

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу

Студента 3 курсу, 8с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Слеб
Діани
Петрівни

Науковий керівник
д.е.н, проф.

Бойко
Маргарита
Григорівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. _____

М.Г. Бойко

« ____ » _____

2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Слеб Діані Петрівні*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Формування організаційної культури ресторану «Mister Cat» м.Київ

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи – розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад формування організаційної культури у ресторані

Об'єкт дослідження – процес формування організаційної культури ресторану

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення організаційної культури у ресторані «Mister Cat» м. Київ

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

3

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ РЕСТОРАНУ «MISTER CAT», М. КИЇВ

- 1.1. Оцінка організаційної культури ресторану
- 1.2. Моніторинг факторів впливу на формування організаційної культури ресторану

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У РЕСТОРАНІ «MISTER CAT», М. КИЇВ

- 2.1. Засади формування дієвої системи управління організаційною культурою
- 2.2. Підвищення мотивації праці персоналу ресторану

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09.01.2023 р.	21.11.2022 р.- 09.01.2023
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 12.01.2023
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	19.01.2023 р. 26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н., проф.

(підпис)

М.Г. Бойко
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н., доц.

(підпис)

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

Д.П. Слеб
(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота виконана у встановлені терміни, відповідно до вимог.

У першому розділі проаналізовано результати господарської діяльності, оцінено організаційну культуру та здійснено моніторинг факторів впливу, які визначають її рівень.

Другий розділ присвячено обґрунтованим пропозиціям, які дозволять ресторану досягти мети діяльності в контексті удосконалення заходів щодо організаційної культури.

ВКР рекомендована до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

М.Г. Бойко

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Слеб Д.П.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(ініціали, прізвище)

« » 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ РЕСТОРАНУ «MISTER CAT» 9

1.1 Оцінка організаційної культури ресторану..... 9

1.2. Моніторинг факторів впливу на формування організаційної культури ресторану 14

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У РЕСТОРАНІ «MISTER CAT» 19

2.1.Засади формування дієвої системи управління організаційною культурою..... 21

2.2.Підвищення мотивації праці персоналу ресторану..... 28

ВИСНОВКИ..... 35

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 37



Актуальність теми. З кожним роком ресторанний бізнес росте і розвивається, постійно змінюється та адаптується. Зараз важко уявити своє життя без закладів ресторанного господарства. Вийти з друзями на піцу, замовити з доставкою сет ролів, забрати самому готове замовлення з ресторану додому – це вже наша буденність. Однією із найважливіших складових ресторану є його персонал. Тому формування організаційної культури є необхідним для закладу, що прагне об'єднати працівників в єдиний колектив з певними цінностями.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є – розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад формування організаційної культури у ресторані

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено наступні завдання:

- дослідити організаційну культуру ресторану «Mister Cat»;
- здійснити моніторинг факторів впливу на організаційну культуру ресторану;
- проаналізувати засади формування системи управління організаційною культурою ресторану «Mister Cat»;
- запропонувати заходи підвищення мотивації персоналу ресторану.

Об'єкт дослідження – процес формування організаційної культури ресторану

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення організаційної культури у ресторані «Mister Cat» м. Київ

Методи дослідження – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні підприємства); аналітичні методи: порівняльний.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій із забезпечення ефективного управління організаційною культурою ресторану «Mister Cat».

Зокрема, у роботі:

- представлено пропозиції з підвищення мотивації працівників;
- надано практичні рекомендації щодо удосконалення організаційного середовища ресторану.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих практичних рекомендацій із забезпечення ефективного управління організаційною культурою ресторану.



РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ РЕСТОРАНУ «MISTER CAT»

1.1. Оцінка організаційної культури ресторану

Об'єктом дослідження є один ресторан із мережі «Mister Cat», що розташований у місті Київ за адресою Оболонський проспект 26.

Ресторан «Mister Cat» відноситься до типу підприємства громадського харчування, тобто є типом підприємства з характерними особливостями кулінарної продукції та спектру послуг, що пропонуються споживачам.

Ресторан ідеально підходить для групового відпочинку. Піца, караоке, кальяни та коктейлі – саме те, що потрібно для гучної компанії.

Зала оформлена в стриманих синьо-зелених тонах, а «тепле» освітлення надає ресторану затишку. Для створення оптимального мікроклімату у ресторані функціонує система кондиціонування. З весни біля закладу оформлюють ще одну «залу»: ставлять столи та стільці під тентами та декорують живими квітучими рослинами. Зважаючи на розташування ресторану, тихий відпочинок на літній зоні не вдасться, але так і хочеться спинитись в міській метушні та випити там освіжаючого напою.

У меню представлені всі найпопулярніші страви європейської, італійської та азійської кухонь, та найбільший акцент саме на піці.

Персонал закладу уважний, ввічливий, добрий та вихований, до кожного гостя створюється індивідуальний підхід. Уніформа: червона футболка з лого ресторану та чорні штани.

Ресторан – це заклад громадського харчування з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва та покупних товарів, високим рівнем обслуговування та комфорту у поєднанні з організацією відпочинку та дозвілля споживачів. За часом обслуговування ресторани поділяються на:

швидкого обслуговування та звичайного; за способами обслуговування - обслуговування офіціантами та самообслуговування [23].

Ресторан «Mister Cat», займаючи середнє положення в ланцюжку постачання між постачальником сировини, товарів і кінцевим споживачем, будучи безпосереднім постачальником послуг, змушений, з одного боку, передбачати мінливі потреби відвідувачів, а з іншого боку, побудувати ланцюжок постачання таким чином, щоб мінімізувати витрати, успішно конкурувати коїться з іншими підприємствами й у цілому функціонувати економічно ефективно.

Ринок ресторанного сектора, володіючи яскраво вираженою специфікою, є складним об'єктом вивчення та економічного дослідження. Тому розміщення підприємства має враховувати специфіку харчової галузі. Поряд із відомими особливостями ринку кейтерингових послуг слід зазначити такі:

- об'єкт ринку харчових послуг є специфічною комплексною перехідною формою - «послуга-товар», на відміну від об'єктів «товар» або «послуга» у чистому вигляді;
- необхідність максимального просторового наближення підприємств до споживачів, зумовлена відсутністю посередників, нероздільністю та одночасністю виробництва, реалізації та надання послуг;
- виконання підприємствами двох різноспрямованих функцій: формування пропозиції на ринку та попиту на сировину, товари та послуги постачальників;
- неоднозначність існуючих класифікацій;
- використання диференційованого підходу до опису процесів внутрішньогалузевої монополістичної конкуренції на різних сегментах ринку послуг громадського харчування, при якому диференціація відбувається в межах типу підприємств однієї спеціалізації, підприємств, що мають, наприклад, та сама зона обслуговування.

Рівень обслуговування в ресторанах забезпечується висококваліфікованими кухарями, офіціантами та барменами та поєднується з організацією відпочинку та розваг гостей та відвідувачів закладу. Організація відпочинку та розваг – одна з основних функцій ресторану. Метою оздоровчо-розважальних заходів є підвищення емоційного тону, зняття втоми, відновлення та розвиток психофізичних, фізичних та інтелектуальних можливостей гостей. Гість має отримати позитивні емоції та враження від відвідування ресторану.

Основний спосіб обслуговування клієнтів у ресторані «Mister Cat» - офіціанти. Застосовуються такі форми та методи обслуговування клієнтів офіціантами: індивідуальне та бригадне. При вході до зали гостей зустрічає адміністратор, який вітає їх, пропонує зайняти столи та місця у залі, представляє офіціанта, повертається на своє робоче місце, а після закінчення обслуговування він, як привітний господар, проводить гостей, прощається з ними та запрошує відвідати ресторан знову. На багатьох спеціалізованих підприємствах ресторанного господарства гостей часто зустрічає офіціант замість адміністратора. Офіціант зустрічає гостей за столом, вітається з ними, представляється їм, допомагає їм сісти за стіл, трохи відсуваючи стілець, віддаючи перевагу дітям, жінкам, людям похилого віку. Жінка сидить праворуч від чоловіка. Якщо гості сіли за стіл, не допускається їхнє переміщення шляхом надання інших місць. Офіціант, підходячи до столу, повинен вітати гостей залежно від часу відвідування словами «Доброго ранку», «Доброго дня» або «Доброго вечора» [22, с. 38].

Для того, щоб обслуговування було на високому рівні, працівники мають працювати злагоджено, як єдиний механізм, тому необхідно сформуванню певну організаційну культуру в закладі ресторанного бізнесу.

Організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації. Організаційна культура

має ряд специфічних рис, які виділяють цю організацію серед інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації: традиції, мова (сленг), гасла, звичаї, – все те, що сприяє передачі культурних цінностей, переконань, норм і змісту ролей іншим поколінням працівників, прийоми адаптації і об'єднання (інтеграції) працівників цього підприємства. [30, с.7]

Однією з головних умов формування внутрішньої організаційної культури ресторану «Mister Cat» є взаємодія всередині колективу і їх комунікація для досягнення спільної мети. Формування стійких ментальних та комунікативних зв'язків створює внутрішній антикризовий потенціал, який забезпечить закладу значнішу стійкість у несприятливих умовах (наприклад, за рахунок відданості ресторану) та швидший розвиток у звичайних умовах (наприклад, за рахунок внесення цікавих пропозицій щодо роботи ресторану).

Концепція організаційної культури передбачає розгляд останньої відповідно трьох аспектів: як незалежної складової, внесеної в організацію ззовні; як внутрішньої складової організації; як суті організації. Відповідно до першого підходу організаційна культура розглядається як система уявлень, цінностей та соціальних і економічних взаємозв'язків, які формує в людині суспільство. Другий підхід полягає у розумінні організаційної культури як системи правил, цінностей та ритуалів, що є спільними для усіх працівників. Третій підхід характеризує організаційну культуру як концептуальну сутність організації, що визначає загальну систему цінностей підприємства. [29]

Поняття організаційної культури не має єдиного визначення, багато вчених трактували його по-різному а отже, здійснити її оцінку за одним принципом неможливо. Оцінка організаційної культури включає в себе значну кількість критеріїв. Основними ж є комунікація, мотивація, робота, адаптивність, управління, стратегія та місія.

Для того, щоб узагальнити параметри оцінки організаційної культури, пропонуємо розглянути схему Мельника А.О. КУМРАС на основі методу Денісона Д, на рис.1

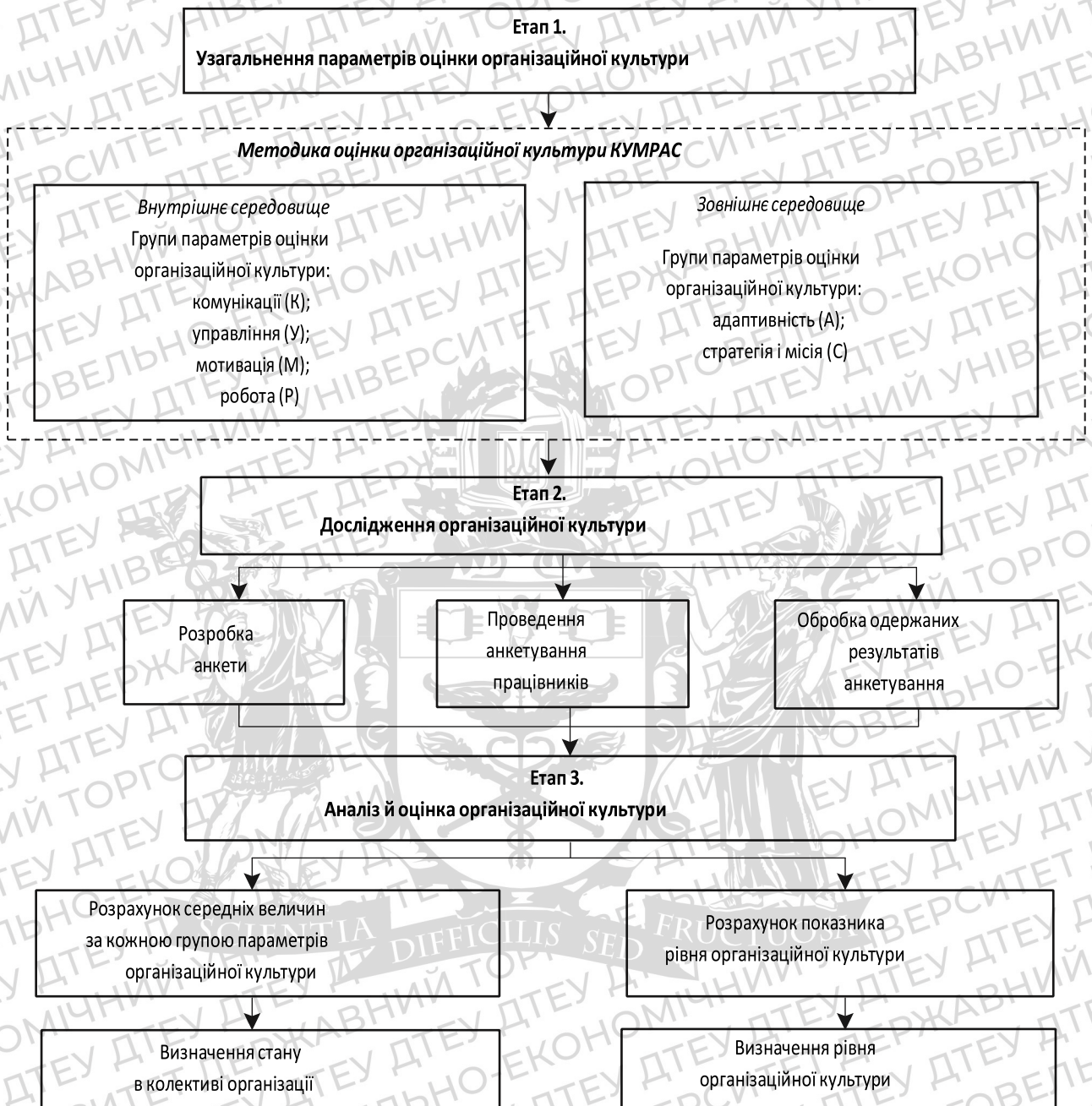


Рис. 1. Методичний підхід до оцінки організаційної культури

Джерело Мельник А.О.

Даний методичний підхід можна представити сукупністю трьох етапів. На першому з них проводиться узагальнення параметрів оцінки організаційної культури за групами за пропонуваною методикою А. О. Мельника КУМРАС. За кожною групою параметрів формуються твердження щодо оцінки організаційної культури. На другому етапі проводиться дослідження організаційної культури, яка складається із чотирьох стадій: розробка

опитувальників, заповнення їх персоналом закладу, збір та обробка отриманих даних. При заповненні анкети співробітники оцінюють 37 тверджень за десятибальною шкалою (від 10 балів – якщо опитуваний повністю погоджується із твердженням, до 0 балів – якщо опитуваний повністю не погоджується із твердженням). Процес обробки опитувальників полягає в аналізуванні заповнених анкет і в перевірці рівня надійності одержаних результатів. Третій етап має на меті аналіз та оцінку одержаних результатів, де розраховується показник рівня організаційної культури, а також середні значення за кожною із груп параметрів. Результати далі трактуються, визначається рівень організаційної культури (дуже високий; високий; середній; такий, що має тенденцію до деградації), а також стан колективу (чудовий; мажорний; помітна зневіра; занепадницький).

Результати далі трактуються, визначається рівень організаційної культури (дуже високий; високий; середній; такий, що має тенденцію до деградації), а також стан колективу (чудовий; мажорний; помітна зневіра; занепадницький). Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінки організаційної культури КУМРАС дозволяє визначити рівень організаційної культури. Перевагами даного методичного підходу є те, що він доволі простий у використанні, має прикладний характер, високий ступінь формалізації та враховує внутрішні та зовнішні фактори організаційної культури.

1.2. Моніторинг факторів впливу на формування організаційної культури ресторану

В результаті аналізу ресторану « Mister Cat » можна виділити такі фактори (з різних причин), що впливають на характеристики різних особистісних характеристик людей, що входять до організації, та на

особливості організаційної культури. Звичайно, найбільший вплив мають яскраві, активні, лідерські особистості, але взаємодія особистісних особливостей інших співробітників, вихованих в іншому соціокультурному середовищі, також формує унікальний зміст елементів організаційної культури.

Соціальні - умови навколишнього суспільства, починаючи від життя населення і соціальної інфраструктури і закінчуючи громадськими установками, ставленням до цього підприємства із боку суспільства та органів управління. Наприклад, претензії до підприємства з боку суспільства щодо екологічної чистоти продукції або продуктів переробки є питанням виживання організації, що змушує організацію приділяти пильну увагу цій проблемі і не тільки контролювати, а й подати суспільству докази її вирішення.

Технічні - рівень розвитку техніки і технології в основному визначає якість робочої сили, що використовується на підприємстві: рівень освіти, ступінь і характер взаємодії працівників один з одним. Необхідні форми організації праці, організаційну структуру, технологічні особливості.

Економічні - фінансовий стан організації визначає, наскільки адекватно підприємство може запропонувати своїм працівникам заробітну плату, що впливає ставлення до роботи, рівень плинності кадрів. Високий рівень плинності кадрів призводить до розмивання організаційної культури, а низька заробітна плата привчає людей до неробства, формує безвідповідальне ставлення до роботи, погіршує дисципліну. Загальний стан економіки нашої країни, рівень її розвитку, високий рівень безробіття формують відповідну культуру. Дикий ринок – дикі відносини в організації. Нестабільне середовище створює таку цінність, як прагнення інновацій як засіб виживання в середовищі, що швидко змінюється.

Професійні - особливості професії накладають відбиток характер взаємовідносин людей, ціннісні орієнтації, вимагають певних моральних якостей. Галузева приналежність, характер роботи визначають орієнтацію такі цінності, які сприяють виживанню організації, надають сенс її існуванню.

Національний – вплив національної культури на культуру організації. Це може бути специфічні особливості поведінки кожного народу, особливий менталітет, традиції, зумовлені історичним розвитком, особливості клімату, географічне розташування, простору. Вплив цього чинника уникнути найважче, йому піддаються практично всі працівники організації. Проблеми можуть виникнути під час взаємодії представників різних націй та країн.

Внутрішні - через особливості цієї організації, її внутрішнього середовища і є найбільш керованими і передбачуваними. Наприклад, кадрова політика, організаційна структура, сформований стиль управління.

Зовнішні - відносяться до факторів зовнішнього середовища і вимагають більш глибокого аналізу для приведення їх у відповідність, впливати на них складно, але вплив їх великий і дуже важливий. Це закони, політика стосовно підприємства цієї галузі з боку державних органів, наприклад режим найбільшого сприяння, звільнення від податків або ставлення до підприємства з боку суспільства, виражені в громадській думці, через засоби масової інформації, вимоги для ведення бізнесу з боку партнерів та споживачів, наявність конкурентів та його поведінка над ринком.

Об'єктивні – що виникають і діють незалежно від нашої волі та розуміння ситуації. Суб'єктивні - безпосередньо залежать від сприйняття ситуації та уявлень про ідеал з боку кожного учасника процесу формування організаційної культури. Особливо це стосується керівників, які володіють усією владою, а також найбільш авторитетних осіб, які працюють у цій організації. Прикладом може бути відома теорія «Х», «У» Д. МакГрегора.

Керовані - цілеспрямовані дії можуть посилювати чи послаблювати їх вплив, іноді простим викладом фактів чи своєї позиції, відносини можлива зміна змісту фактора (наприклад, організаційної структури, основних принципів корпоративної кадрової політики, лобювання якогось рахунку). Некеровані - фактори можуть бути некерованими в результаті незнання їх існування, тоді проблема вирішується простим діагностичним дослідженням, проте дія фактора може бути частиною глобальнішого процесу, на який ми не

можемо впливати і контролювати його вплив, він продовжує діяти, незважаючи на наші зусилля.

Сформовані – розробляються, конструюються, створюються чинники, які впливають параметри організаційної культури у заданому напрямі. Наприклад, створення особливого, сімейного, соціально-психологічного клімату на формування почуття причетності, спільності інтересів, підтримки та участі у долі колег. Несформовані - які виникають стихійно, без планування і прогнозування реакції персоналу чи які мають певну мету, але з формування організаційної культури.

Високовитратні - фактори, що вимагають великих витрат на їх реалізацію, зниження їхнього впливу, проектування чи формування не завжди виправдані. Оцінка фактора як високовитратного проводиться на підставі передбачуваної ефективності його дії та витрат на його застосування.

Середньовитратні - фактори, що вимагають середніх витрат на свою реалізацію, зниження їх впливу, проектування або формування. За середніх витрат є певний позитивний результат. Наприклад, організація спеціального навчання, тренінгів, тестування, проведення експрес-опитування, ділових ігор, свят.

Низьковитратні - за невеликих витрат є певний позитивний результат. Наприклад, створення етичного кодексу організації, певна спрямованість наказів, розпоряджень, оголошень тощо.

Прямі – ті, які безпосередньо формують параметри та зміст елементів організаційної культури. Такими чинниками будуть статут організації, стиль управління, організаційна структура, стандарти якості, прийняті в організації, система мотивації і т. д. Непрямі - їх вплив на формування організаційної культури, зміст її елементів опосередковано, наприклад, діяльність служби зв'язків із громадськістю, реклама, вимоги щодо дотримання стандартів, поведінка керівників.

Ефективні – результати набагато перевищують витрати. Це може бути особистий приклад керівника організації, коли він постійно, за різних

обставин демонструє поведінку, яка відповідає заявленим цілям, принципам та цінностям. Неефективні - результати трохи перевищують, рівні або значно нижчі від витрат, а іноді діють у протилежному напрямку, ніж планувалося.

Тривалі – незалежно від частоти чи тривалості дії фактора, його дія зберігається тривалий час (наприклад, мотивація).

Постійні – фактори діють постійно, можуть визначатися особливостями самого підприємства (умови праці – постійний шум або вібрація, планування та ізоляція робочих місць) або мають більш глобальний характер, як, наприклад, закони.

Короткочасність – дія може бути разовим, інколи ж може повторюватися, але очікування його може суттєво вплинути на діяльність, принципи, цінності, норми і навіть структуру організації. Наприклад, криза.

Закономірні - відбивають і узгоджуються із загальними закономірностями розвитку соціальних процесів та явищ, прогнозованими чинниками.

Випадковий - не пов'язаний з відомими закономірностями та явищами, несподіваний, який не має видимих для керівників передумов появи.

Перелічені чинники може бути доповнено іншими. Чинники впливають на організаційну культуру загалом. Вивчення їхнього впливу можна провести за допомогою статистичних методів. Результати комплексного аналізу факторів дозволяють грамотно та ефективно керувати розвитком організаційної культури [31, с. 34 – 35].

Насправді можна назвати низку чинників, надають найбільше впливом геть формування організаційної культури.

Основним чинником формування вважається вплив лідерів, які заснували компанію. Ці люди вплинули на формування культури організації та формування організаційного клімату. Це, як правило, сильні особистості з чітко зрозумілими цінностями та чітким баченням того, якою має бути організація. Оскільки вони відігравали ключову роль у підборі початкового персоналу компанії, їхні погляди та цінності у готовому вигляді передавалися

новим співробітникам. В результаті їхня точка зору стає єдиною прийнятою в організації, і продовжує існувати доти, поки засновники знаходяться «біля керма» компанії, а то й довше. Через якийсь час причини, через які люди чинять так чи інакше, можуть бути забуті, але вони увічнюють цінності та філософію засновників.

Іншим важливим чинником є довкілля, організаційна культура часто розвивається чи змінюється під впливом зовнішніх екстремальних подій, що переживаються організацією. Споживачі, конкуренти, економічна та політична ситуація, держава тощо — всі ці фактори взаємодіють між собою та накладають свій відбиток на організаційну культуру. Кожна організація має знайти свій імідж та нішу на ринку. Таким чином, організаційна культура формується під впливом взаємодії із зовнішнім середовищем, яке може перебувати у стані постійної зміни. Звідси постійний тиск на організаційну культуру у бік її зміни з метою «вписатися» у довкілля, особливо у бурхливі часи.

Об'єктивна необхідність розвитку та підтримки ефективних робочих відносин між членами організації є дуже важливою для формування ефективної організаційної культури.

Структура робочої сили, її соціальний, віковий, освітній та кваліфікаційний склад надає сильний вплив на стан організаційної культури підприємства.

І, нарешті, величезний вплив формування корпоративної культури та бізнесу загалом надають національні культури та традиції. Ресторан «Mister Cat» широко практикує групове прийняття рішень та роботу в команді. У табл. 1.1 представлені фактори, що позитивно та негативно впливають на формування організаційної культури в досліджуваному ресторані.

Таблиця 1.1

**Фактори, що впливають на організаційну культуру в ресторані
«Mister Cat»**

Фактори, що позитивно впливають на формування організаційної культури ресторану «Mister Cat»	Фактори, що негативно впливають на формування організаційної культури ресторану «Mister Cat»
Соціальні	Зовнішні
Професійні	Економічний
Технічні	Національний
Внутрішні	Об'єктивні
Суб'єктивні	Некеровані
Керовані	Несформовані
Сформовані	Високовитратні
Середньовитратні	Непрямі
Низьковитратні	Неефективні
Прямі	Короткочасні
Ефективні	Постійні
Закономірні	Тривалі
	Випадкові

В залежності від ситуації позитив чи негатив від вищезазначених чинників може змінюватись. Наприклад на даний момент негативним є економічний, зовнішній та тривалий фактори формування організаційної культури у зв'язку з війною на території України, а після Перемоги вони можуть стати позитивними тощо.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У РЕСТОРАНІ «MISTER CAT»

2.1. Засади формування дієвої системи управління організаційною культурою

Організаційна культура сприймається як невід'ємний інструмент управління персоналом та резерв підвищення ефективності ділової активності. Основна функція організаційної культури полягає у створенні почуття самобутності співробітників компанії, образу колективного «ми», а також забезпечення гармонізації організаційних та індивідуальних інтересів.

Механізм формування організаційної культури підприємства передбачає виділення етапів її впровадження та принципів функціонування, бажано обґрунтувати особливості на всіх стадіях його життєвого циклу. Впровадження ефективно діючої організаційної культури в закладі ресторанного господарства можна звести до п'яти етапів: аналіз внутрішніх організаційних процесів закладу; аналіз психологічного клімату в ресторані; формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей); формування правил поведінки працівників, опис традицій та символіки; впровадження та підтримка моделі. В даному контексті важливе місце займає керівник підприємства, його модель управлінської поведінки, здатність до саморозвитку і вміння застосовувати отримані компетенції при адаптації до змін, підтримувати зацікавленість в розвитку і систему інтересів учасників соціально-трудових відносин.

У ході вирішення першого завдання дослідження було визначено, що організаційна культура є сукупністю найбільш важливих припущень, що застосовуються членами організації до цінностей, які виражаються в тому, що декларує організація, яка дає людям орієнтири для їхньої поведінки. У

ресторані «Mister Cat» використовується лінійний тип організаційної структури управління. У ході дослідження було встановлено, що не всі функції керування персоналом здійснюються в ресторані. Аналіз, проведений у рамках вирішення третього завдання дослідження, показав, що організаційна культура ресторану «Mister Cat» характеризується ринковим типом культури зі значущими елементами адхократичного типу культури, що частково відповідає заданим стратегічним цілям.

За результатами інтерв'ю з директором ресторану було встановлено, що основними цінностями, які дозволять нам досягти поставлених стратегічних цілей, є постійне прагнення до підвищення професіоналізму, націленість на розвиток, клієнтоорієнтованість. Тому ці цінності має розділяти персонал ресторану. Також зазначено актуальність роботи з пошуку основних напрямів організаційних інновацій, зокрема, пов'язаних з організаційною культурою, основною метою яких є приведення організаційної культури у відповідність до стратегічних цілей ресторану.

Під час вивчення організаційної культури ресторану «Mister Cat» було виявлено низку проблем: організаційна культура не зовсім відповідає стратегічним цілям ресторану; робота з формування та розвитку організаційної культури не ведеться. Потрібен розвиток організаційної культури ресторану, що підтверджує необхідність розробки заходів щодо підвищення організаційної культури ресторану.

У процесі вирішення четвертого завдання дослідження як заходи щодо підвищення організаційної культури ресторану «Mister Cat» пропонуються такі:

- підвищити мотивацію персоналу («кращий працівник місяця» матиме додатково один вихідний, який буде оплачуватися наступного місяця)
- сформувати місію та девіз; розробити та затвердити ключові цінності команди; видати корпоративний кодекс
- зміна організаційної культури (проведення нарад, «мозкових штурмів» тощо).

Для організації заходу «Кращий працівник місяця» необхідно буде лише раз на місяць коригувати графік роботи працівників, щоб знайти заміну «кращому робітнику» на один день, і, звісно, кошти, для оплати вихідного (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Витрати на захід «Кращий працівник місяця»

Оплачуваний вихідний (в середньому)	1000,00
Разом за рік	12000,00

Такий спосіб мотивації є найефективнішим, адже, будьмо відверті, як би ми не любили свою роботу, а вихідний (ще й оплачуваний) набагато кращий.

Для проведення регулярних нарад директора знадобиться чимало часу, а як відомо, час- це гроші. (Табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Розрахунки працезатрат директора на розроблення заходів щодо вдосконалювання персоналу, тис. грн.

Посада	Оклад	Місцевий коефіцієнт	Разом
Директор	30000	4500	34500
Годинна ставка при 168 год. на місяць	178,57	26,78	205,35
12 годин роботи з розробки кодексу	2142,85	321,42	2464,28
5 годин роботи розроблення місії й девізу	892,85	133,92	1026,78
4 години роботи ключові цінності	714,28	107,14	821,42

Розроблення корпоративного кодексу не буде коштувати нічого, тому що буде створюватися разом з колективом та його можна зробити в електронному форматі, але його виготовлення можна доручити друкарні для того, щоб він відповідав усім стандартам закладу ресторанного бізнесу (табл. 2.3).

**Витрати на видання корпоративного кодексу ресторану « Mister Cat »
грн.**

Розроблення кодексу	2464,28
Розроблення ескізу кодексу	4000,00
Цифрова печатка	340,00
Створення плетіння	600,00
Разом	4940,00

Формування та розвиток організаційної культури - це специфічний бізнес-процес, яким необхідно управляти поряд з впровадженням, маркетингом, продажами і т. д. Організаційна культура створюється штучно одночасно зі створенням підприємства, тому нею необхідно управляти, її необхідно планувати, формується і розвивається відповідно до вимогами організації [16, с. 15].

Розвиток представлених проблемних напрямів діяльності дозволить покращити організаційну діяльність підприємства ресторанного типу, тим самим підвищивши рівень конкуренції не лише серед найближчих конкурентів, які розташовані у місті Київ, а й по всій Україні (якщо брати до уваги не окремих ресторан, а всю мережу). Загалом, досліджуваному харчовому підприємству необхідне формування чіткої стратегії розвитку, яка б будувала плани і завойовувати нові ринкові ніші з допомогою підвищення своєї значимості серед конкурентів.

На основі аналізу організаційної культури та системи управління персоналом у ресторані « Mister Cat » можна сформулювати низку пропозицій, спрямованих на її вдосконалення. Для того, щоб розпочати процес підвищення організаційної культури з прийому нового працівника до колективу, необхідно розробити спеціальну програму адаптації співробітника, яка значно підвищить початкову мотивацію та бажання показати себе з кращого боку. Навчання,

підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників та прийняття рішень як основної мети завдання формування конкурентоспроможних кадрів є важливим мотивуючим фактором.

Для початку необхідно створити ділове кредо, інакше кажучи, корпоративний кодекс підприємства, який був би схвалений та прийнятий усіма працівниками підприємства ресторанного типу « Mister Cat ». Цінності та норми, сформовані в корпоративному кодексі, будуть справді мотивуючими для персоналу, якщо вони відображають реальні, «живі» цінності та норми, що виявляються у відносинах співробітників та становлять атмосферу компанії. Корпоративне навчання можна провести два дні, оскільки колектив невеликий, тоді навчання можна поєднати з розважальною програмою та програмою на відпочинок. Він проводиться упродовж двох днів.

Для підвищення трудової мотивації персоналу ресторану « Mister Cat » необхідно запровадити корпоративне страхування персоналу. Страхування від нещасних випадків та хвороб є важливим засобом забезпечення соціальних гарантій громадян, які надаються роботодавцем. За рахунок колективного страхування співробітників можна вирішити питання зниження плінності кадрів, підвищення привабливості роботи у ресторані, залучення кваліфікованих кадрів, підвищення стійкості бюджету компанії. Внески за договорами добровільного особистого страхування, укладеними виключно на випадок смерті застрахованого працівника або втрати працездатності застрахованим працівником у зв'язку з виконанням своїх трудових обов'язків, включаються до складу витрат у розмірі, що не перевищує десять тисяч гривень на рік. Відповідно частина страхової премії, сплаченої за страхування часу в дорозі, виплачується з прибутку.

Розвиток корпоративної культури – справа складна і часом затратна. Наприклад, організація виїзного заходу «Кулінарний курс» міститиме певні витрати. Під час курсу утворюється атмосфера творчого пошуку. На прикладі захоплюючих, але досить складних страв, група вчиться вирішувати загальне завдання, виробляє тактику та стратегію її вирішення. Беручи участь у

«Кулінарному курсі», учасники починають долати бар'єри у спілкуванні, краще впізнають один одного, завдяки цьому група природно та швидко гуртується.

Аналіз кожної дії дає учасникам можливість зрозуміти, як виконувалося завдання, приймалося рішення, хто займав активну позицію і як це вплинуло на результат створених продуктів. Вони також думають про те, що можна було б зробити інакше і краще наступного разу, як ефективно подолати труднощі приготування їжі. «Кулінарний курс» — це програма взаємного навчання, в якій учасники набувають власного досвіду відповідно до своїх дій. Основні цілі «кулінарного курсу» - командна робота та лідерство. Але водночас можна додати, що це дає: - розробку стратегії групою; творчий підхід; ефективне лідерство; самовпевненість; вирішення проблем.

Вартість однієї страви – 300 грн. на людину. Всього пропонується чотири страви різного рівня. Четверта страву коштує 500 грн. з людини, тому що потребує складних та дорогих інгредієнтів. Загальна вартість пакету складає 1400 грн. на чотириразове харчування. Учасники мають право вибрати собі кількість рівнів приготування складних страв у послідовному порядку. Тренування проводять у лісі чи іншій відкритій місцевості. Звичайно, навчання триває від 2,5 до 3 години, це від 8-10 до 12-15 етапів. Загалом організований захід проводиться для 7 співробітників.

У табл. 2.4 представлені основні витрати на організацію та проведення виїзного тренінгу.

Таблиця 2.4

Витрати на проведення тренінгу «Кулінарний курс», грн.

Вартість тренінгу	1400*7=800
Транспортні видатки	3000,00
Харчування протягом дня	300*7=2100,00
Фотосесія всього дня тренінгу	4000,00
Разом	18900,00

Таким чином, витрати на проведення виїзного корпоративу становитимуть 18 900,00 грн, що для ресторану не дуже дорого. Позитивні емоції та фотографії із заходу стануть добрим мотиватором для підвищення лояльності співробітників до ресторану.

Пропоновані заходи щодо розвитку організаційної культури ресторану нададуть ресторану « Mister Cat » новий курс розвитку, відкриють перспективи, а також компанія зможе зайняти нові ніші на ринку ресторанної індустрії України.

Таким чином, можна говорити про досить високу ефективність запропонованих заходів щодо розвитку організаційної культури ресторанного підприємства.

У таблиці 2.5 представлено загальну суму коштів, яку планується направити підвищення організаційної культури підприємства міста і посилення основних показників діяльності ресторану. Успішна реалізація заходів щодо вдосконалення процесу дозволить залучити нових клієнтів та дозволить найповніше задовольнити запити споживачів.

Таблиця 2.5

Економічний ефект від впроваджуваних заходів, тис. грн.

Найменування заходу	Витрати, тис. грн.	Передбачуваний ефект на товарообіг майбутнього	Економічний ефект
Створення корпоративного кодексу ресторану «Mister Cat»	4,94	0,5	17,4
Виїзний тренінг	18,9	0,01	2,6
Розроблення цінностей і місії, розроблення мотивації "Кращий працівник"	12,26	0,01	3
Разом:	26,1	-	23,24

За результатами аналізу рекомендованих заходів слід зазначити, що запланований товарообіг у 2023 році збільшиться на 23,24 тис. грн. загалом планові показники матимуть позитивну динаміку. Загалом при реалізації запропонованих автором заходів щодо підвищення рівня розвитку організаційної культури можна дійти висновку, що коли товарообіг збільшиться на 23,24 тис. грн., це дозволить розширити запропонований асортимент, запровадити нові способи реалізації продукції, а також витратити гроші на персонал компанії-розробника.

Вивчаючи соціальний ефект запропонованих заходів, варто зазначити, що організаційна культура, завдяки комплексу заходів, зможе налагодити ситуацію в ресторані « Mister Cat », усередині колективу налагодяться взаємини, які впливають на загальний стан підприємства, що досліджується. За результатами проведеного аналізу та вироблених рекомендацій варто відзначити, що компанія може збільшити прибуток, отриманий за рахунок невеликих витрат, і, як наслідок, покращити свої позиції на ринку продажу харчової промисловості, підвищити свою значущість серед великих та сильних конкурентів.

2.2. Підвищення мотивації праці персоналу ресторану

Вивчення теоретичних та практичних аспектів системи мотивації персоналу ресторану виявило низький рівень її ефективності, про що свідчить загальне зниження продуктивності праці. У разі економічного спаду вдосконалення окремих методів мотивації малоефективно. Відомо, що неможливо створити єдину систему мотивації будь-якого підприємства. У умовах основним завданням керівництва ресторанного підприємства є формування такої системи мотивації, що підходить його підприємству

певному етапі розвитку. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити механізм мотивації підвищення ефективності праці.

Діяльність персоналу прямо пропорційно відбивається на результатах діяльності ресторанного підприємства. Для мотивації персоналу закладу ресторанного бізнесу має бути розроблена ефективна система заохочення, для цього можна йти двома шляхами:

1. Розробити систему мотивації з урахуванням ключових показників ефективності кожного відділу, кожного співробітника – систему KPI (Key Performance Indicators).
2. Розробити загальну систему оплати праці персоналу залежно від результатів роботи готельного підприємства загалом – коефіцієнт трудової участі (КТУ).

І перша, і друга мотиваційні системи мають право на життя, але при системі KPI генеральний директор чітко бачить та оцінює внесок кожного співробітника у досягнення цілей компанії, а відповідно, той, хто працює, отримує високу матеріальну винагороду. Щодо другої системи можна сказати, що в цьому випадку, незалежно від того, брав участь співробітник у досягненні цілей готелю, він все одно отримує таку ж винагороду, як і ті, хто працював у процесі обслуговування клієнтів.

Сьогодні для багатьох рестораторів ключові показники ефективності є не лише практичним оціночно-мотиваційним інструментом, а й допомагають намітити стратегічні та тактичні (операційні) цілі, оцінити стан підприємства, контрольних підрозділів та організації загалом.

Таким чином KPI є ключовими показниками ефективності. Вони дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій. KPI можна використовувати як оцінки роботи всієї компанії, окремих її підрозділів, так конкретних співробітників. За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконуваних дій, але й вибудувати ефективну систему винагороди. Головною умовою працездатності індикатора є можливість його виміру.

Система формування змінної частини грошової винагороди на основі КРІ стимулює працівника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску у колективні результати та досягнення у виконанні стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ у системі формування змінної частини заробітної плати на основі КРІ мають бути досить простими та зрозумілими працівникам, а розмір змінної частини компенсаційного пакета має бути економічно обґрунтований.

Переваги використання системи КРІ у мотивації персоналу:

- 1) 100% орієнтація на результат – працівник отримує винагороду за досягнення результату та за виконання роботи, яка має призвести до результату;
- 2) керованість - дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи за зміни ринкової ситуації;
- 3) справедливість - гідна оцінка вкладу працівника у загальний успіх підприємства міста і справедливий розподіл ризиків (між працівником і фірмою) у разі невдачі;
- 4) ясність - співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати; компанія розуміє, які результати та скільки вона готова платити;
- 5) незмінність – кожен працівник буде свою роботу в системі мотивації.

Якщо якийсь момент система змінюється, то частина зусиль працівника витрачається марно.

При розробці системи мотивації на основі КРІ рекомендується використовувати не більше 10 ключових показників, що дозволить виключити навантаження керівництва плануванням та відстеженням показників. Для мотивації персоналу прийнято використовувати від двох до трьох показників КРІ.

В ідеалі перед розробкою та впровадженням системи КРІ необхідно переконатись, що можливі причини збоїв впровадження системи усунути: відсутність чітко сформульованої стратегії підприємства; непідготовленість

співробітників до впровадження цієї системи; непрацюючий механізм зворотного зв'язку («зворотний зв'язок»); велика кількість показників у системі КРІ; відсутність системи контролю.

Таким чином, для ефективної розробки та впровадження системи КРІ необхідно враховувати вищезазначені принципи та розробляти заходи щодо недопущення їх невиконання.

Щоб система мотивації була дійсно ефективною, вона має відповідати декільком простим принципам:

- працівник може бути мотивований тими показниками, куди він впливає;
- у систему мотивації 1 працівника включається трохи більше 1-3 показників, не суперечать друг другу;
- працівник знає, як можна досягти цих показників; співробітник може значно збільшити особистий дохід при досягненні своїх КПЕ (у той же час при впровадженні нової системи мотивації він не повинен втрачати свого звичайного місячного доходу – він повинен залишатися незмінним).

У комплексі антикризових заходів робота з мотивації персоналу орієнтоване рішення двох основних завдань [1; 3; 5]:

- 1) стабілізація кадрів (моральний клімат у колективі).
- 2) удосконалення системи матеріальної мотивації.

Одним із заходів, спрямованих на стабілізацію кадрів, є відкрите інформування співробітників про поточний стан справ у ресторанному бізнесі та заходи, які планується провести. Саме під час кризової ситуації співробітники гостро відчувають потребу у визначеності та впевненості у тому, що керівництво має план дій. Це досягається проведенням роз'яснювальної роботи: у зв'язку з чим було вжито тих чи інших заходів та які подальші перспективи розвитку підприємства. При цьому важливо, щоб інформація надходила від керівника. Форми подання інформації можуть бути різними. Для підприємств ресторанного господарства доречним буде особисте

звернення керівника на загальних зборах трудового колективу або за особистого спілкування.

Насправді особистий контакт керівника з фахівцями компанії один із найпоширеніших способів зниження невизначеності. В таких умовах керівник може краще розуміти настрої у колективі й швидше вирішувати найважливіші проблеми.

У ситуації нестабільності спілкування між керівництвом та персоналом має бути регулярним, у ході якого важливо правильно визначити цільову групу. Регулярне інформування колективу про те, що антикризові заходи та спільна робота дають результати, мотивує співробітників на подолання труднощів.

Таким чином, інформаційна робота серед персоналу має містити таку інформацію:

- Опис ситуації щодо стану підприємства;
- найбільш вірогідний варіант розвитку підприємства, якщо не буде вжито антикризових заходів;
- плановані заходи щодо запобігання погіршенню стану компанії та очікуваних результатів;
- програма виведення підприємства з кризового стану та роль персоналу у її успішній реалізації.

Наступним завданням є вдосконалення системи матеріальної мотивації.

У цьому етапі часто виникають труднощі. Це пов'язано з тим, що показники, які були важливими у стабільний період, втрачають свою актуальність у кризовій ситуації, а це потребує коригування всієї системи оплати праці.

На наш погляд, ефективна оплата праці на ресторанных підприємствах має відповідати таким вимогам:

- стимулювати співробітників до виконання цілей, поставлених керівництвом підприємства;

- працівники повинні чітко розуміти, як формується їхній дохід, чого від них хоче компанія і які дії вони можуть вжити для збільшення своєї зарплати;
- бути «прозорим» для виконавців, для цього необхідно включити до системи мотивації можливість для працівника самостійно розраховувати поточний заробіток та прогнозувати розмір заробітної плати за підсумками місяця;
- справедливість оплати праці - розмір оплати праці має відповідати обсягу роботи - це стосується не лише заробітної плати, а й премій.

Важливість забезпечення вищезгаданих вимог при вдосконаленні системи матеріальної мотивації працівників у тому, що працівника найчастіше може демотивувати й не так низька весті, скільки почуття несправедливості до виконуваної роботи. При цьому важливою є своєчасна виплата заробітної плати та премій. Будь-яка нагорода не повинна запізнюватися, сам факт запізнення також демотивуватиме персонал.

Поряд з перерахованими вище методами мотивації персоналу ресторанних підприємств необхідно:

- розробити програму оплати праці та преміювання на основі диференційованого підходу до різних категорій персоналу;
- розробити та реалізувати комплекс положень щодо цільового стимулювання ініціативи у господарській діяльності підприємства. Наприклад, пошук сторонніх замовлень виконання додаткових послуг, залучення нових клієнтів;
- забезпечити вивільнення надлишкових працівників. І тому доцільно складати графіки виходу працювати залежно від часу завантаження підприємства, посилити контроль над трудовою дисципліною;
- виявити ключових фахівців та сформувати механізм їх утримання на підприємстві. Це можливо шляхом укладання індивідуальних трудових договорів, які суттєво відрізняють їх за розміром заробітної плати та соцпакету.

Тому мотивація праці персоналу має багато складових спонукань, стосовно трудової діяльності, тобто спонукання працівників до ефективнішої праці, що забезпечує потреба у праці і задовольняє наявні потреби працівників; розвитку конкурентоспроможності працівників; на стабільну та продуктивну зайнятість; перед вибором нового місця роботи; до володіння засобами виробництва та ін. Тому безперечно, що ефективність працівників залежить від самої мотивації праці.



ВИСНОВКИ

У результаті аналізу організаційної культури ресторану «Mister Cat» можна дійти висновку, що у цьому підприємстві існує власна система управління персоналом і організаційне середовище, яка допомагає підприємству розвиватися і досягати поставлених цілей. В особі директора ресторану співробітники бачать грамотного керівника, уважного до персоналу. Безперечно, в робочому процесі є недоліки, але загалом атмосферу ресторану можна назвати позитивною. Ресторан «Mister Cat» працює на ринку послуг громадського харчування далеко не перший рік і встиг завоювати лідируючі позиції в цій сфері, що, безумовно, є мотивуючим фактором для розвитку організаційного середовища підприємства. Аналіз управління персоналом для підприємства показав, що у підприємстві є розвинена система управління персоналом, але водночас є ряд істотних недоліків, як-от відсутність адаптації нових співробітників, відсутність системи кар'єрного зростання, немає системи мотивації праці. Для співробітників ресторанного бізнесу створюються всі умови праці під час використання різних методів управління мотивацією. Застосовуються такі напрями стимулювання, як матеріальне (бонуси) та нематеріальне стимулювання, які нині потребують удосконалення.

У процесі роботи рекомендується низка пропозицій, які дозволять покращити організаційне середовище підприємства, що суттєво вплине на розвиток ресторану «Mister Cat» загалом. Пропонуємо розробити місію та девіз ресторану, визначити ключові цінності, необхідні для досягнення поставленої мети. У цілому нині, під час реалізації заходів, вкладених у підвищення рівня розвитку організаційної культури, можна дійти втішного висновку, що товарообіг збільшиться на 10-20%, що дозволить розширити спектр запропонованих послуг і продуктів, впровадити новітні методи товарного виробництва, обслуговування клієнтів та навчання персоналу. Ресторанне підприємство може збільшити прибуток, отриманий за рахунок

невеликих витрат, і, як наслідок, покращити своє становище на ринку ресторанного господарства, підвищити свою значущість серед великих та сильних конкурентів міста Києва та і всієї України загалом.

Визначено такі методи мотивації праці персоналу ресторану «Mister Cat»:

- розробити програму оплати праці та преміювання на основі так званого диференційованого підходу до окремих категорій персоналу;

- запровадити та розробити комплекс заходів щодо цільового стимулювання ініціатив у господарській діяльності установи (наприклад, таких як пошук сторонніх замовлень на продаж додаткових послуг або залучення нових клієнтів);

- забезпечити звільнення працівників, що вивільняються, і для цього необхідно систематично складати графіки виходу на роботу в залежності від часу завантаження ресторану і посилити контроль за трудовою дисципліною працівників;

- визначити основних фахівців та сформувати певний механізм їх утримання в установі, що можливе лише шляхом укладання індивідуальних трудових договорів, які суттєво розрізняють їх за розміром заробітної плати та соціального пакета.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2 С. 19–23.
2. Давидова О.Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика. 2018. С. 447.
3. Капліна Т.В., Столярчук В.М. Основи наукових досліджень і технічної творчості : навч. посіб. для студентів спец. "Готельно-ресторанна справа". 2018. С.237
4. Бугайчук В. В., Грабчук І. Ф. Біоекономіка та її роль у розвитку сучасного суспільства. *Економіка АПК*. 2018. № 5. С. 110-114.
5. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.
6. Барна, М.Ю. Лідерство в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства: теоретико-методичні та практичні аспекти. 2018. С. 265.
7. Нокдаун и локдаун. Як "переносять" карантин готельний ринок України. URL: <https://commercialpropertyua/analytics/nokdaun-i-lokdaun-kak-perenosit-karantin-gostinichnyy-rynok-ukrainy/>
8. Юдіна О.І. Управління сталим економічним розвитком підприємств на основі моніторингу витрат. 2020. С. 433.
9. Огляд українських готелів і ресторанів. URL: <http://ukraine-for-business.com/ua/info-fortourists-in-ukraine/70-review-of-hotels-and-restaurants>.
10. Шовкопляс Т.С. та ін.; за ред. Якименко-Терещенко Н.В. Дослідження та оптимізація економічних процесів в готельно-ресторанному бізнесі. 2019. С.100.

11. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. *Підприємництво і торгівля*. 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20
12. Поплавська А.В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах. URL: <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>
13. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Екон. вісн. Донбасу*. 2019. № 3. С. 123-136.
14. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.
15. Бабенко В.О. та ін.; за заг. ред. Данько Н.І. Інноваційні напрямки розвитку міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи. 2021. С. 362.
16. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2020. - 3 (ч. 2). - С. 14-21.
17. Мельник А.О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 245-250.
18. Влащенко Н.М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посіб. 2018. С. 363.
19. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 26-31.
20. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 31. С. 100-105.
21. Черкаський А. Психологічні принципи комунікацій при створенні управлінських команд. *Психол. перспективи*. 2021. Вип. 37. С. 303-313.

22. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джгуташвілі Н.М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі. 2021. С. 208.
23. Круль Г.Я. Основи ресторанної справи. 2020. С. 495.
24. Сайт ресторану «Mister Cat». <https://mistercat.com.ua/>
25. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Метасоціальна складова капіталів підприємств сфери туризму: людський, соціальний та клієнтський капітали. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2018. Вип. 2 (109). Ч. 1. С. 112-118.
26. Балацька Н.Ю. Ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу: теорія та методологія. 2020. С.357.
27. Савельєва І.В. Організація та моделювання процесів розвитку готельно-ресторанного бізнесу. 2019. С. 283.
28. Семикіна М.В. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин. 2018. С. 247.
29. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12.
30. Гайдученко С. О. Організаційна культура. 2020. С. 75