

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### Управління корпоративною культурою суб'єкта ресторанного бізнесу

Студентки  
5 курсу, 13 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

Козачок Галини Ігорівни

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита Григорівна

*підпис  
керівника*

Гарант освітньої програми  
д.е.н.

Охріменко Алла Григорівна

*підпис  
гаранта*

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного Кафедра готельно-ресторанного  
та туристичного бізнесу бізнесу  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу,  
д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ М.Г.Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

### Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

*Козачок Галині Ігорівни*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** Управління корпоративною культурою ресторану «Il Molino», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 03 лютого 2023 року

**3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:**

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад та розроблення рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною культурою суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес управління корпоративною культурою.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади управління корпоративною культурою.

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика корпоративної культури ресторану

1.1. Особливості корпоративної культури ресторану

1.2. Оцінка параметрів корпоративної культури ресторану

Розділ 2. Удосконалення корпоративної культури ресторану

2.1. Методи підвищення ефективності корпоративної культури ресторану

2.2. Соціалізація корпоративної культури ресторану

Висновки

Список використаних джерел

### 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випуск кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	30.09.2022р.- 18.11.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	19.12.2022р.- 23.12.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	

6. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Бойко.М.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Охріменко А.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Козачок Г. І.  
студент (підпис студента)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

*У першому розділі проаналізовано особливості корпоративної культури ресторану, оцінено її параметри та здійснено моніторинг факторів, які визначають рівень корпоративної культури.*

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

ВКР рекомендована до захисту в ЕК.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ М.Г. Бойко

(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ Козачок Г.І.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Охріменко А. Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Бойко М. Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....7

Розділ 1. Діагностика корпоративної культури ресторану «Il Molino», м. Київ.....9

1.1. Особливості корпоративної культури ресторану.....9

1.2 Оцінка параметрів корпоративної культури ресторану.....18

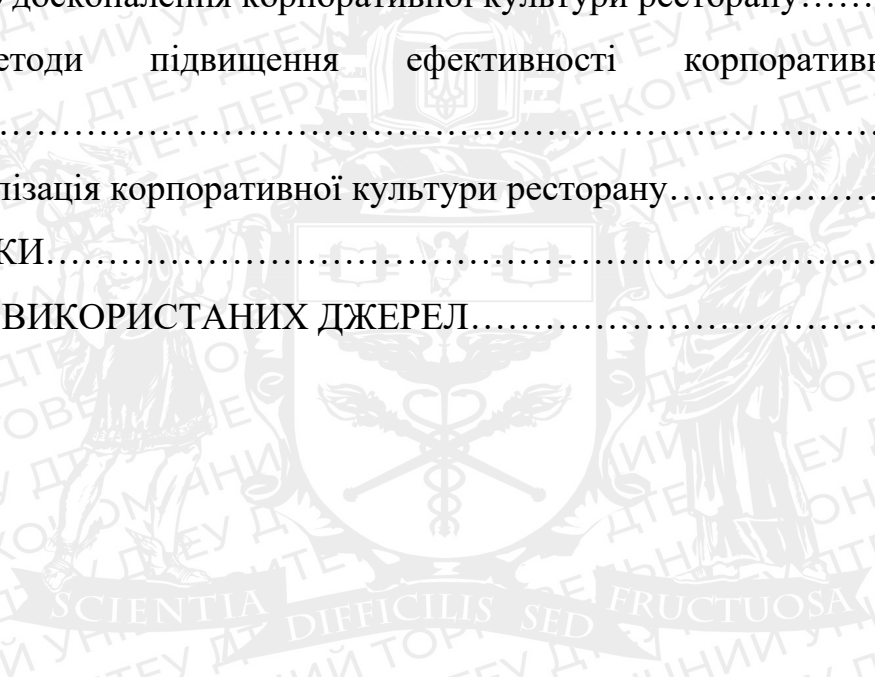
Розділ 2. Удосконалення корпоративної культури ресторану.....26

2.1. Методи підвищення ефективності корпоративної культури ресторану.....26

2.2. Соціалізація корпоративної культури ресторану.....32

ВИСНОВКИ.....37

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....40



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Корпоративна культура відіграє дуже велику роль у побудові взаємозв'язків між персоналом і менеджментом ресторану. Ні одна з передових компаній не уявляє своє існування без власної корпоративної культури. В основному від цього залежить її репутація, небайдужість та лояльність працівників.

Центральними задачами корпоративної культури є:

- передача досвіду цінностей та знань новим співробітникам;
- забезпечувати ефективну та плідну комунікацію працівників;
- створювати всі умови для перспективного кар'єрного зростання;
- налаштовувати позитивний мікроклімат всередині компанії.

Підхід до управління корпоративною культурою повинен бути побудований на теоретичних засадах насамперед. Адже лише створення правильної моделі бачення тих чи інших принципів допоможе втілити задумане в реальність і в подальшому досягти успіху в будь-яких починаннях.

Основним важелем в управлінні корпоративною культурою є поведінка керуючих. Важливу роль відіграє не спілкування з командою чи розробка норм і покарань, а насамперед вміння вислухати та дослухатись до своїх працівників. Тому що кожен співробітник це окремий організм зі своїми турботами, проблемами та особливостями, тому саме налагоджена комунікація та взаєморозуміння всередині колективу допомагають компанії досягти успіхів.

Створити власну культуру, де кожен співробітник буде вкладати свої сили в розвиток компанії, досить важко. Тому підхід до такого енергозатратного процесу повинен бути комплексним та відповідальним. Потрібно вміти залучати нових та утримувати старих кваліфікованих співробітників, наприклад створити систему мотивації, правильно організувати дозвілля, ввести систему

бонусів та заохочень. В компанії кожен працівник повинен відчувати свою значущість, тому потрібно прислухатись до думок колег та разом ставати краще. Також одною з основних засад корпоративної культури є підтримка та довіра, тому що така співпраця дає набагато кращі результати, адже задоволений співробітник це найкраща та безкоштовна реклама, яка притягує нових працівників та клієнтів. Тема корпоративної культури через свою соціальну значущість викликає великий інтерес дослідників. Ще в XIX ст. Мольтке ввів термін "корпоративна культура". Відтоді корпоративна культура досліджується як зарубіжними (Р. Акофф, М. Бурці, Т. Дейл, Л. Розенштіль, Р. Рюттінгер, С. Ханді, Р. Хошфед, До. Штольц), так і вітчизняними (Мажура І. В., Кузьмін О. Є., Павлов В. І., Чухрай Н. І. Ландіна Т. В., Алексеев І. В. дослідниками.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади управління корпоративною культурою. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною культурою суб'єкта ресторанного бізнесу. Досягнення означеної мети передбачало постановку і вирішення таких завдань:

- Дослідження основних напрямів взаємодії персоналу з керівництвом;
- Розробка методів покращення корпоративної культури;

У роботі використовувалися методи дослідження: сходження від абстрактного до конкретного, спостереження, аналіз персональної мотивації та взаємодії суб'єктів.



# РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ РЕСТОРАНУ "IL MOLINO", М. КИЇВ

## 1.1 Особливості корпоративної культури ресторану

Щоб досягти значного успіху та вийти в лідери на ринку ресторанного бізнесу багато закладів значну увагу приділяють створенню та розвитку корпоративної культури. Елементи корпоративної культури допомагають згуртувати внутрішні ресурси, змотивувати персонал та налаштувати роботу ресторану на більшу самовіддачу. За своїм змістом корпоративна культура – це зведення правил та норм поведінки, які допомагають налагоджувати взаєморозуміння в колективі та згуртовувати персонал навколо спільної ідеї. Факторами які впливають на становлення культури є: економічні процеси, політичні процеси, розвиток суспільства, соціалізація, урбанізація, внутрішня атмосфера компанії, залучення інноваційних процесів тощо.

У найбільш широкому розумінні корпоративна культура - це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, які склались в організації за час діяльності та які визнаються більшістю співробітників. Багато підприємців та науковців, які займаються дослідженням корпоративної культури вважають, що саме цінності є основою будь якої організації.

Розвиток та управління корпоративною культурою були досліджені в сім'ї піцерій "Il Molino". Це мережа італійських піцерій ресторанного типу з дров'яною піччю. Перша піцерія відкрила свої двері в грудні 2010 року. На сьогоднішній день заклад являє собою мережу піцерій в Києві, а також відділ доставки та заготівельний цех. Сім'я піцерій входить в групу компаній USG.

Засновники компанії - Майкл Дон та Бен Голані.

Компанія велику увагу приділяє розвитку корпоративної культури. Собі за місію вона стравить зробити кожен із ресторанів другим домом для гостей та працівників. Місія - це поняття, яке відображає призначення бізнесу, його основну ціль. Характеризує вид, масштаби діяльності організації, її відмінність від конкурентів.

Корпоративна культура ресторану є тим універсальним методом поєднання всіх типів людей в компанії, починаючи з засновників компанії та керівників проекту аж до лінійного персоналу. Вона має свою систему правил та цінностей, якими користуються всі, та які допомагають побудувати найбільш злагоджену команду професіоналів.

Корпоративна культура "Il Molino" ставить перед собою такі основні завдання:

- введення системи мотивації та заохочення серед працівників;
- створення філософії компанії, її пріоритетів, цінностей та цілей;
- організація сприятливого психологічного мікроклімату в колективі;
- усвідомлення працівником своєї значущості та важливості в компанії;
- побудова дружніх взаємовідносин всередині колективу як в компанії так і поза її межами.(2)

Окрім корпоративної культури, важливу роль у формуванні команди відіграє корпоративна етика. **Етика** – це наука, що вивчає виникнення, сутність, структуру, функції моралі, її прояви в різноманітних сферах діяльності. Етика пов'язана з етнологією, психологією, соціологією, історією, педагогікою, мистецтвознавством, релігієзнавством, медициною, правом, ін. науками.

**Корпоративна етика** - це сукупність етичних правил, що містяться в документах, прийнятих добровільно представниками будь-якої професії, галузі,

громадського об'єднання й обов'язкові для виконання особами, що є членами об'єднання, що прийняла цей документ.(3)

Корпоративна етика в сім'ї піцерій - це ключовий елемент, який об'єднує людей - учасників виробничого процесу в ресторані - в єдиний соціальний організм. Корпоративна етика виступає як форма суспільної свідомості, як для підприємців, так і для персоналу, яких об'єднують спільні цілі їх професійної діяльності.

Головне завдання корпоративної етики "Il Molino" - визначення важливих пріоритетів серед персоналу та шляхи узгодження його інтересів. До функцій корпоративної етики можна віднести репутаційну, управлінську та розвивальну. Корпоративна культура формується результатом впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, через це визначається весь розвиток культури ресторану. Корпоративна культура - це ієрархія, яка складається з певних рівнів, на яких вона формується. Її структура схожа до рівнів культури всього світу. В сім'ї піцерій корпоративна культура побудована відповідно до моделі культури, яка була створена Е. Шейном(5), корпоративна культура складається з трьох рівнів: артефактів, проголошених цінностей та базових уявлень (Табл1.1.).

- Артефакти являють фізичну оболонку компанії. Це зовнішній вигляд самого ресторану, форма працівників, меню, стилістика, дизайн, мова, ідея.

- Проголошені цінності дають уявлення про правдиві та ефективні норми чи правила, цілі, стратегію компанії. Саме вони впливають на внутрішню організацію ресторану, моральні принципи та затверджені стандарти. Цінності повинні стати базою розуміння для працівників та стимулом рухатися за своїм лідером.

- Базові уявлення – це давно затверджений базис уявлень про роботу, який вже сприймається на підсвідомому рівні. Те, що раніше виступало гіпотезою

вже є правилом та сприймається за повинність.

Табл. 1.1

### Структура корпоративної культури

Артефакти	матеріальна складова культури
Проголошені цінності	принципи, цілі, стратегії, правила
Базові уявлення	підсвідомі переконання, базові думки та відчуття

*Джерело: Е.Шейн «Організаційна культура і лідерство»*

Корпоративна культура є завжди системою і в "Il Molino" це не є виключенням. В ресторані вона формується на базі певних знань та навичок, які допомагають побудувати місію компанії. Найкращим варіантом її формування є забезпечення найбільш комфортного середовища для працівників компанії. Організація корпоративної культури на найвищому рівні є стимулом та мотивацією для персоналу, адже комфортний рівень праці забезпечує найвищу продуктивність.

В структуруванні моделі корпоративної культури в ресторані велика роль відводиться її функціям. Вони відіграють колосальну роль у розумінні концепції корпоративної культури та побудові моделі її організації (Рис. 1.1.) :

- системоутворююча функція допомагає організувати та систематизувати роботу всіх відділів компанії;
- регулююча організовує норми роботи та поведінки персоналу;
- мотиваційна допомагає встановити баланс між потребами працівників та запитами компанії, тому робота стає продуктивнішою для всіх суб'єктів.
- творча створює креативний підхід до методів вирішення проблеми та організації роботи;
- комунікативна проводить паралелі з іншими культурами та поєднує

компанію з її зовнішнім середовищем;

- залучальна ставить собі за мету дати можливість всім працівникам відчувати причетність до спільної великої справи;
- охоронна функція захищає персонал від аморальної поведінки та нехтування з боку керівництва;
- еталонна є ідеалом поведінки та цінностей, саме з її допомогою визначаються стандарти вчинків та висловлювань.

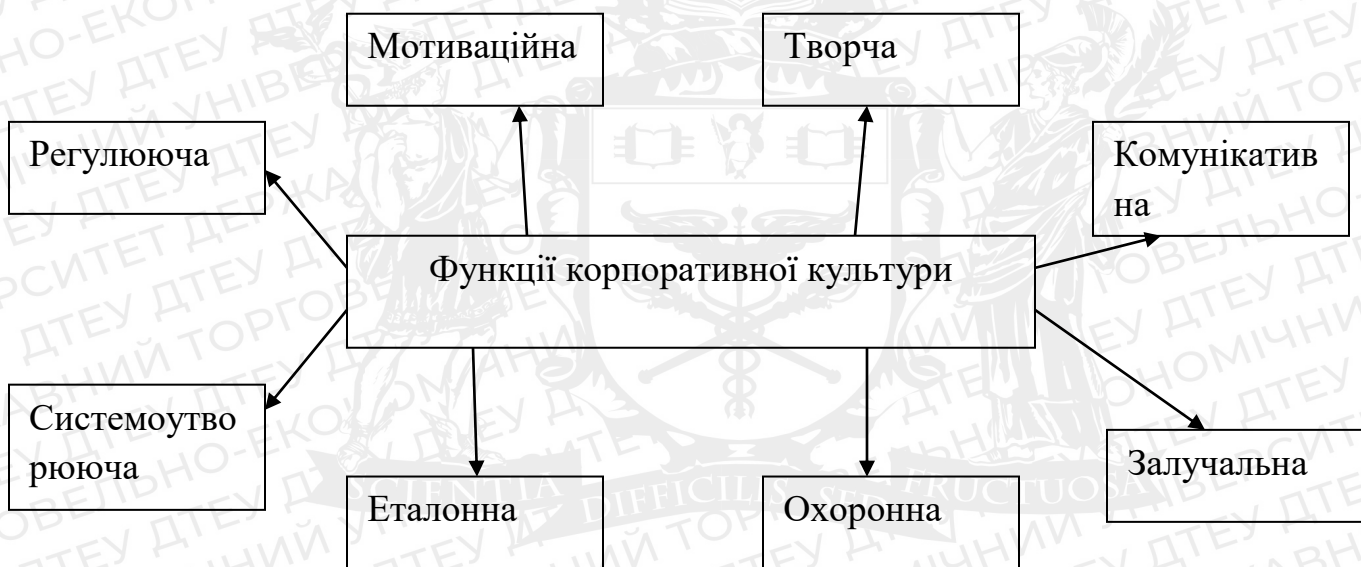


Рис. 1.1. Функції корпоративної культури "Pi Molino"

Основну роль в організації корпоративної культури та створенні дружнього мікроклімату в колективі відіграє керівництво або менеджмент кожної з піцерій "Pi Molino". Менеджмент - це управління ресурсами. Матеріальними, часовими, людськими та інформаційними для отримання ефективного результату в короткостроковому або в довгостроковому періоді. Існує 5 елементів управління, задля кращого функціоналу та згуртованості персоналу. Це планування, організація, мотивація, координація та контроль.



Рис. 1.2. Елементи управління менеджменту

Планування - є першою і фундаментальною функцією менеджменту, ігнорувати такі базові речі як планування роботи команди як мінімум не правильно.

Підпункти планування:

- збір інформації;
- постановка цілей;
- вибір пріоритетів;
- розподіл ресурсів.

Наступна функція менеджменту є організація, вона також включає в себе 4 пункти:

- розподіл функціоналу (розподіл ролей в команді);
- постановка задачі;
- делегування;
- навчання, стажування.

Мотивація - спонукання до дій; психофізіологічний процес, який управляє поведінкою людини, задає їй напрямок, організацію, активність та стійкість.

Функція менеджменту координація включає в себе такі підпункти:

- проміжний контроль - дуже важливий підпункт. Він рятує від втрати часу,

грошей та інших ресурсів.

- проміжна постановка задачі, на цьому етапі можна ще раз повторити задачу та впевнитись, що працівник і менеджер працюють "на одній хвилі";
- зворотній зв'язок - це оцінка, побудована на фактах, прикладах та дослідженнях.

Останньою функцією є контроль. Контроль - це перевірка, а також постійний нагляд з ціллю перевірки.

Тому саме від правильної організації роботи та встановлення закріплених норм, правил та цінностей залежить правильне усвідомлення корпоративної культури.

Менеджер це як лідер, який задає правильний темп та настрій своїй команді.

Для покращення продуктивності працівників створюються найбільш оптимальні умови. Це можуть бути мотивації, заохочення, правильна організація робочого процесу, а також дозвілля поза роботою (змагання, турніри, корпоративи, благодійність тощо).

Важливим аспектом організації роботи та налаштування персоналу на продуктивний робочий лад в піцеріях "Il Molino" є брифінги. Потрібно вміти проводити брифінги, які б підвищували мотивацію персоналу до роботи, прояснювали б їм задачі, укріпляли б командний дух і приводили б їх до покращення всіх показників. Основними цілями брифінгу для менеджменту "Il Molino" є :

- прийняття рішень;
- обмін інформацією та думками;
- визначення основних напрямків діяльності;
- підбиття підсумків;
- отримання зворотнього зв'язку.

Кожного дня в ресторані проводяться збори або так звані 5-ти хвилинки. Дуже

важливо не пропускати такі зібрання адже саме на них проводиться "розбір польотів", а також розповідається певна цікава інформація, яка допомагає підвищити ефективність роботи.

Для того щоб дослухатися до свого персоналу та вміти максимально налаштувати своїх працівників на правильний ритм роботи необхідно притримуватися кількох правил.

Загальна атмосфера на робочому брифінгу повинна бути позитивною. Завершувати розгляд питання, а також зібрання в цілому необхідно на позитивній ноті, адже всі проблеми можна вирішити.

Брифінг краще проводити в режимі зворотнього зв'язку. Працівники повинні знати, що вони можуть вільно висловлювати свою власну думку, навіть якщо вона не співпадає з думкою керівника або колективу. Такий підхід допомагає керівнику завжди контролювати ситуацію, а працівникам відчувати себе людьми, до думки яких прислуховуються.

Команда, тобто люди, які однаково бачать свою ціль, довіряють один одному та вміють працювати разом, ефективніше ніж одна людина. Щоб досягти максимальної комунікації та організувати правильно корпоративну культуру, в ресторані дотримуються певні правила проведення брифінгів:

- 1.Короткочасність. Будь яка нарада повинна вкладатися в максимальний можливий час.
- 2.Таймінг. Потрібно визначати час початку та закінчення брифінгу.
- 3.Адекватність учасників. На зібранні повинні бути присутні лише ті учасники, яких стосується повістка.
- 4.Право на слово. Кожен учасник повинен не боятися сказати свою думку.

Тому саме керівник задає темп та окреслює ту місію компанії з якою рухатиметься вся команда. Менеджер в основному здійснює аналіз слабких та



сильних сторін компанії, щоб знайти необхідні ресурси для покращення її ефективності. Важлива також побудова дружніх відносин в компанії та наявність зворотнього зв'язку, адже лише зусиллям усієї команди підприємство може ставати кращим та приносити прибуток. В персоналу формується відчуття власності цієї компанії, адже кожен причетний до її розвитку та вдосконалення. Також найкращою мотивацією є перспектива власного кар'єрного розвитку, адже компанія, яка дає можливість розвиватися, заслуговує на вкладення людських ресурсів.

Корпоративна культура в "Il Molino" поділяється на суб'єктивну та об'єктивну. Суб'єктивна корпоративна культура потребує сприйняття всіма працівниками норм, ідей та стандартів. Це місія компанії, її цінності, історія, символіка тощо. Об'єктивна корпоративна культура пов'язується з видимим оточенням організації, природними умовами, особливістю архітектури і дизайну будівлі підприємства, устаткуванням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою, дорогами, стоянками, кафетеріями і т.п. Ці елементи відображають організаційну структуру і є прозорим складником корпоративної культури.

Корпоративна культура відіграє велику роль у розвитку мережі піцерій, адже вона:

- впливає на адаптацію нових працівників до умов роботи та стандартів підприємства;
- допомагає колективу налаштуватися на досягнення цілей компанії;
- стимулює ріст рівня самосвідомості працівника і в свою чергу відповідальність за виконану роботу;
- є потужною мотивацією, яка допомагає направити персонал рухатися в одному заданому ритмі;

- має вплив на ріст та розвиток інтелектуальної складової компанії.

Отже корпоративна культура спрямована на утворення приємної дружньої атмосфери всередині колективу. Її правильна організація допомагає не лише збільшити прибутки та конкурентоспроможність компанії, а й допомогти розвивати людські якості, спонукати об'єднуватися навколо спільної мети та розвиватися разом із компанією. Тому саме корпоративна культура є головним рушієм цілеспрямованості та мотивації задля досягнення великих успіхів

## 1.2 Оцінка параметрів корпоративної культури ресторану

В сім'ї піцерій "Il Molino" корпоративній культурі приділяється велике значення, в ресторані відносини побудовані на довірі, взаємоповазі та турботі про свій персонал. Основу для компанії становить людський ресурс, тому керівництво робить все можливе або не втратити цінних працівників. Саме для цього була розроблена система цінностей, мотивації та заохочень.

Цінності компанії:

- 1.Краще для кращих. Турбота про гостей - це передусім готувати смачну їжу із якісних та свіжих продуктів з любов'ю та задоволенням. Кожна страва не просто насичує - вона заряджає енергією і радістю, яка в нього вкладається.
- 2.Рости разом. Як і будь-який живий організм команда росте, розвивається та удосконалюється кожен день. Вона створює для цього всі умови і підтримує кожного працівника в його прагненні вийти на новий рівень. Чим вищий професіоналізм кожного із працівників, тим більше можна дати гостям ресторану.
- 3.Сім'я назавжди. Бути частиною Il Molino - це бути частиною одної великої та люблячої сім'ї. В компанії турбуються один про одного, поважають та цінують

кожного, адже довіра та чесність це не просто слова. В організації відносяться до життя з оптимізмом і стараються привнести позитивний настрій в кожний робочий день.

**4.Робити більше меншими ресурсами.** Компанія не зупиняється на досягнутому, а завжди в пошуку нових креативних рішень. В ресторані постійну покращують та оптимізують кожну дрібницю, щоб відповідати високим стандартам і очікуванням гостей. І лінійний працівник і директор повинні бути максимально ефективними в одному - робити задоволеними та щасливими гостей компанії.

**5.Гість передусім.** В ресторанах II Molino кожен гість відчуває себе особливим та унікальним, адже сенс роботи компанії - турбуватися про всіх відвідувачів. І кожен дорослий та дитина для команди піцерії - бажаний гість, весь персонал прислуховується до його побажань і старається зробити його візит незабутнім святом смаку та задоволення.



Рис. 1.3. Організаційна структура ресторану.

Сам ресторан - це величезний механізм з величезною кількістю працівників, але не залежно від посади, кожен має право прагнути чогось кращого та вищого. Так звичайний кухар може стати су-шефом або старшим кухарем або офіціант може піднятися кар'єрними сходами до менеджера, директора або операційного керівника.

**Політика "відкритих дверей".** Підхід "відкритих дверей" має буквально значення, адже всі двері всіх офісів відкриті або взагалі відсутні. Це означає, що працівники на всіх рівнях можуть спілкуватися між собою. Компанія також створила список контактів, який включає електронні адреси, номери мобільних телефонів всього персоналу, щоб кожен був легко доступним, у разі необхідності. Іншими словами, в компанії немає ніякої політики, скоріше бажання зробити це частиною корпоративної культури. Керівництво ресторанів хоче бути впевненим в тому, що чує питання і проблему кожної людини однаково.

Адже у кожного працівника в ході роботи можуть виникати певні питання, які потребують залучення і в зв'язку з якими краще звертатися безпосередньо до керівника. Компанія завжди відкрита для спілкування та нових ідей. І найголовніше всім слід визнавати і дотримуватися принципів чесної гри і "ставитись до інших так, як хотілося б щоб відносились до вас".

На кожному підрозділі, в зоні бачення всіх працівників наклеєні картинки QR кодів. Їх основна ціль: щоб кожен працівник мав можливість бути почутим. Тому можна сміливо висловлювати будь-які побажання, пропозиції, зауваження і навіть найбожевільніші ідеї. Не завжди є можливість поставити питання безпосередньо своєму керівнику. Такі наклейки є засобом зв'язку кожного працівника з компанією. Всі бажанчі можуть залишити відгук абсолютно анонімно. Компанія ставить перед собою мету почути кожного працівника.

Також на сайті [lmolino.ua](http://lmolino.ua) кожен працівник мережі може залишити відгук і коментар, що стосується роботи.

Для покращення роботи команди та легшої взаємодії команда має свою власну дисциплінарну політику. Дисциплінарна політика також є частиною корпоративної культури, адже вона допомагає налагодити роботу всередині команди, не принісши шкоди компанії.

В сім'ї піцерій вітається поведінка, яка направлена на дотримання правил, заведених в компанії, починаючи з приходу кожного працівника на зміну і до закриття дверей піцерії в кінці робочого дня.

**Дисциплінарна політика** - це правила, що фіксують вимоги до поведінки працівників у сім'ї піцерій II Molino. Дана політика визначає рамки допустимої поведінки в компанії і позначає наслідки їх порушення.

#### **Основні задачі:**

- створювати рівні умови для всіх працівників мережі;
- допомогти керівнику вчасно помітити, що у працівника є труднощі в дотриманні стандартів та дисципліни;
- допомогти виправитись, залишити працівника в компанії, дати можливість помилитись, але при цьому вчасно виправляти свої помилки і показувати високу результативність.

**Принцип.** В сім'ї піцерій повністю скасована система грошових штрафів.

Компанія цінує лояльних та вмотивованих працівників. Тут вітається зразкова поведінка, немає покарань за погане, а проблеми вирішуються справедливим та конструктивним шляхом.

Ціль ресторану - допомогти працівнику залишитися в компанії і демонструвати високу результативність в дотриманні правил. Якщо у працівника є проблеми з дотриманням дисциплінарної політики, задача

компанії - прикласти всі можливі зусилля (навчання, консультації, наставництво), щоб виправити ситуацію.

Також задля підвищення кваліфікації своїх працівників компанія запустила новий метод - навчання на платформі Mr Tomato, це одночасно корисний і захопливий варіант навчитись чомусь новому. З його допомогою можна вчити меню, ділитись корпоративними новинами, дивитись графік змін онлайн, практикуватись та проходити тести, переглядати відеоуроки з приготування страв і напоїв.

Задля збору відгуків пропозицій від працівників та оголошення потрібної інформації, кожного ранку проводяться брифінги. На брифінгах обговорюються плани продажів, постановка цілей, поточні акції, новини, відгуки гостей, помилки, допущені в стандартах сервісу.

Ще одною важливою річчю є інформаційні стенди. Знаходяться вони як правило в зоні для працівників, що допомагає персоналу до початку робочого дня або після його завершення ознайомитися з новинами, нововведеннями та іншими видами інформації. На інформаційному стенді завжди розміщені повідомлення про успіхи і досягнення працівників колективу, їх рейтинги та інша важлива інформація. На стенд можна знайти

- інфографіку цінностей Il Molino;
- графіки роботи та побажання працівників;
- описи стандартів зовнішнього вигляду працівників;
- привітання з днем народження, перелік іменинників;
- відгуки гостей.

Важливим елементом розподілення інформації є дайджест. В сім'ї Il Molino - щотижнева підбірка важливих новин та повідомлень. Як правило дайджест містить таку інформацію:

1. інформацію про всі нововведення;
2. інформацію про проведення різноманітних акцій;
3. відкриті вакансії;
4. дні народження;
5. інша важлива інформація та оголошення.

Головне завдання створення дайджесту - максимальне скорочення кількості листів, які надсилаються на електронну пошту, а також забезпечення єдиного джерела важливої інформації та новин для всієї Сім'ї.

В компанії гордяться тим, що вони самі вирощують свій топ-менеджмент. Кожен лінійний працівник може спробувати просуватися вище кар'єрними сходами. Ознайомитись з механікою росту можна дивлячись на таблиці можливості росту:

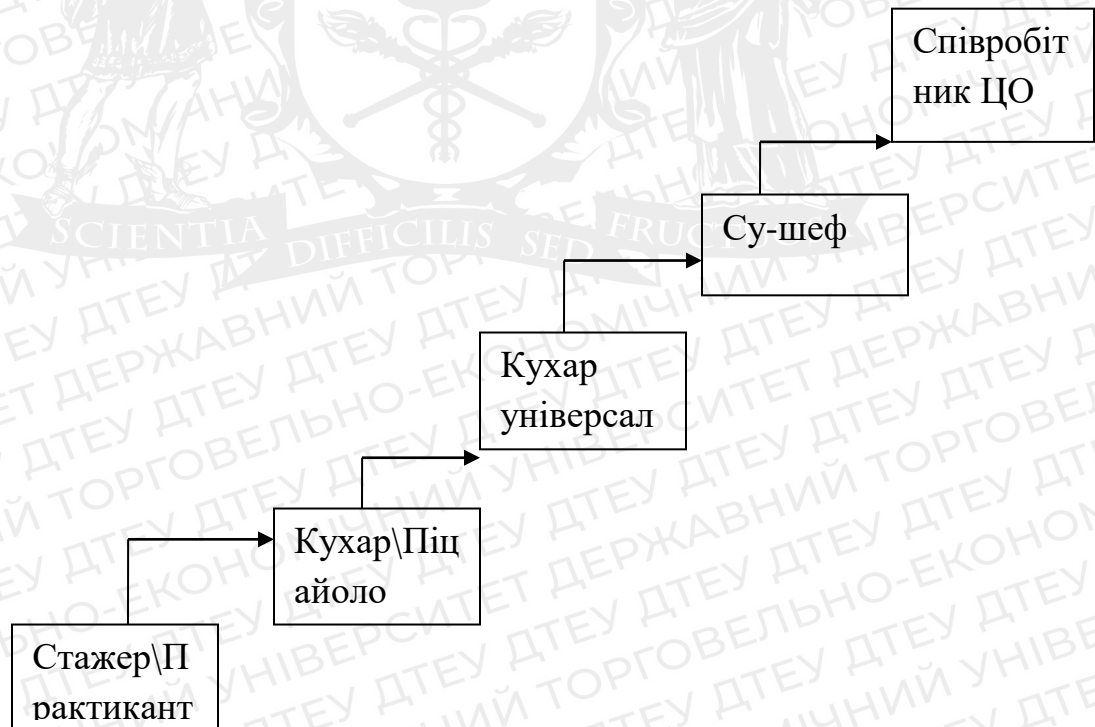


Рис. 1.4. Структура кар'єрного росту на посаді офіціант

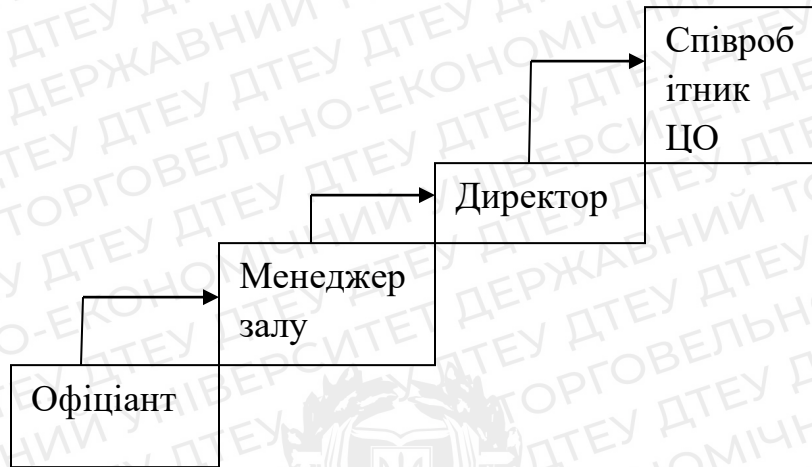


Рис. 1.5. Структура кар'єрного росту на посаді кухаря.

Кожен лінійний працівник може заповнити внутрішню анкету на посаду менеджера або су-шефа. Заповнену анкету необхідно віддати своєму керівнику.

Також в компанії є кадровий резерв, куди потрапляють ініціативні працівники і в подальшому проходять підготовку до тієї посади, на яку претендують.

Сім'я піцерій приділяє велику увагу розвитку самореалізації персоналу та цінує кожного працівника. Адже на думку менеджменту ресторану важливо втримати досвідчену людину, яка має мотивацію працювати на спільне благо та рости разом зі своїми колегами.

Формулою успішного ресторану на думку П Molino є:

$$(ЗП+ЯТ \text{ (якісний товар)}) * ЗГ(\text{задоволені гості})(ВВ ТМ(\text{висока впізнаваність торгової марки}) * ЛМ(\text{локальний маркетинг})) - КЗ(\text{контрольовані затрати}) = УР$$

ЗП - задоволені працівники. Для того щоб працівники почували себе комфортно, компанія створює безліч умов:

- своєчасна виплата заробітної плати;
- нормований робочий графік;
- моральна та матеріальна мотивація;
- відчуття причетності до спільної справи;



- професійний, кар'єрний ріст та розвиток (лекції, тренінги);
- повага.



## •РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ РЕСТОРАНУ «IL MOLINO»

### 2.1 Методи підвищення ефективності корпоративної культури ресторану

Корпоративна культура «Il Molino» змінювалась та зміцнювалась з кожним роком. Кожен новий працівник залишався в компанії набагато довше ніж попередники, деякі працюють і по цей день. Кожен працівник цієї великої команди почуває себе елементом одного великого цілого. Проте виокремлюються люди, які становлять кістяк цієї організації. Вони є основним джерелом нових ідей, способів та методів як можна укріпити корпоративні взаємовідносини між всіма. Основним генератором ідей є менеджмент кожного із ресторанів великої мережі. Хоча думки кожного поважають та враховують, саме менеджмент структурує всі пропозиції та формує єдину модель поведінки. Менеджмент – це не просто робота, це мистецтво. Ефективність, потенціал та старанність мало що вартують, якщо ними майстерно та ефективно не керувати. Саме менеджер виступає в ролі лідера, який відбирає необхідних потенційних працівників та допомагає їм вдосконалюватися, влитися в колектив та відчувати себе частиною одного цілого.(6) В своєму керівнику працівники насамперед бачать друга, психолога та підтримку. Відповідно до коефіцієнта Лосада – похвали повинно бути більше ніж покарань. На одне покарання – 3-4 похвали – компанія процвітає.

З року в рік виникає необхідність вдосконалювати та розвивати корпоративну культуру. Проте вводити якісь нові принципи чи правила потрібно плавно та розмірено, щоб загальна картина корпоративної культури змінювалась послідовно.

Одним із методів заохочення та позитивної комунікації є мотивація персоналу. Якщо мотиви мотивації пов'язані з відчуттям себе, з власною ідентичністю, то це мотивація високої якості. Людина досягає своїх цілей, які відчуває «внутрішніми», це робить її щасливою. Якщо людина досягає такого ж успіху, але щодо «зовнішніх» цілей, то щасливішою вона не стає. Впевненість приносить успіх, пов'язаний з внутрішньою мотивацією. Мотивація як спосіб підвищення якості корпоративної культури був досліджений також досліджений в сім'ї піцерій Il Molino.

В компанії розроблені різні мотиваційні програми .

Працівник місяця. Призовий фонд – 500 грн. В програмі беруть участь господині, помічники, вантажники, касир, хостесс.

Мотивації для барменів: бонусна програма бармена. Мотивація для кухарів:

- бонусна програма кухаря,
- бонусна програма для працівників заготівельного цеху.

Мотивація для працівників доставки:

- кур'єр місяця;
- оператор місяця.

Мотивація для менеджменту мережі:

- бонусна програма менеджменту мережі;
- мотиваційні поїздки від компаній- партнерів.

Мотивація для офіціантів:

- офіціант місяця;
- кращий офіціант з продажів десертів;
- кращий офіціант з продажів вина;
- кращий офіціант з продажів джелато;

- кращий офіціант з продажів вина;
- мотивація з продажів та середнього чеку.

Тому в загальному програма мотивації розвинена та зорієнтована на кожного працівника компанії не залежно від посади, яку він обіймає. Саме використання мотивації як рушійної сили в досягненні цілей допомагає встановити здорову конкуренцію між працівниками, що водночас зближує та згуртовує велику компанію навколо однієї мети.

Також важливим і дієвим методом зміцнення корпоративної культури є створення та удосконалення дисциплінарної політики компанії. Якщо в компанії налагоджена система дисциплінарної політики, то кожен працівник може краще виконувати свою роботу і відповідно приносити користь ресторану. Але дисциплінарна політика це не лише про правила роботи в організації, це сукупність норм щодо покращення комунікації серед працівників, щоб не було допущено неетичної поведінки та неповаги серед колективу. Наприклад грубіянство не може бути допущеним серед співробітників. Нецензурні висловлювання, непристойні, різкі слова стосовно зовнішнього виду, поведінки, фізичних недоліків як при особистому контакті так і в інтернеті не повинні дозволятися в колективі. В багатьох ресторанах це веде до негайного звільнення працівника.

Також негативно впливає на відносини в колективі розпускання чуток, пліток, а також булінг - агресивне переслідування одного з членів колективу зі сторони іншого або інших. Також для покращення роботи встановлюються інші правила та заборони:

- бійки, хамство, неповага до своїх колег;
- вживання на робочому місці нецензурних виразів;
- запізнення на свою робочу зміну;

- відсутність на робочому місці без попередження;
- недотримання особистої гігієни.

Такі правила просто необхідні щоб тримати колективну атмосферу в тонусі і не допускати непорозуміння між колегами. Адже робота в атмосфері постійного стресу та напруженості відобразиться негативно як на взаємовідносинах в колективі, так і на роботі ресторану загалом.

Ще одним важливим нововведенням щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства може бути впровадження та розвиток корпоративної етики та етичного кодексу. Ділова етика на українському ринку ще не досить розвинена. Так як в Україні розвиток корпоративної культури знаходиться ще в початковому стані, то і над вдосконаленням корпоративної етики потрібно ще працювати. Правильно розроблена корпоративна етика формує позитивний імідж компанії. Щоб досягти цього потрібно розроблювати та затверджувати кодекси етики. Це норми допустимої та недопустимої поведінки на по відношення до своїх колег, вони є обов'язковими до виконання та передбачають моральний осуд або діалог з керівництвом в разі недотримання цих правил.

Модель корпоративної етики в будь-якому ресторані повинна базуватись на загальних принципах ( Табл. 2.1.), що допомагає покращити мікроклімат в колективі та налагодити плідну співпрацю. Для цього необхідно виокремити основні моральні принципи, а також заохочувати їх дотримання серед персоналу. Створення відповідних методичок та норм покращить взаємовідносини. Кожен працівник повинен усвідомлювати, що його моральні принципи та права захищені і робота в компанії побудована на довірі та взаємоповазі. Відчуваючи свою потрібність компанії, персонал налвштований на велику віддачу та допомагає побудувати успішну та конкурентоспроможну

компанію.

Табл. 2.1.

## Загальні принципи корпоративної етики ресторану «Il Molino»

<b>Корпоративна етика</b>		
<b>Моральні індивідууми</b>	<b>Моральне керівництво</b>	<b>Корпоративні структури і системи</b>
Чесність	Моделювання ролі (Особиста поведінка, як приклад етичності)	Корпоративна культура
Порядність	Затвердження етичних цінностей у організації	Етичний кодекс
Навіювання довіри	Комунікації з приводу етики і цінностей	Комітет з етики
Гарне поводження з людьми	Заохочення за етичну поведінку	Директор з питань етики
Високий рівень морального розвитку	Покарання за неетичну поведінку	Механізм освідомлюваності

*Джерело:* Малюк Л.П. «Професійна етика та етикет в готельно-ресторанному бізнесі»

В сучасному світі корпоративної культури не останню роль відіграє вміння розвивати в своїх працівників працелюбності, продуктивності, творчості. Саме в цьому допомагає корпоративна етика та вміння скеровувати персонал в потрібне русло. Завдяки правильним комунікаціям можна покращити рівень управління корпоративною культурою; це надає робітникам правильні орієнтири, допомагає комунікувати правильно, впливає на прийняття важливих та правильних рішень, підвищується лояльність кожного співробітника та

загалом сприяє розвитку позитивної динаміки розвитку компанії.( 10).

Одним із важливих факторів який має певний вплив на управлінський спектр це правильна організація роботи та комунікацій всередині колективу. Для того щоб досягти успіху в тій чи іншій сферв потрібно вміти правильно організувати свій робочий постір. Це також стосується напряду і розвитку корпоративної культури. Тайм менеджмент допомагає правильно розподілити обов'язки між працівниками та організувати як робочий простір так і внутрішню комунікацію персоналу. В управлінні корпоративною культурою дуже важливе значення відіграє управління робочим і поза робочим часом. Для того щоб досягти максимальної ефективності, продуктивності та віддачу своїх працівників, потрібно збалансувати між робочим часом та відпочинком. Важливо не допускати професійного вигорання персоналу. Тому з позицій тайм менеджменту необхідна організація робочого часу, яка не принесе шкоди ресторану та допоможе працівникам з великим бажанням та натхненням виконувати свою роботу. Розсіяна увага - головна причина прокрастинації, тому для більшої концентрації потрібно перед початком роботи позбутися всіх відволікаючих факторів та з чистими думками приступати до своєї роботи.

Багатьом здається,що формування і управління корпоративною культурою це процес який не потребує уваги. Проте саме корпоративна культура забезпечує успіх компанії та допомагає налагодити правильну комунікацію між працівниками та керівництвом а також всередині колективу. Правильно підібрані методи та способи в організації корпоративної культури впливають на мотивацію,зацікавленість працівниками роботою. Головною метою корпоративної культури - є створити правильний та позитивний мікроклімат всередині колективу, для того щоб не лише зацікавити нових працівників, а й утримати старих, які є професіоналами своєї справи. Адже ні в

кого немає бажання працювати в середовищі де панує недовіра, пресинг, та негатив, а покарання відбуваються за найменшої провини. Культурні та моральні цінності становлять основу корпоративної культури та допомагають будь яку організацію зробити комфортною для працівників.

## 2.2 Соціалізація корпоративної культури ресторану

В сучасних реаліях, де прогрес не стоїть на місці, все росте і розвивається. Це стосується і корпоративної культури, хоча вона зародилась лише кілька десятиліть років тому, а активно досліджується зовсім коротким часом, проте вона формується і розгалужується з великою швидкістю. На теперішній час корпоративна культура - це не лише взаємовідносини між працівниками в межах однієї організації, компанії чи ресторану. Корпоративні відносини будуються і поза межами певного місця роботи. Наприклад щоб укріпити та удосконалити корпоративні відносини влаштовуються спільні поїздки, вечірки, змагання тощо. Такий підхід активно розвивається багатьма ресторанами України. Адже робота з людьми є виснажливою і працівникам час від часу потрібні перезавантаження. Тому й багато ресторанів приймають рішення виносити корпоративні стосунки в соціальний світ. Це розвиває емпатію в працівників, адже вони бачать на особистому прикладі, що компанія турбується про кожного та виявляє свою турботу і підтримку не лише в робочий час. Відчуваючи свою значущість для будь-якої компанії, працівник робить великий внесок в розвиток цієї компанії.

Одним із варіантів коіандної згуртованості, яка була досліджена в сім'ї піцерій «Il Molino» є проведення щорічних футбольних турнірів. Окрім того, що це розвиває роботу в команді та піднімає дух суперництва, такі турніри сприяють і



укріпленню фізичного стану учасників, завдяки постійним тренуванням та підготовкам. Такі турніри зазвичай відбувались за наступним регламентом:

- в турнірі приймають участь 9 команд. Суперники визначаються шляхом жеребкування;
- в чемпіонаті можуть приймати участь лише працівники компанії;
- склад команд формується до початку першого матчу кожної команди в турнірі відповідно до поданої заявки;
- матч складається з 2-х таймів + хв. перерви;
- у разі запізнення однієї з команд до певного часу початку гри судді повинні чекати на команду не більше ніж 15 хв., якщо запізнення більше цього часу зараховується поразка 5:0;
- у відбіркових турах 3 групи команд грають "на виліт" з противниками, які визначаються жеребкуванням;

У випадку рівної кількості балів двох і більше команд в півфіналі, місця визначаються:

- краще забиті та пропущені м'ячі у всіх матчах;
- результати ігор між собою;
- найбільша кількість перемог у всіх іграх;
- кількість забитих м'ячів у всіх матчах.

• за результатом ігор у фінал виходять 3 команди, які битимуться за чемпіонство в турнірі по міні-футболу II Molino.

В залежності від зайнятого призового місця кожна з команд фіналістів отримує подарунки. Це можуть бути сертифікати до будь-якої з піцерій (в залежності від зайнятого призового місця, номінал сертифікату змінюється), спортивний інвентар, сертифікати або запрошення на різноманітні футбольні івенти або навіть квитки на футбольні матчі.

Такі турніри допомагають розвивати та вдосконалювати роботу в команді. Також всі працівники мають розуміння, що за свої старання можна отримати нагороду. Тим більше такі заходи підтримують та розвивають комунікацію між працівниками, а також дають розуміння, що згуртувавшись навколо спільної мети, можна досягнути успіху.

Також важливим заходом для покращення комунікації працівників між собою є організація сім'єю піцерій II Molino щорічних квестів. Взяти участь у проходженні квестів міг кожен працівник на будь-якій посаді. Учасники розгадували загадки, виконували завдання, розслідували вбивства, залучали всі таланти, пробігали десятки кілометрів заради перемоги. Кожен квест був з окремою тематикою та проводився на відведеній підготовленій локації. Всі учасники з захопленням намагались дібратися до розгадки та першими здобути перемогу. Окрім розважального характеру такі квести вчили розвивати своє критичне мислення, не зупинятися перед перешкодами та раціонально вирішувати питання навіть і у стресових ситуаціях. Квест є одним із способів корпоративного відпочинку, що допомагає емоційно перезавантажитись та відпочити.(14).

Багато корпоративних івентів, які проводились поза межами ресторану влаштовували спонсори та партнери піцерій. Наприклад одна із виноробень в Італії допомогла відчутти дух справжньої Італії та надала можливість відвідати найатмосферніші куточки цієї країни. Певна кількість охочих змогла побувати в Італії, помилуватися пейзажами та відчутти справжню італійську душу. Працівники II Molino відвідали чарівний куточок Італії - Модена, де яскраво та незабутньо провели час за дегустаціями вина, шаленими італійськими застіллями, а також мали можливість відвідати музей компанії "Ferrari". Ще одна з подорожей, в якій брали участь співробітники піцерії, була

організована одним із найбільших виробників рослинного м'яса Garden Gourment. За результатами мотивації компанія працівників вирушила у трьох денну подорож на Закарпаття. Насолоджуючись мальовничими краєвидами гір та полонин, працівники чудово проводили час, купаючись в чанах, дегустуючи місцеві колоритні страви та дихаючи свіжим гірським повітрям.

Поїздки та подорожі всією командою разом допомагають відпочити, розслабитись та перезавантажитись і з новими силами потім приступати до виконання своїх прямих обов'язків. Такий відпочинок забезпечує зміцнення корпоративного духу і нормалізацію взаємовідносин в команді. Адже завжди виникає необхідність відпочити морально та фізично і разом з цим насолодитись компанією своїх колег.

Але основним видом відпочинку всіх працівників разом є корпоративні заходи. Одним із основних методів мотивації серед персоналу є проведення корпоративів, але вона буде дієва лише у випадку приємної та невимушеної атмосфери в колективі. (16).

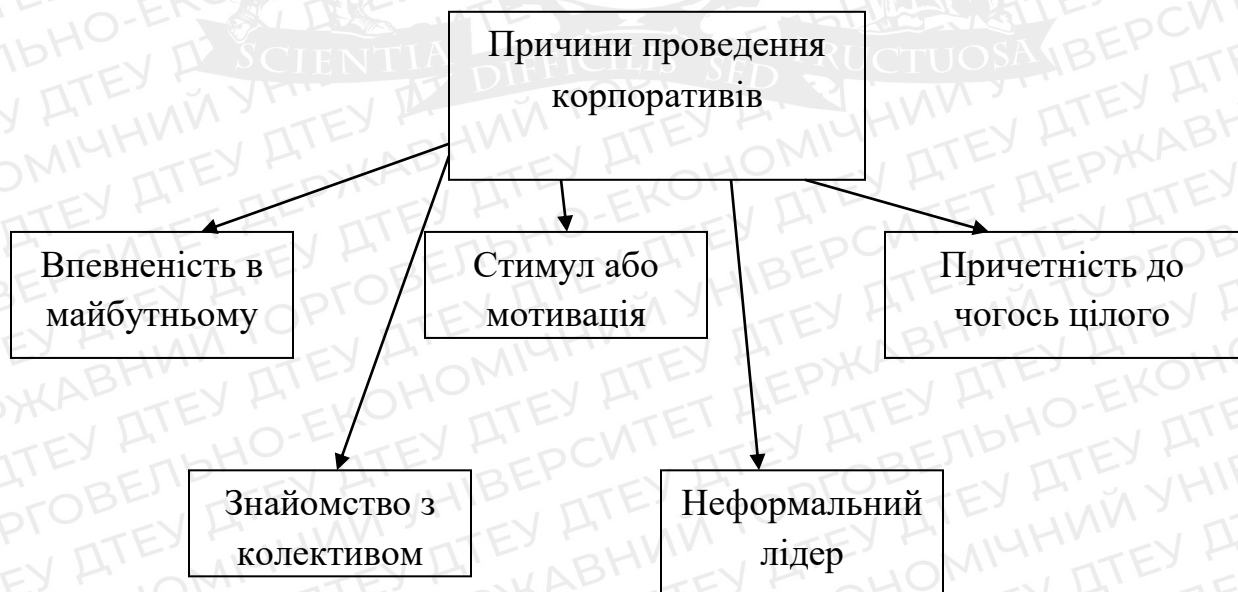


Рис. 2.2. Основні причини проведення корпоративів в ресторані «Il Molino»

Корпоративи - це чудова можливість покращити культуру будь-якої організації та підвищити рівень довіри між компанією та персоналом. Відпочиваючи у невимушеній атмосфері, кожен працівник має можливість поспілкуватися, поділитися своїми думками та налаштуватися на правильний лад. Відстань та субординація, яка присутня на робочому місці між персоналом та керівництвом зникають, а замість них панує дружельобна та спокійна атмосфера.

Досліджено, що в сім'ї піцерій II Molino велика увага приділяється проведенню корпоративів. Саме для таких цілей виділяється певний бюджет з прибутків кожного ресторану, його вистачає щоб покрити всі потрібні витрати. Менеджмент кожної з піцерій досить відповідально підходить до організації кожного з івентів, починаючи від вибору локації і закінчуючи сятковими атрибутами. Такі корпоративні заходи допомагають зблизитись та налагодити відносини з кожним. Саме в II Molino влаштовуються тематичні та костюмовані корпоративи. Тема вибирається кожного року ( піжамна вечірка, свято білого, мультиплікаційні персонажі тощо), це допомагає розвивати критичне мислення кожного та добавляє антуражу самому заходу. Загалом такі заходи укріплюють насамперед не робочі, а дружні стосунки і саме це допомагає працювати в атмосфері взаєморозуміння та поваги.

## ВИСНОВКИ

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи було дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною культурою ресторану "Il Molino".

Для реалізації поставленої мети було виконано такі завдання:

- 1) Вивчено теоретичні та методологічні основи корпоративної культури ресторану;
- 2) Проаналізовано та проведено оцінку параметрів корпоративної культури "Il Molino";
- 3) Розроблення рекомендацій щодо удосконалення корпоративної культури;
- 4) Досліджено вплив корпоративної культури на соціалізацію персоналу.

Корпоративна культура є надзвичайно важливим елементом у формуванні взаємовідносин між персоналом та керівництвом. Саме вона допомагає налагодити приємну атмосферу в колективі та дозволяє кожного працівника відчувати, що він є невід'ємною частиною цілої великої організації. Особливо важливо приділяти увагу розвитку корпоративної культури серед працівників закладів громадського харчування, адже лише завдяки добрим взаємовідносинам всередині колективу можна надавати якісний та дружелюбний сервіс та відчувати емпатію по відношенню до кожного відвідувача.

В ході дослідження корпоративної культури мережі італійських піцерій "Il Molino", було з'ясовано, що вона розвивається на належному рівні, проте потребує удосконалення та реорганізації. Цінності компанії полягають в зростанні разом та увазі до кожного працівника. "Il Molino" позиціонує свою організацію як велику сім'ю, де кожен може бути почутим та має право голосу. В компанії цінують кожного співробітника та дають можливість рухатися

кар'єрними сходами.

Основними труднощами ресторану виступає, недостатньо розвинена система організації корпоративної культури. Хоча компанія має високе розуміння про її важливість та намагається з кожним роком покращувати та удосконалювати, проте є можливість глибше розвинути кожен з аспектів.

Були розроблені практичні рекомендації, які допомагають удосконалити систему корпоративної культури та поглибити її розвиток. Основна ідея полягала в тому, щоб дати розуміння про важливість корпоративної культури та її вплив на стабільність не лише на ментальний та психофізичний стан кожного працівника, а й на успіх та процвітання всієї компанії загалом. Так як в ході дослідження було виявлено зацікавленість піцерією розвитком корпоративної культури, тому рекомендації допомагають поглибити та удосконалити вже відомі методи, а також були запропоновані нові способи покращення культури.

Основними пропозиціями, які допомагають покращити корпоративну культуру в "Il Molino" були:

- дослідження та удосконалення мотиваційної програми;
- розвиток дисциплінарної політики;
- вивчення корпоративної етики та корпоративного кодексу;
- тайм-менеджмент.

Мотивація відіграє не останню роль в розвитку колективних взаємовідносин.

Відповідно до з'ясованих даних, було зроблено висновки, що гідна мотивація є рушійною силою та має великий вплив на взаємодію компанії із кожним із працівників.

Дисциплінарна політика допомагає тримати в тонусі кожного та будувати стосунки на основі поваги один до одного. Були розроблені практичні рекомендації, щодо покращення та удосконалення дисциплінарної політики:

заборона булінгу, розпускання пліток; засудження вживання на робочому місці лайки; недопускання фізичного пресингу;

Щодо корпоративної етики, то були досліджені загальні принципи та запропоновані методи її покращення. Виходячи з цього можна дійти висновків, що етика має вплив на побудову комунікації серед колективу та покращує взаємовідносини в компанії загалом.

Одним із важливих аспектів, що стосуються саме управління корпоративною культурою є тайм-менеджмент. Були запропоновані рекомендації, які допоможуть керівництву правильно керувати своїм часом та структурувати всі аспекти розвитку корпоративної культури.

Також був досліджений вплив корпоративної культури на комунікацію серед працівників поза межами ресторану. Можна зробити висновки, що чим більше працівники проводять час, за межами робочого процесу, тим міцнішою стає корпоративна культура всередині компанії.

Отже, можна вважати, що запропоновані методи покращення корпоративної культури допоможуть удосконалити ту площину яка вже існує. Практичні рекомендації зможуть вибудувати стосунки цілого колективу, що в свою чергу принесе успіх компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. О. П. Дяків, канд. екон. наук, доцент, ТНЕУ, м. Тернопіль «Основні складові формування корпоративної культури в організації»
2. Захарчин, Г. М., Любомудрова, Н. П., Винничук, Р. О., & Смолінська, Н. В. (2011). Корпоративна культура. Навчальний посібник.–Львів, 317.
3. Шмаленко Юлія Іванівна, доцент кафедри українознавства, к.політ.н., доцент. Конспект лекцій з дисципліни «Етика та естетика» для курсантів та студентів 1-2 курсу денної та заочної форм навчання освітнього ступеню – бакалавр за спеціальністю 81 Право; 262 "Правоохоронна діяльність". «30» серпня 2018 року – 11 с.
4. Химич, Ірина Григорівна. "Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах." Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія (2016): 105-116.
5. Чернишова А. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.Кіровоград : КНТУ, 2010. Вип. 17. С. 328–330.
6. Шершньова З.Е. Стратегічне управління / З.Е. Шершньова,С.В. Оборська – Київ: КНЕУ, 1999. – 409 с.
7. Малюк Людмила Петрівна, and Людмила Миронівна Варипаєва. "Професійна етика та етикет у готельно-ресторанному бізнесі." (2017).
8. Белімова, Т. В. "Корпоративна етика передбачає блискучу чілку, або Віра завжди рятує всіх (Куява Ж. Говори, серце, не мовчи)." Слово і Час (2019).
9. Домбровська, О. М., and І. М. Домбровський. "Церклевич В. С." Науковий журнал 11. 2017 (2016): 49.



10. Гриценко, Наталя Валеріївна. "Вплив корпоративної культури на процес спілкування на підприємствах." (2018).
11. Бакало, Н. В., and Є. С. Гнітько. Управління формуванням корпоративної культури на підприємстві. Diss. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, 2014.
12. Свідло, Карина Володимирівна, Наталія Василівна Якименко-Терещенко, and Надія Василівна Попова. "Особливості організації корпоративних заходів." (2019).
13. Давыдова, Марьяна Алексеевна, and Анна Петровна Атягина. "Квест как маркетинговая технология создания эмоций, коммуникаций и продаж." *Event-маркетинг* 3 (2013): 224-233.
14. Корнієнко, О. М. "Якісний персонал – основа прибуткового ресторану." ББК 65.290-2 я 43: 276.
15. Надейко М. М. Теоретичні засади системи корпоративної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7449>
16. Петряєв, О. О., and А. О. Явнікова. "Ефективні методи мотивації персоналу." The 6th International scientific and practical conference "International scientific innovations in human life"(December 15-17, 2021) Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom. 2021. 998 p.. 2021.
17. Долга, Г. В. (2018). Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Modern economics*, (7), 60-67.
18. Ведерніков, М. Д., Толстюк, М. І., & Модіна, Д. В. (2018). Роль корпоративної культури у мотивації персоналу.
19. Ковальчук, Л. О. (2012). 10. Механізм формування корпоративної культури. *Участь молоді в розвитку економіки та суспільства України*, 75

20. Мілошевич Н. В. Корпоративна культура управління як фактор підвищення результативності діяльності підприємства / Ніна Василівна Мілошевич // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2017. – Том 52. – № 1. – С. 44–51.
21. Бочарова, Н. О., & Бочарова, Н. А. (2020). Мотиваційна складова в системі адміністративного управління персоналом підприємств.
22. Заставнюк, Л. І., & Липовецька, Т. Р. (2019). Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник, 3(14), 166-172.
23. Ведерніков, М. Д., Толстюк, М. І., & Модіна, Д. В. (2018). Роль корпоративної культури у мотивації персоналу.
24. Василіса, С. (2019). Застосування івнт технологій для розвитку корпоративної культури підприємства. Культурні та мистецькі студії XXI століття: науково-практичне партнерство, 87.
25. Жоган, І. М., & Савчук, Л. М. (2013). Корпоративна культура в системі управління підприємством. Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evkpi/2009/77.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2009/77.pdf).
26. Вірстюк, С. (2019). Корпоративна культура піцерій України. *Співдружність наук: архітектура, економіка, право: матеріали VII Всеукраїнського студентського наукового симпозиуму (м. Івано-Франківськ, 15-16 листопада 2019 року).* – Івано-Франківськ: Редакційно-видавничий відділ Університету Короля Данила, 2019.–209 с., 39.