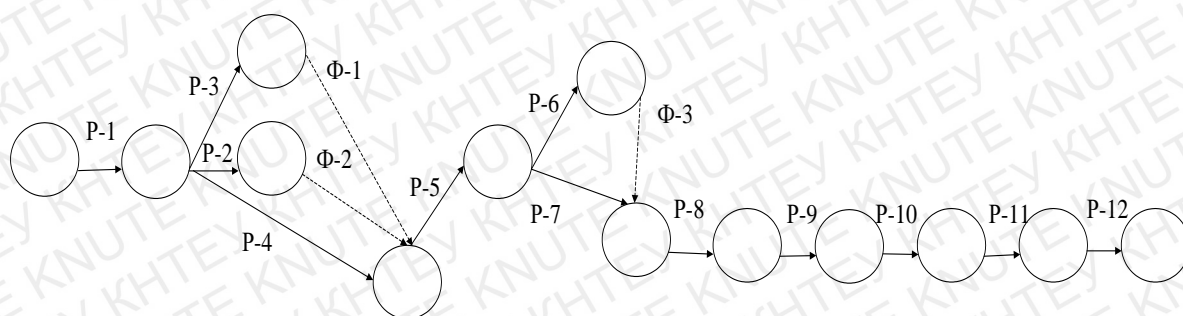


Рис. 3.4. Граф послідовності виконання робіт оперативного плану

Джерело: побудовано авторами.

Для графа, наведеного на рис. 3.4, алгоритм нумерації вершин призведе до сітьової моделі, показаної на рис. 3.5. Ця сітьова модель містить 15 дуг та 13 вершин.

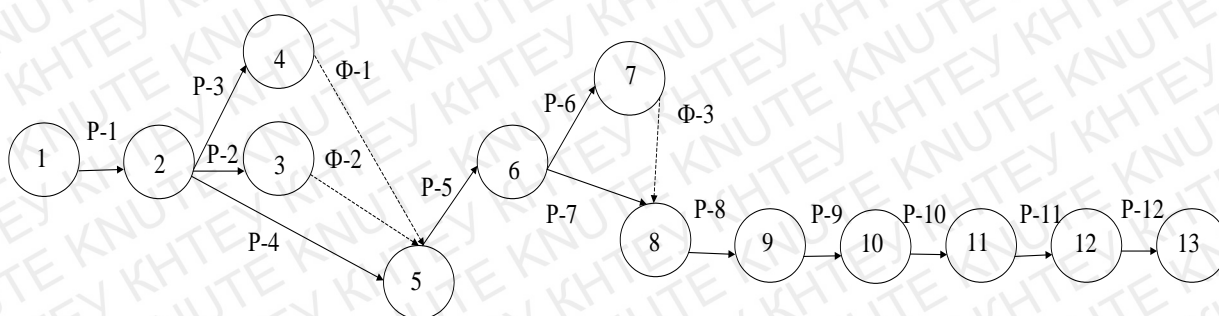


Рис. 3.5 Сітьова модель оперативного плану

Джерело: побудовано авторами.

Перетворимо сітьову модель на сітьовий графік, на її дугах зазначимо тривалості виконання відповідних робіт, які наведено у таблиці 3.2, після чого для отриманого сітьового графіка побудуємо таблицю з характеристикою усіх його дуг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика дуг оперативного плану

Дуга	Робота	Тривалість виконання, днів
(1,2)	P-1	22
(2,3)	P-2	10
(2,4)	P-3	12
(2,5)	P-4	20
(3,5)	Фіктивна	0
(4,5)	Фіктивна	0
(5,6)	P-5	44
(6,7)	P-6	12
(6,8)	P-7	22
(7,8)	Фіктивна	0
(8,9)	P-8	22
(9,10)	P-9	10
(10,11)	P-10	12
(11,12)	P-11	22
(12,13)	P-12	44

Джерело: побудовано авторами.

На сітьовому графіку (рис. 3.6) у кружечках позначено цифрами порядковий номер операції, а над дугами, їхню тривалість в днях.

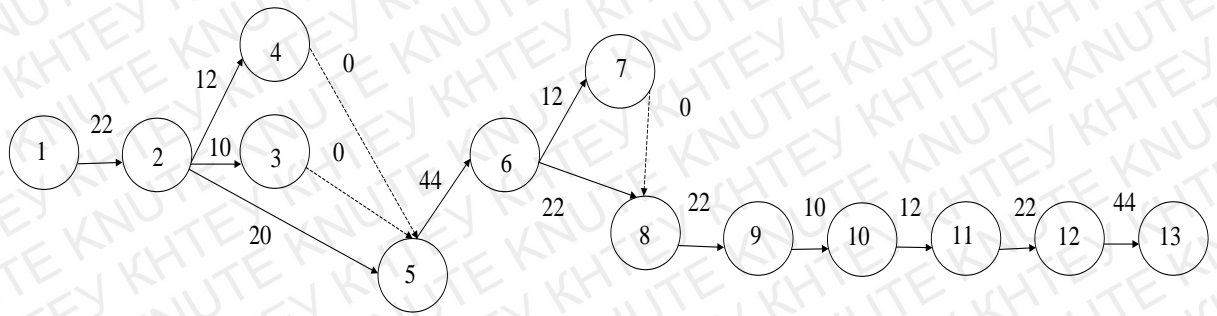


Рис. 3.6 Сітьовий графік оперативного плану

Джерело: побудовано авторами.

Після побудови сітьового графіка комплексу робіт обчислимо часові характеристики його вершин і дуг, тобто часові характеристики подій та робіт проекту.

Часовими характеристиками подій – вершин сітьового графіка – є ранні та пізні терміни настання відповідних подій, пов’язаних із виконанням проекту, та резерви часу цих подій.

Обчислимо числові характеристики подій та тривалість виконання проекту, сітьовий графік якого було наведено на рис. 3.5.

Ранні терміни настання подій (E) розшукуються за сітьовим графіком методом обчислень у прямому порядку від початкової до кінцевої події за формулами:

$$E(1)=0, E(j)=\max \{E(i)+t(i, j)\}, j=2, 3, \dots, n, \quad (3.2)$$

де n – загальна кількість вершин сітьового графіка;

U – множина його дуг;

$(i, j) \in U$ – позначення такої дуги, яка виходить з вершини i та входить у j-ту вершину графа;

t(i, j) – тривалість виконання роботи i→j;

E(i) – ранній термін настання i-ої події, відповідно;

t(j) – ранній термін настання j-ої події (i, j = 1, 2, ..., n).

Таким чином, тривалість виконання комплексу робіт співпадає з раннім терміном останньої події, отже,

$$T=218 \text{ днів}$$

Для оцінки загального економічного ефекту від всіх розроблених рекомендацій щодо вдосконалення управління людськими ресурсами кафе використовуватимемо традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі.

На підставі вищезазначеного необхідні розрахунки щодо запропонованих заходів представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунки щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами ресторану «L'rafa Café Lounge»

Елемент витрат	Допущення	Розрахунок	Витрати, тис. грн.
Процес звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці в період, що передує звільненню	5% зниження протягом трьох місяців	$8*3*0,05$	1,2
	При середньому виробітку на місяць 8 тис. грн./люд.		
Час на співбесіду витрачений інтерв'юерами	½ год. керівника відділу (30 грн./год.) і ½ год. спеціаліста (24 грн./год.)	$(30+24)/2$	0,027
Документальне оформлення	½ год. працівника (за середньою ставкою 22 грн./год.)	$22/2$	0,011
Найм нового працівника			
Подача оголошення	Одне місце в місцевій газеті на 3 тижні (на 3 випуску)	$50.*3$	0,15
Перевірка рекомендацій	2 год.	$24*2$	0,048
Співбесіда з кандидатами	2 год. по середній ставці спеціаліста (22 грн. / год.) і 1 год. за ставкою керівника	$2*24+30$	0,078
Оформлення особової справи	3 год.	$3*24$	0,072
Оформлення (внесення в платіжну відомість та інші документи)	½ год.	$24/2$	0,012
Витрати відділу кадрів	10 год.	$10*24$	0, 24

Навчання			
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	1/3 год. в день, 60 днів = 20 год.	20*25	0,5
Час помічника, з числа колег	10 год., 20 грн./год.	10*20	0,2
Додаткове навантаження колегам	20 год., 20 грн./год.	20*20	0,4
Зниження продуктивності праці	В середньому на рівні 20% від нормативної протягом двох місяців	8*2*0,2	3,2
Разом			6,138

Джерело: розраховано авторами.

Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 6138 грн., що є дуже великою сумою. Так, якщо розрахувати суму, необхідну на заміну співробітників, звільнених за власним бажанням у 2011 – 2013 роках, отримаємо: 15 осіб * 6138 грн. = 92070 грн. Відповідно, при зниженні плинності кадрів дані витрати скоротяться. Після проведення запропонованих заходів планується знизити рівень плинності кадрів на підприємстві до рівня 3%.

У 2018 році рівень плинності кадрів становив 7,4%, значить зниження рівня плинності складе 4,4%. При тій же чисельності персоналу, число співробітників, що звільнилися за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни складе $73 * 3\% = 2$ особи.

Відповідно, економія на витратах на найм робочої сили складе: $E_k = (21 \text{ ос.} - 2 \text{ ос.}) * 6138 \text{ грн.} = 116,622 \text{ тис. грн.}$

Тоді економічний ефект складе:

$$E_k = 116,622 - 102,6 = 14,022 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, впровадження запропонованих заходів економічно вигідно і доцільно, особливо, якщо брати до уваги той факт, що підприємство є не досить великим.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі результатів, отриманих у випускній кваліфікаційній роботі доцільно зробити наступні висновки:

1. У результаті ґрунтовного дослідження літературних джерел надано визначення понять «корпоративна культура», «корпоративні цінності». Визначено структуру корпоративної культури підприємства. Досліджено процес формування корпоративної культури на підприємстві ресторанного бізнесу.

2. Здійснено аналіз методик оцінювання корпоративних цінностей на підприємстві, визначено та обґрунтовано ефективну методику для здійснення розрахунків щодо оцінювання у сфері ресторанного бізнесу. Розглянуто етапи оцінки стану рівня корпоративної культури та цінностей.

3. На сьогоднішній день «L'RAFA CAFE LOUNGE» – успішний і впізнаваний бренд. У 2017р. «L'RAFA CAFE LOUNGE» вдалося збільшити чистий дохід у 3,48 разів в порівнянні з 2016 р., а у 2018 р. зростання відбулось у 2, 5 р. по відношенню до 2017 р. В той же час відбулось помітне зростання собівартості виробництва та інших поточних витрат, що не дозволило відповідно збільшувати обсяг чистого прибутку на досить високому рівні. Необхідно відмітити, що підприємство в останні роки отримує значний чистий прибуток, який може за умов його подальшого зростання в перспективі привести до розвитку підприємства виключно за рахунок нерозподіленого прибутку і подальшого зниження залежності діяльності «L'RAFA CAFE LOUNGE» від позикових коштів. Отже, фінансовий стан «L'RAFA CAFE LOUNGE». можна визнати цілком задовільним з врахуванням стрімкого зростання її обсягів діяльності на конкурентному ринку. Збільшення ефективності маркетингу відносин дозволить суттєво покращити фінансовий стан підприємства у майбутньому та гарантувати високу ефективність інвестиційного проекту зі створення мережі «L'RAFA CAFE LOUNGE».

4. Розглянуто концептуальний базис розвитку корпоративних цінностей ресторану та визначено основні з них для досліджуваного закладу, зокрема: До

the right Thing/ Вчиняємо правильно; Show we care/Проявляємо турботу; Aim higher/Прагнути до досконалості; Celebrate difference/Поважати відмінності; Work better together/Працювати командою.

5. Організаційно-адміністративні методи у ресторанній мережі «L'RAFA CAFE LOUNGE» розвинуті на достойному рівні та є обов'язковими для виконання. Це дуже добре характеризує підприємство, адже з цього видно, що тут існує чітка дисципліна. Також подібні установчі документи допомагають співробітникам краще розуміти свої права та обов'язки. Таким чином, визначено, що на досліджуваному підприємстві «L'RAFA CAFE LOUNGE» система методів корпоративного управління не є досконалою.

6. Здійснено розробку заходів щодо удосконалення системи корпоративних цінностей підприємства, зокрема: необхідно розробити кодекс корпоративної поведінки; покращити соціально-психологічний клімат в колективі; проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників; впровадити нове програмне забезпечення; створити нову посаду – спеціаліста з корпоративної культури.

7. Встановлено, що у результаті реалізації запропонованих заходів та відповідних здійснених розрахунків підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень / В. О. Аніщенко // Акт. проблеми економіки. - 2009. - № 3 (93). - С. 64 - 72.
2. Ареф'єва О.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток: монографія / О.В. Ареф'єва, Н.В. Васюткіна. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2016. – 180 с.
3. Баглей Р.Р. Формування вітчизняної моделі корпоративного управління / Р.Р. Баглей // Сталій розвиток економіки. – 2016. - № 1 (23). – С. 199 – 206.
4. Бала О. І., Муқан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види // Наукові праці НУ “Львівська політехніка”. – Львів: НУ ЛП, 2010. – № 682. – с. 11-15.
5. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179-184.
6. Баюра Д.О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку : монографія / Д.О. Баюра. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 288 с.
7. Белоусова О. С. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України / О. С. Белоусова, Н. А. Пашенко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2011. - № 3. - С. 199 - 202.
8. Бондаренко С.М., Ліфар К.В. Імідж організації: Сутність, зміст та основні етапи формування / С.М. Бондаренко, К.В. Ліфар // Київський національний університет технологій та дизайну. - 2016. - № 5 (79). – с. 39 – 46.
9. Брустинов Д. М. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів / Д. М. Брустинов, Т. І. Калініченко // Держава та регіони. - 2008. - № 1. - С. 31 - 33.

10. Верхоглядова Н. І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства / Н. І. Верхоглядова, Я. Я. Слабко // Держава та регіони. - 2008. - № 6. - С. 56 - 60.
11. Воробйова Н.П. Організаційна культура в системі менеджменту / Н.П. Воробйова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. - № 1 (21). – С. 47-48.
12. Дорошук, Г.А. Організаційно-економічні аспекти реструктуризації як інструмента ефективного корпоративного управління: системний підхід: Монографія. – Одеса: ТЕС, 2012. – 259 с.
13. Жалінська І.В. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління / І.В. Жалінська // Вісник ЖДТУ. – 2017. - № 1 (79). – с. 66 – 71.
14. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т. І. Калініченко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2010. - № 3. - С. 62 - 67.
15. Ковальська О.П. Організаційна культура як об'єднувальний елемент внутрішнього середовища навчального закладу / О.П. Ковальська // Наукові публікації. – 2018. - № 2 (90). – С. 18-19.
16. Козлов В. В. Корпоративна культура / Козлов В. В. – М.: Альфа-прес, 2009. – 422 с.
17. Колодка А.В. Імідж організації як економічна категорія: сутність зміст, основні етапи формування / А. В. Колодка, С.М. Ілляшенко // Прометей. – 2012. - №2(38). – с. 164-170
18. Шапошников К.С. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : колективна монографія / За заг. ред.. К.С. Шапошнікова та ін.. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. – 536 с.
19. В.В. Юрченко, Ю.В. Мельник, Н.В. Богданова. Корпоративна культура організації : навч. посіб. / В.В. Юрченко, Ю.В. Мельник, Н.В. Богданова. – К.: Дакор, 2016. – 44 с.

20. Костюк Г.В., Сторожук В.В. Формування позитивного іміджу підприємства / Г.В. Костюк, В.В. Сторожук // Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. – 2016. - №1. – 176 – 181.
21. Малюк С.О., Шевченко К.А. Корпоративне управління підприємством як фактор його розвитку / С.О. Малюк, К.А. Шевченко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. - № 7. – с. 410 – 412.
22. Фадєєва Ю.В.. Методичне забезпечення прийняття стратегічних рішень у корпоративному управлінні підприємством [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Юлія Володимирівна Фадєєва. – Харків: ХНАМГ, 2016. – 20 с.
23. Мікловда В.П., Кубиній Н.Ю. та ін. Стратегічне управління ефективністю підприємств у корпоративному секторі регіону: проблеми та шляхи вдосконалення: Монографія. – Ужгород: Ліра, 2010. – 196 с.
24. Мороз В.Є. Організаційна культура як головна передумова стабільного розвитку підприємства / В.Є. Мороз // Наукові публікації. – 2012. - № 3. – С. 32-37.
25. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві / Н.А. Мул, М.Д. Ведерніков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 68-71.
26. Некифоренко В., Кравченко В. Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства / В. Некифоренко, В. Кравченко // Економіка та держава. – 2012. – № 5. – С. 14 - 23.
27. Нусінова О.В. Дослідження принципів корпоративного управління / О.В. Нусінова // Економіка та управління підприємством. – 2016. - № 1 (53). с. 218 – 223.
28. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства / М.І. Овчаренко, С.В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. - № 2. – С. 130 – 138.

29. Т.О. Дяченко, Л. І. Скібіцька. — К. : Освіта України, навчальний посібник Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства 2011. — 248с.
30. Пірен М.І. Нова парадигма державного управління та корпоративної культури в Україні [Навчальне видання] : монографія / М.І. Пірен. – Чернівці : Технодрук, 2018. – 244 с.
31. Попов О.Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління: Монографія. – Х.: ФОП Александрова К.М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. – 360 с. Укр. Мова
32. Прокопчук Л.М. Формування і розвиток системи корпоративного управління в акціонерних товариствах: теорія, методика і практика: монографія / Л.М. Прокопчук, А.Д. Чикуркова, О.Ф. Ногачевський – Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Звойленко Д.Г., 2016. – 236 с.
33. Рекова Н.Ю. Механізм управління економічною поведінкою підприємств корпоративної структури: монографія / [Н.Ю. Рекова; ДонДУУ]. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж (донецьке відділення), 2011. – 356 с.
34. Ромащенко І. Формування позитивного іміджу організації як складова професійних компетенцій маркетологів / І. Ромащенко // Молодь і ринок. – 2011. - №4 (75). – с. 105 – 108.
35. Севастьянов Р.В., Акчуріна О.А. Семантика поняття «корпоративне управління» в економічному контексті / Р.В. Севастьянов, О.А. Акчуріна // Наукові публікації. – 2016. – №2. – С. 68 – 76.
36. Семенчук Т.Б., Басараб Н.А. Формування іміджу підприємства / Т.Б. Семенчук, Н.А. Басараб // Економіка і суспільство. – 2018. - № 7. – с. 473 – 477.
37. Семенчук Т.Б., Гера О.Г. Сучасна модель формування іміджу організації / Т.Б. Семенчук, О.Г. Гера // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. - №7. – с. 178 – 181.
38. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Скібіцька Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

39. Смолінська Н.В. Формування та зміна організаційної культури підприємства / Н.В. Смолінська // Наукові праці НУ «Львівська політехніка». – Львів: НУ ЛП, 2011. - № 5 (758). – с. 290 - 295.
40. Суржик В.Г. Роль корпоративного управління в умовах трансформації економіки / В.Г. Суржик // Наук. вісн. Ченіг. держ. ін.-ту економіки і упр. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 2. – С. 139 – 144.
41. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. - №2.
42. Трач О.Ю., Карий О.І. Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб / О.Ю. Трач, О.І. Карий // Національний університет «Львівська політехніка». – 2011. - № 5. – с. 182 – 187.
43. Чернишова Т.О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації // Наукові праці КНТУ, Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2010. – вип. 17. – с. 25-31.
44. Фісенко Е.С., Малик І.П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / Е.С. Фісенко, І.П. Малик // Національний технічний університет України «КПІ». – 2016. - № 4. – С. 32 – 42.
45. Формування системи корпоративної звітності: теорія, методологія та організація [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. Ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності) / Кузіна Р.В. – Одеса, 2018. – 40 с.
46. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури / І.Г. Химич // Економіка та держава. – 2009. - № 9. – С. 59 – 61.
47. Шавкун І. Г. Формування іміджу організації : [навчальний посібник для здобувачів вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент»] / І. Г. Шавкун, Я.С. Дибчинська. – Запоріжжя : ЗНУ, 2018. – 111с.

48. Шапошников К.С. Креативне корпоративне управління: теорія і практика: [монографія] / К.С. Шапошников; Херсонський державний університет. – Херсон: Видавництво ХДУ, 2010. – 526 с.
49. Шевченко В.С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації / В.С. Шевченко // «Управління розвитком». – 2018. - №7. – с. 473 – 477.
50. Шрам В.В. Еволюція поглядів на теорію організації / В.В. Шрам // «Управління розвитком». – 2016. - №1(64). – С. 100 – 101.
51. Штерн Г.Ю. Корпоративне управління : навч. посібник / Г.Ю. Штерн. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 278 с.