


Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:


Формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу

Студентки 3 курсу, 5с групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанный
менеджмент»


підпис студента


Свистун Валерія
Валеріївна

Науковий керівник
д. е. н., проф.


підпис керівника

Охріменко Алла
Григорівна

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


підпис гаранта

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного
бізнесу

Спеціальність
Освітня програма

073 «Менеджмент»
«Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу
проф. Бойко М. Г.
« » 2023 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Свистун Валерії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2418.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: : 03 лютого 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи аналіз та обґрунтування методичних та практичних особливостей формування культури та якості обслуговування в ресторані «Рівер Гриль» м. «Київ».

Об'єкт дослідження – формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – практичні та методичні підходи до удосконалення формування культури в ресторані «Рівер Гриль» м. «Київ».

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

Вступ

РОЗДІЛ 1. Аналіз формування організаційної культури в ресторані «Рівер Гриль» м. «Київ»

1.1. Характеристика організаційної культури в ресторані

1.2. Оцінка формування організаційної культури в закладі «Рівер Гриль»

РОЗДІЛ 2. Удосконалення організаційної культури в ресторані «Рівер Гриль» м. «Київ»

2.1. Впровадження організаційної культури в ресторані «Рівер Гриль»

2.2. Модель покращення організаційної культури в ресторані «Рівер Гриль»

Висновки

Список використаних джерел

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. | 10.09.2022 р. |
| 2 | Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу | 01.10.2022 р.- 07.10.2022р. | 20.10.2022 р. |
| 3 | Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 08.10.2022 р.- 19.11.2022 р. | 21.11.2022 р. 16.12.2022 р. |
| 4 | Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | до 20.11.2022 р. | 19.12.2022 р. 20.01.2023 р. |
| 5 | Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 21.11.2022 р.- 09.01.2023 р. | 27.12.2022 р. 20.01.2023 р. |
| 8 | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях | 10.01.2022 р. - 12.01.2023 р. | 23.01.2022 р. 27.01.2023 р. |
| 9 | Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру | 13.01.2023 р.- 17.01.2023 р. | 03.02.2023 р. |
| 10 | Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування | 18.01.2023 р. 02.02.2023 р. | 18.01.2023 р. 02.02.2023 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 А.Г. Охріменко
(прізвище, ініціали, підпис)

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

9. Завдання прийняв до виконання студент В.В. Свистун
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Свистун Валерія підготувала випускну кваліфікаційну роботу на тему: формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу. Відповідно до поставленої мети і завдань у випускній кваліфікаційній роботі проведено аналіз формування організаційної культури, зокрема представлена характеристика організаційної культури в ресторані «Рівер Гриль» та оцінка її формування. На основі проведеного аналізу розроблені напрями удосконалення організаційної культури, зокрема особливості впровадження організаційної культури та визначена ефективність запропонованих пропозицій. Мета й завдання випускної роботи досягнуті і вона рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

А.Г. Охріменко

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

В.В. Свистун

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

А.Г.Охріменко

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(прізвище, ініціали, підпис)

« » 2023 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В РЕСТОРАНІ «РІВЕР ГРИЛЬ» М. «КИЇВ»..... | 10 |
| 1.1. Характеристика організаційної культури в ресторані | 10 |
| 1.2. Оцінка формування організаційної культури в закладі «Рівер Гриль» | 21 |
| | |
| РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В РЕСТОРАНІ «РІВЕР ГРИЛЬ» М. «КИЇВ» | 30 |
| 2.1. Впровадження організаційної культури в ресторані | 30 |
| | 37 |
| 2.2. Модель покращення організаційної культури в ресторані «Рівер Гриль»..... | |
| ВИСНОВКИ | 46 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 48 |

ВСТУП

Актуальність теми. Організаційна культура в ресторанному господарстві є потужним механізмом у системі управління, філософії діяльності та формуванні кадрової політики. Насамперед одним із найважливіших джерел конкурентних переваг ресторанної сфери стає розвиненість та особливості організаційної культури, носіями яких є весь персонал разом з керівником закладу. Організаційна культура в ресторані «Рівер Гриль», який я обрала для свого наукового дослідження, відображає систему взаємовідносин співробітників між собою. Недоліки розвитку та формування організаційної культури ресторану можуть відображатися в мотивації персоналу, ефективності праці, соціально-трудовах відносинах, адже всі вони впливають на ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства, за яке відповідає керівник, тому, що саме він в першу чергу займається формуванням та розвитком організаційної культури закладу.

Рівень дослідженості теми. Питання формування організаційної культури в ресторанному бізнесі досліджували різні вітчизняні та закордонні вчені: М. Г. Бойко; Г. В. Симочко; Л. М. Гопкало; С. С. Махлинець; О. М. Головка; Н. С. Кампов; висвітлені основні поняття організаційної культури та якості обслуговування. Питанням сучасних аспектів управління організаційної культури та актуальних проблем організаційної культури в ресторанному господарстві займалися такі вчені, як: І. Б. Андренко; Ф. Алік; Л. І. Гірняк; Р. Конарб; О. Ю. Давидова; К. Хусайна; О. М. Кравець; Й. Сео; Р. С. Ладиженська; П. Р. Пуцентейло; І. М. Писаревський; Л. В. Польова; К. А. Бенавідес-Веласко; І. Г. Верезомська; К. Кінтана-Гарчаб; М. Мархант-Лараб та багато інших. Проте, питання формування організаційної культури та якості обслуговування у ресторанных підприємствах, розглянуто ще не до кінця. Також існує гостра необхідність в пошуках способів покращення

менеджерських підходів до вдосконалення організаційної культури в закладах харчування та ресторанній сфері.

Мета роботи аналіз та обґрунтування методичних та практичних особливостей формування культури та якості обслуговування в ресторані «Рівер Гриль». Проаналізувати особливості формування культури та якості обслуговування у ресторані «Рівер Гриль» та запропонувати варіанти для удосконалення та покращення.

Для досягнення мети потрібно вирішити ряд наукових **завдань**:

- Проаналізувати формування організаційної культури в ресторані «Рівер Гриль» м. «Київ».
- Дати характеристику організаційної культури в закладі ресторанного господарства.
- Оцінити формування організаційної культури в ресторані.
- Розглянути трактування визначень організаційної культури.
- Удосконалити організаційну культуру в ресторані «Рівер Гриль».
- Розглянути впровадження організаційної культури в закладі.

Об'єкт дослідження – процес формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – практичні та методичні підходи до удосконалення формування організаційної культури в ресторані «Рівер Гриль».

Методи дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі використані різні способи та прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, групування, порівняння, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, типізації, математичних методів, анкетування, методів експертних оцінок – для оцінювання ефективності впровадження сервісних технологій у підприємства ресторанного господарства. Для виявлення тенденцій формування організаційної культури підприємств ресторанного господарства та

систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки інформації, здійснені за допомогою прикладних програм.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, які були використані в ході написання роботи, є матеріали з мережі інтернет, соціальних мереж і сайтів ресторану «Рівер Гриль», матеріали з наукової літератури закордонних та вітчизняних вчених, наукові праці вчених, статистичні дані.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень і висновків, що можуть бути практично-методичною основою для впровадження покращень у формуванні організаційної культури ресторану «Рівер Гриль» у місті «Київ».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із завдання, вступу, двох розділів та чотирьох підрозділів, висновків, списку використаної літератури із 27 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок на яких представлена загальна інформація по темі «Формування організаційної культури суб'єкта ресторанного бізнесу», також 7 таблиць та 8 малюнків.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В РЕСТОРАНІ «РІВЕР ГРИЛЬ» М. «КИЇВ»

1.1. Характеристика організаційної культури в ресторані

Для максимально об'єктивного аналізу корпоративної культури в ресторані " Рівер Гриль ", у цьому розділі проведено порівняння його ще з двома ресторанами «FM-Group» - «Гавана» та «Причал».

Таблиця 1.1

Порівняння ресторанів-конкурентів

| | Рівер Гриль | Гавана | Причал |
|--------------------|---|--|---|
| Місце розташування | Русанівська набережна, 3а, Київ, 02000 розташований на Русанівській набережній у колишній будівлі насосної станції. | Набережне шосе, 28, Київ, 02000 Ресторан розташований на набережній Дніпра. Вхід зі сторони дорожньої траси | Набережне шосе, 11, Київ, 02000 Ресторан «Причал» почав роботу на березі Дніпра – у Наводницькому парку між пам'ятником засновникам Києва і мостом Патона на Набережному шосе. |
| Кількість місць | 1000 квадратних метрів, близько 400 посадкових місць | Цього літа в Навана презентували унікальну терасу на 300 посадочних місць і сценою для проведення концертів. | Загальна місткість ресторану з терасами - 400 гостей. |
| Меню | Особливістю ресторану є ф'южн кухня, заснована на популярних європейських стравах. Основну увагу кухарів приділено м'ясним стравам та частуванням з морепродуктів, приготованим | Серце ресторану – це його кухня. Шеф-кухар створив страви з максимально насиченими та оригінальними смаками, приділяючи особливу увагу натуральності продуктів. Меню ресторану Навана - це свобода до поєднання інгредієнтів, вибору страв та стилю їх подачі. Саме тому тут створили атмосферу Куби, але із | Чудове місце для зустрічей з друзями, дегустації авторської коктейльної карти, азіатського та європейського меню від нового шеф-кухаря Віталія Лі, який вніс свої особливі позиції з лакедри, додав авторські роли з дорадо та фуа гра. |

| | |
|---|---|
| <p>на мангалі та грилі. В алкогольній карті представлений асортимент європейських вин, що розкривають основні страви, а також низку авторських коктейлів.</p> | <p>«зрозумілою» кухнею та всіма улюбленими стравами сучасної європейської кухні. Меню ресторану Navana - це свобода до поєднання інгредієнтів, вибору страв та стилю їх подачі.</p> |
|---|---|

Ресторан Рівер Гриль знаходиться на Русанівській набережній та на перший погляд доволі непомітний, але дуже романтичний заклад на березі могутнього Дніпра, з якого відкривається неймовірний вид на Батьківщину Мати, Печерську Лавру та висотні, та красиві новобудови правого берегу столиці, особливо це красиво вночі, коли вони усі сяють багатьма барвами неначе сама Україна. Принаймні так було до війни. У цьому закладі представлений досить широкий асортимент страв з різних кухонь світу: європейської, центральноєвропейської, гриль, середземноморської та інших. Меню Рівер Гриль дуже різноманітне та представлено декількома видами традиційної європейської та середземноморської кухні, однак тут можна також знайти страви, приготовані за рецептурою ф'южн. Ф'южн – це інноваційна сучасна кухня, яка полягає у гармонійному поєднанні у собі різних інгредієнтів, що ідеально доповнюють один-одного. Також не можна оминати гриль меню, яке є особливою гордістю закладу, а так як за процесом приготування м'яса на вугіллі можна спостерігати на власні очі, це приємно радує кожного відвідувача, що цінує м'ясні страви. На вибір гостей шеф-кухар закладу також пропонує кілька салатів приготованих за авторськими рецептами. Любителів пива і смачної закуски не залишать байдужими курячі крила, телячі ребра або тигрові креветки, що подаються з чудовими і свіжими соусами. Оформлення і подача блюд – це окрема тема для розмови, у ресторані Рівер Гриль їй приділяють особливе значення, кожна страва

закладу зачаровує відвідувачів картиною істинного кулінарного мистецтва. Ресторан Рівер Гриль може бути гордим не тільки за неймовірно смачну та вишукану кухню, а й за дуже високий рівень обслуговування. У мережі інтернет, куди перемістилася переважна більшість реклами та наявної інформації стосовно будь яких закладів готельно-ресторанної сфери, можна знайти масу відгуків справжніх людей, які вкрай позитивно відгукуються про якість сервісу даного ресторану. Особливу увагу у «Рівер Гриль» приділяють проведенню банкетних заходів. Якщо гості не можуть знайти достатньо професійного ведучого, музикантів, DJ чи навіть флориста, який би прикрасив їхній урочистий захід згідно всіх потреб та побажань, співробітники ресторану з радістю допоможуть вирішити будь-яку проблему. Усіма організаційними питаннями закладу займається банкетний менеджер, це справжній професіонал, у якого за плечима багаторічний досвід.

Правильну побудову корпоративної культури ресторану високого класу необхідно вести з початкового етапу створення організації, тобто починати треба з чіткого визначення організаційних цінностей закладу, етики персоналу, а також стандартів поведінки, та регламентування дій у різних ситуаціях. Неможливо переоцінити роль власника та керівника у формуванні корпоративної культури ресторану. Для більшості успішних керівників головним елементом є те, щоб підлеглі щиро любили свій заклад та були готові сумлінно працювати для його процвітання.

Розберемо основні чинники, що сприяють на відданість співробітників своєму ресторану:

- позитивне відношення адміністрації та керівництва до працівників;
- наявність зв'язку між результатами праці та фінансовою мотивацією;
- об'єктивна оцінка досягнень кожного працівника;
- можливість професійного та кар'єрного росту;
- гарний та комфортний психологічний клімат в колективі;
- відчуття власної значущості, важливості роботи, що виконується, та взаєморозуміння та взаємоповага з безпосереднім керівництвом.

Проаналізуємо динаміку основних фінансових результатів ресторану «Рівер Гриль» у 2020 – 2022 рр.

Таблиця 1.2

Динаміка основних фінансових результатів ресторану «Рівер Гриль» у 2020 – 2022 рр.

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|---|---------|---------|---------|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | | | | 2021-2020 | 2022-2021 | 2021-2020 | 2022-2021 |
| Чистий дохід | 32850 | 35650 | 38360 | 2800 | 2710 | 1.09 | 1.08 |
| Собівартість послуг | 19710 | 21390 | 23016 | 1680 | 1626 | 1.09 | 1.08 |
| Валовий прибуток | 13140 | 14260 | 15344 | 1120 | 1084 | 1.09 | 1.08 |
| Інші операційні доходи | 207 | 224 | 242 | 17 | 18 | 1.09 | 1.08 |
| Адміністративні витрати | 3350 | 3636 | 3911 | 286 | 275 | 1.09 | 1.08 |
| Витрати на збут | 1689 | 1833 | 1972 | 144 | 139 | 1.09 | 1.08 |
| Інші операційні витрати | 213 | 231 | 249 | 18 | 18 | 1.09 | 1.08 |
| Прибуток від операційної діяльності | 8095 | 8784 | 9454 | 689 | 670 | 1.09 | 1.08 |
| Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування | 8095 | 8784 | 9454 | 689 | 670 | 1.09 | 1.08 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування | 1457 | 1581 | 1702 | 124 | 121 | 1.09 | 1.08 |
| Чистий прибуток | 6638 | 7203 | 7752 | 565 | 549 | 1.09 | 1.08 |

Оскільки керівництво ресторану " Рівер Гриль " чекає позитивного відношення працівників до відвідувача ресторану, то воно саме повинне також позитивно відноситися, як до клієнта, так і до співробітників.

Корпоративна культура передбачає, що керівник віддає розпорядження працівникам не у вигляді наказів, а у вигляді рад, надає їм допомогу в налагодженні самоконтроля. У результаті підвищується відповідальність працівників за свою діяльність.

Проаналізувавши діяльність мережі ресторанів "FM-Group", до якої відноситься ресторан " Рівер Гриль ", я помітила, що на відміну від деяких інших закладів мережі, таких як Гавана та Причал у ньому плінність кадрів

усього 20%, коли у інших складає цілих 50%. Показник плинності кадрів чітко демонструє нам, ефективність роботи керівництва та об'єднаність працівників, а також рівень їх комфорту та відданість своїй роботі. Ми чітко розуміємо, що у цьому ресторані співробітники - це справжня команда та навіть своєрідна сім'я. Детально проаналізувавши список персоналу закладу, я побачила, що багато людей працюють там ще з першого року існування закладу, навіть ще до того, як він став частиною мабуть однієї з найуспішнішої групи ресторанів столиці. Грамотна продуманість системи управління персоналом та відсутність плинності кадрів служить стимулом для нових членів команди ресторану влитися в колектив, та прийняти його етичні правила, принципи та цінності, та позитивно впливає на адаптацію нових співробітників. Через стабільність складу колективу, ми бачимо ріст багатьох співробітників по кар'єрній сходовці. Тобто, навіть після довгого часу роботи у ресторані, працівники не втрачають інтерес до роботи, а навпаки прагнуть продовжувати, зростати по кар'єрі та надалі розвивати свій рідний заклад, при цьому зміна місця роботи їм абсолютно не цікава.

Через низький рівень плинності кадрів та злагоджену роботу усієї команди ресторану, функціонування персоналу ресторану є максимально ефективним, завдяки чому ресторан отримує максимальний прибуток, та навіть нові члени команди досить швидко адаптуються, на відміну, від тої картини що я побачила у ресторанах «Гавана» та «Причал», у яких через складність та повільність входження в курс справ нових співробітників, які при цьому міняються досить часто, та досить невисоку мотивацію персоналу, підприємства втрачають певну частину прибутку, адже вони не мають такої кількості постійних і задоволених та лояльних до закладу відвідувачів, як «Рівер Гріль».

З цього виходить те, що для того, щоб мати максимально вмотивований та лояльний до ресторану персонал, який буде на протязі довгого часу працювати у вашому закладі необхідно, щоб:

- адаптація нових членів колективу проходила легко та швидко;

- персонал був професійним та етичним, а також розділяв корпоративні цінності вашого закладу;
 - співробітники мають бути достатньо вмотивовані, як морально так і фінансово;
 - має бути чітко окреслені можливості для кар'єрного зросту;
 - мікроклімат у колективі має бути комфортним та сприятливим;
 - комунікації у колективі повинні базуватися на принципах взаємоповаги та на спільному бажанні працювати, та бути корисними для свого підприємства.
- Для того, що б ресторан працював ефективно, необхідно будувати корпоративну культуру закладу з першого дня таким чином, що б кожен новий співробітник проникався нею буквально з першого дня роботи.

Для того аби персонал вмів максимально правильно спілкуватися з клієнтами, необхідно проводити різні корпоративні та психологічні тренінги, а також новий персонал має переймати досвід старожилів закладу. Поспілкувавшись з персоналом, я виявила тенденцію до того, що своє спілкування та відношення з клієнтами, вони будують шляхом знайомства, ввічливості, звернення до відвідувачів на ім'я, що дозволяє отримати лояльність споживача, а також намагаються під лаштуватися під індивідуальні бажання та потреби у спілкуванні кожного гостя ресторану. Також дуже важливим у сфері обслуговування є те, що б співробітники незважаючи на свої власні почуття, настрої чи проблеми все одно залишалися привітними. Саме ці фактори відрізняють справжніх професіоналів сфери обслуговування від інших. Також є чітке розуміння того факту, що будь яке підприємство, у тому числі у ресторанній сфері має бути максимально ефективним, та не зважаючи на те, що ідеал завжди залишається недосяжним, до нього треба постійно прагнути, і одним з елементів, що можна для цього використовувати це якісне підвищення кваліфікації персоналу незалежно від тих функцій та обов'язків, що на них покладені у ресторані. Якісне навчання не завадить навіть найкращим професіоналам ресторанної справи, будь то шеф-кухар чи офіціант, хостес чи

адміністратор, усім без виключення є куди рости та чому навчитися. Найкращим способом підвищення кваліфікації персоналу ресторану, на мою думку є навчання та стажування у найкращих ресторанах світу, де завдяки різній кухні, атмосфері, традиціям ваші співробітники можуть увібрати в себе найкраще з абсолютно різних культур ресторанної справи. Париж, Мадрид, Флоренція, Нью-Йорк, Сідней, Мельбурн, Брюссель, Венеція, поєднання найкращих рис з найбільш відомих та професійних ресторанів цих міст дозволить вам створити незабутню атмосферу у вашому закладі та забезпечить вашим гостям вишукану кухню, найкомфортнішу атмосферу, та незабутні враження за якими вони будуть повертатися знову і знову.

Наступним елементом, що відіграє над важливу роль у організаційній культурі ресторану – є правильний підбір нових співробітників, адже незважаючи на професійність особового складу вашого ресторану, навіть один поганий співробітник може зруйнувати відвідувачам враження від вашого закладу. Доволі часто ресторани не приділяють достатню увагу питанню найму нових співробітників, що через деякий час призводить до вкрай негативних наслідків. Сьогодні в ресторанній сфері досить розповсюджена практика брати на роботу молодих та недосвідчених співробітників та студентів, проте на справді ця політика ніколи не приведе ваш заклад до успіху. Кожен співробітник ресторану відіграє над важливу роль, та є невід'ємною частиною механізму його функціонування, і кожен з них від прибиральниці, і до директора відіграють свою, хай і не велику, проте над важливу у підсумку роль. Отже ми можемо дійти висновку, що незалежно від посади на яку іде підбір співробітника не потрібно гнатися за новачками яким можна менше платити, та з розрахунком, що вони на практиці зможуть навчитися всьому необхідному. Потрібно шукати справжніх професіоналів, які досконально знають предмет своїх обов'язків норми етикету, розділяють корпоративну культуру закладу, та мають досвід роботи, аби вони стали ефективною частиною колективу вашого ресторану.

Мені вкрай важко порекомендувати щось стосовно персоналу ресторану " Рівер Гриль ", окрім мабуть того, що б після закінчення війни вони надали і без того професійним та відданим співробітникам можливість попрактикуватися за кордоном, аби отримати досвід роботи у топ закладах світу, та принести у свій рідний ресторан щось нове та незвичне.

В той же час я можу висунути певний ряд рекомендацій щодо найму нових співробітників, для того що б не зруйнувати чудово налагоджену систему функціонування ресторану. Кожен потенційний кандидат на роботу, якщо його робота передбачає спілкування з клієнтами, повинен мати такі навички:

- чітко розуміти стандарти професійної поведінки, а також розуміти та підтримувати стандарти, що прийняті в ресторані.
- знати усі стандарти обслуговування для забезпечення виключно якісного сервісу;
- має вміти вирішувати конфліктні ситуації, та вміти їх уникати;
- має суворо дотримуватися правил етикету у відповідності зі стандартами обслуговування затвердженими в ресторані та поведінкою у колективі.

Також у мережі ресторанів FM-Group дуже популярною є ротація кадрів між закладами. На початковому етапі коли у компанію приходять новий співробітник це позитивно впливає на різносторонню кваліфікацію потенційних співробітників, та дає можливість більш об'єктивно визначити на якому саме місці та у якому закладі від нового співробітника буде більше користі. В той же час це не доречно застосовувати до ефективних співробітників, які вже досить багато часу та з максимальною самовіддачею працюють у певному колективі та на визначеному, саме тому до сталих співробітників це не застосовується, та відноситься лише до нового персоналу. Також важливо при найманні нових співробітників чітко окреслювати їм їх перспективи у вашому закладі та правильно їх мотивувати, як з моральної точки зору так і з фінансової, адже прагнення людей не тільки працювати в комфортному колективі та бути корисним на роботі, але і їхні

фінансові амбіції є мабуть основними факторами, що впливають на їх прагнення працювати та виконувати поставлені завдання максимально ефективно, та вдосконалюватися з професійної точки зору.

З проведеного аналізу діяльності ресторану «Рівер Гриль» ми можемо підкреслити те, що для формування успішного міцного та ефективного колективу, необхідно чітко контролювати плинність кадрів, та дбати про їх якість, а також правильно будувати корпоративну культуру у ресторані та мікроклімат у його колективі. Під час підбору нових членів команди необхідно суворо дотримуватися трьох основних чинників:

- Відбір - тобто суворе дотримання правил, критерій і вимог, що пред'являються до нових співробітників.

- Орієнтація – тобто кожний відібраний для роботи працівник повинен пройти короткий та інтенсивний курс навчання у процесі функціонування ресторану.

- Навчання – тобто процес постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників закріплює та втримує нових членів команди ресторану, та допомагає їм стати частиною сім'ї ресторану.

На рисунку 1.1 зображений виглядає організаційної діаграми, ресторану «Рівер Гриль»:

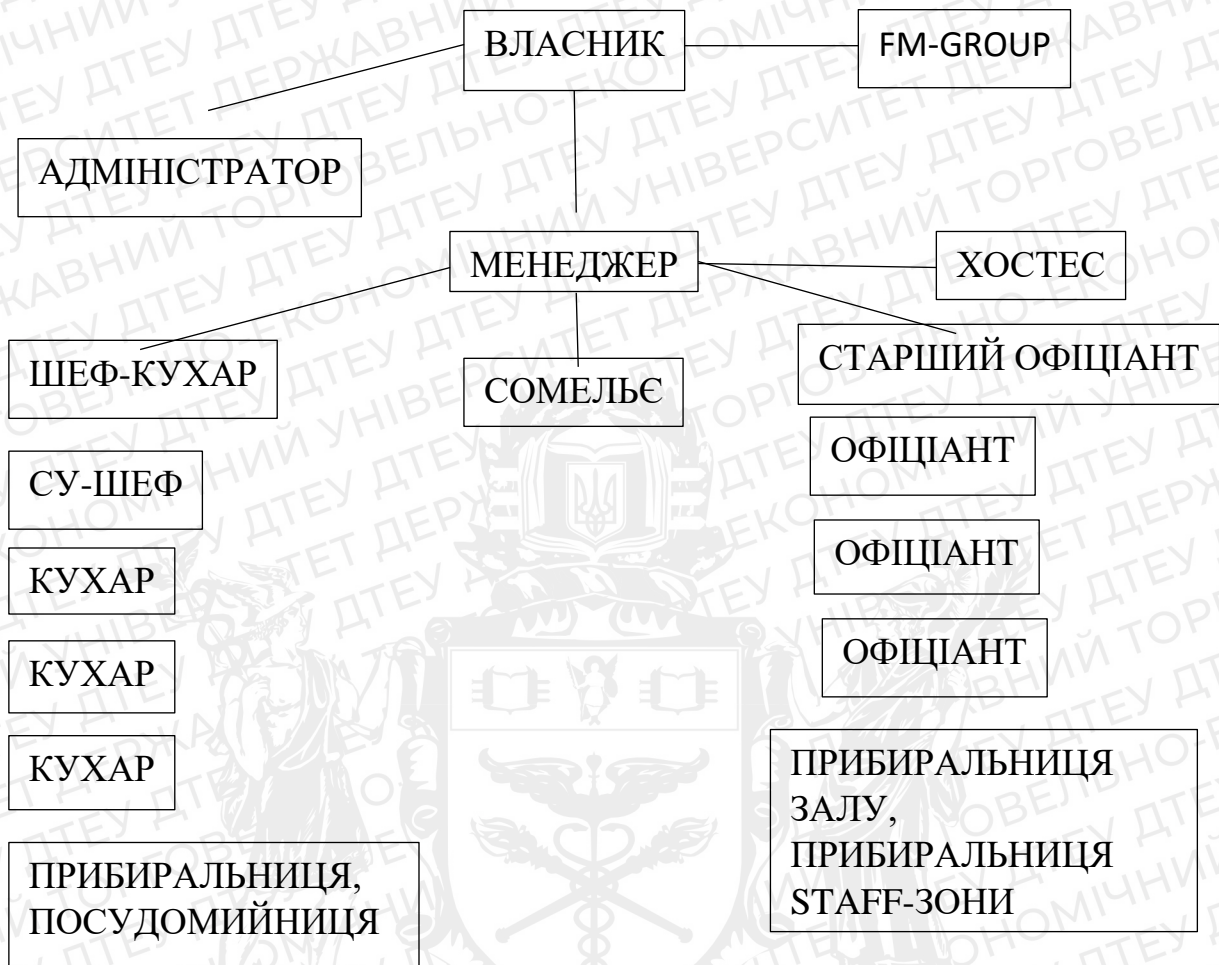


Рис. 1.1. Організаційна структура ресторану «Рівер Гриль»

З діаграми можна побачити чіткий склад персоналу, що одночасно перебуває у ресторані.

Тепер розберемо більш детально інструменти мотивації персоналу ресторану «Рівер Гриль». Так як мотивацію умовно поділяють на матеріальну та не матеріальну, можна конкретизувати їх особливості та основні відмінності у вигляді таблиці:

Напрями мотивації персоналу ресторану «Рівер Гріль»

| № | Матеріальна мотивація | Нематеріальна мотивація |
|----|--|---|
| 1 | Гарна заробітна плата | Похвала з боку керівництва |
| 2 | Харчування за рахунок закладу | Вдячність |
| 3 | Проведення культурних заходів в день народження компанії | Толерантне ставлення до особистого життя кожного працівника |
| 4 | Організація вітань та подарунків на день народження співробітників | Визнання заслуг працівника у певних успіхах підприємства |
| 5 | Організація корпоративів на свята | Взаємоповага |
| 6 | Трансфер або таксі у пізню пору доби за рахунок підприємства | Гнучкий робочий графік |
| 7 | Премії | Корпоративи, дні народження |
| 8 | % від особистих продажів, в основному це стосується офіціантів та барменів | Радитись з персоналом – це теж в свою чергу мотивація, повага та стимул працівників розвиватись |
| 9 | % від каси для кухарів за добу | Тренінги |
| 10 | Індивідуальні заохочення наприклад: продати за день більше піц ніж інші, або придумати нову страву, коктейль | |

Охарактеризуємо мотивацію, як результат впливу на організаційну культуру підприємства. Вона характеризується прагненням співробітників відповідати встановленим у ресторані нормам та стандартам, а також відчувати свою значущість та повагу керівництва і колег, мати чітке відчуття приналежності до колективу та ресторану, та відчувати себе частиною ресторанної сім'ї. Не можу не відмітити, той факт, що мотивація потребує постійного та регулярного оновлення та підтримання на належному рівні. Кожен співробітник ресторану повинен розглядатися керівництвом, як потенційні партнер по бізнесу, а не просто найманий працівник, такі самі відчуття необхідно викликати і у персоналу, що б вони відчували персональну відповідальність за ресторан та те, що у ньому відбувається.

Для того щоб досягати успіху в сучасному розвиненому та конкурентному ресторанному бізнесі Києва, та успішно конкурувати з іншими ресторанами, а також надавати гостям високоякісний сервіс, необхідно розробити та суворо дотримуватися системи високих стандартів обслуговування та якості. Стандарти, що запроваджені в ресторані, повинні

бути логічним продовженням концепції, цілі та рівня ресторанного закладу. Так наприклад ресторан «Рівер Гриль» - є одним з кращих закладів FM-групи та ставить собі за ціль створити вишукану та комфортну атмосферу для гостей, що завітали до ресторану на набережній у живописній локації Києва та з неймовірним видом на річку Дніпро, та правий берег Української багатовікової столиці. З цього виходить те, що у ресторані «Рівер Гриль» мають бути високі стандарти культури взаємовідносин з клієнтами, еталона поведінка обслуговуючого персоналу, і різноманітна кухня, що не лише зачаровує смаками, а і надихає виглядом кожного блюда та закохує у романтичну атмосферу закладу.

Належне дотримання традицій закладу, також посилює самовизначення працівників, так наприклад, справедлива система штрафів демонструє персоналу необхідність дотримання необхідної поведінки, проте не виглядає, як надто жорстка система покарань чи засіб впливу керівництвом на персонал. У разі персональної зацікавленості кожного окремого працівника в кінцевому результаті діяльності, іміджі компанії та підтримці високого рівня організаційної культури ресторану з'являються справжні традиції закладу сформовані природним шляхом. В результаті цього, вкрай високий рівень організаційної культури закладу дозволить кожному хто є частиною команди відчувати себе відповідальним за свій ресторанний продукт та його вигляд в очах відвідувачів. Виконання усього про, що написано у цьому розділі неодмінно приведе до успіху, а конкретно ресторану «Рівер Гриль» дозволить і надалі працювати на тому ж високому рівні, а також дасть можливість встановлювати собі нові цілі та крок за кроком рухатися до їх втілення. За рахунок вищенаведеного ресторан буде показувати найвищий рівень сервісу та буде мати найвищий рівень довіри клієнтів серед усіх ресторанів мережі FM. «Рівер Гриль» має бути взірцем правильно побудованої організаційної культури у ресторанній сфері.

На яскравому прикладі ми бачимо, що покращення організаційної культури за рахунок вдосконалення управління людськими ресурсами дає

зможу будь яким ресторанам забезпечити підвищення рівня конкурентоздатності та ефективності їх діяльності, та в результаті впливає на прибуток.

Першочерговим завданням організаційної культури ресторану є формування та запровадження нових цінностей, які вимагають:

- підвищення організаційної ефективності і моралі;
- фундаментальної зміни цілі ресторанного підприємства;
- значних технологічних змін;
- перехід до більш професійного, управління, або зміни його методів;
- активної зовнішньоекономічної діяльності.

Отримати високі результати в ресторанній сфері та в організації, та поліпшені організаційної культури ресторану можна лише в тому випадку, якщо як власник чи власники, керівництво, та співробітники усіх ланок разом вболівають за успіх та імідж свого підприємства, та щиро намагаються виконувати свою роботу сумлінно та якісно для досягнення поставлених цілей. За наявності мотивованої та професійної команди будь який ресторан може успішно існувати та розвиватися в умовах конкурентного ринку ресторанних послуг.

1.2. Оцінка формування організаційної культури в ресторані «Рівер Гриль»

З плином часу все більше зростає значення культури, як однієї з ключових організаційних характеристик, які впливають на ефективність управління рестораном. В менеджменті США та Європи вже давно сформувалося чітке розуміння необхідності та визначальної ролі культури на будь якому підприємстві, особливо у сфері обслуговування. Проте до нашого менеджменту усвідомлення цього факту прийшло років на 50 пізніше, та лише зараз, сучасні вчені демонструють у своїх наукових роботах ту визначальну роль, яку відіграє організаційна культура в ефективності

діяльності та конкурентоспроможності ресторану чи іншого підприємства сфери обслуговування.

Організаційна культура в ресторанній справі - це система прийнятих в ресторані цінностей, переконань, принципів, норм поведінки, які розділяє весь колектив підприємства та його власники. До організаційної культури також входить ділова культура, яка включає в себе норми і правила ведення бізнесу, ділову етику, діловий етикет, ділові комунікації та ін. Як ми бачимо на практиці Європейських закладів, ті компанії, яким вдається створити сильну організаційну культуру, завжди більш продуктивні та ефективні у своїй діяльності. Дослідження, проведені провідними вченими Сполучених Штатів Америки показують, що зміцнення організаційної культури без внесення змін у будь які інші умови праці, зазвичай супроводжується підвищенням продуктивності працівників на 15-25%. Як показує ринок, неймовірна кількість компаній зі слабкою або суперечливою організаційною культурою виявляються неефективними в ринкових умовах та звісно програють у конкурентній боротьбі, і в решті решт припиняють своє існування. Ще певну кількість років назад вважалося, що в конкурентній боротьбі завжди перемагає найсильніше підприємство, та зусилля менеджерів спрямовувались лише на те, щоб стати найсильнішою компанією, проте вже сьогодні набагато більшу роль відіграє унікальність, та неповторність. Згідно основ ресурсної теорії, унікальну конкурентоспроможність підприємства, що працює в сфері обслуговування можуть забезпечити особливі риси її ресурсів. Такий вчений, як Д. Барні запропонував чотири критерії для оцінки саме тих стратегічних ресурсів, за допомогою, яких підприємство може досягти довготривалої та стійкої конкурентної переваги на ринку - вони повинні бути цінними, рідкісними, неповторними, та незамінними. Для ресторанної сфери актуальним лишається забезпечення унікальної конкурентоспроможності підприємства, у чому своя особлива роль належить саме організаційній культурі, яка

відноситься до рідкісних нематеріальних стратегічних ресурсів, та яку неможливо імітувати.

Будь-яка організація, що працює у сфері обслуговування має свої унікальні культурні особливості, які відрізняють її від інших, позитивні чи негативні, але вони все одно будуть присутні на будь якому підприємстві, та з'являються у результаті взаємодії унікальних людей – що працюють на цьому підприємстві. Великий вплив на їх формування завжди мають власники та керівництво. Сильний лідер завжди впливає на організаційну культуру підприємства, шляхом формування цінностей, правил, традицій. Прийняті ним управлінські рішення надають серйозну унікальність компанії. Кожне підприємство ресторанної сфери є унікальним, саме їх організаційна культура відрізняє одне підприємство від іншого, навіть якщо вони працюють у схожих умовах, схожі за своїми ідеями, розміром, концепцією, підходами та сферою роботи, все одно вони будуть кардинально різними за своєю культурою. Організаційна культура максимально повно відображає у собі філософію компанії, та створює власну, неповторну атмосферу. Це питання дуже цікаве, широке, та складне, та вимагає подальших досліджень. Навіть якщо спробувати взяти усі цінності, переконання, звичаї, що прийняті в одному ресторані, та спробувати запровадити у другому, навіть за умови, що вони чітко зрозумілі співробітникам іншої організації, то все одно спроби отримати ідентичне за організаційною культурою підприємство будуть марними, та зіткнуться з великими труднощами та опором персоналу.

Таблиця 1.3

Трактування поняття організаційна культура

| № | Автор | Трактування |
|----------|----------------------|---|
| 1 | Науковець Т. Стюарт | В організаційній культурі виділяв людський, споживчий і організаційний капітал, він відносить організаційну культуру до останнього, розглядаючи її як частину організаційного знання, поряд з системами управління, технічним і програмним забезпеченням, патентами, брендами і т. п. |
| 2 | Науковець Е. Брукінг | Організаційну культуру відносить до корпоративну культури та до інфраструктурного капіталу, як частини інтелектуального капіталу компанії. Вона формує середовище, в якій працюють і спілкуються співробітники компанії. |

| | | |
|---|-------------------------------------|--|
| 3 | Науковець Е. Х. Шейн | Трактує організаційну культуру, як сукупність раціональних дій, сформованих і встановлених, групою, які служать для пристосування організації до умов зовнішнього середовища та для дотримання внутрішньої інтеграції. |
| 4 | Науковці: О. Віханський і А. Наумов | Вважають, що організаційна культура – це набір важливих припущень, що сприймаються підлеглими і отримують вираження в заявлених на підприємстві цінностей, які визначають членам організації орієнтири їх поведінки та дій. Дослівно трактуючи слова вчених – це «символічні засоби духовного і матеріального оточення». |

Організаційна культура ресторанів є сполучною ланкою, яка поєднує між собою співробітників. Результатом взаємодії між працівниками є синергетичний ефект, що сприяє успіху компанії. Синергія окремих індивідумів та груп в колективі не може бути скопійована ні за яких умов.

Давайте розглянемо співвідношення понять: «людина», «індивід», «особистість» в організаційній (корпоративній) культурі у вигляді малюнку (рис.1.2):



Рис 1.2. Сутність організаційної культури ресторану «Рівер Гриль»

Організаційна культура підприємств, що працюють у сфері ресторанного бізнесу є незамінним, унікальним та недосяжним активом компанії. Сильна організаційна культура може бути цінним стратегічним ресурсом компанії, який впливає на її конкурентоспроможність, але тільки в тому випадку, якщо вона відповідає наявним умовам зовнішнього середовища ресторану, та здатна адаптуватися до змін. Отже, ми бачимо, що саме організаційна культура визначає ту саму унікальність, неповторність, та індивідуальність ресторанів, та в кінцевому рахунку визначає рівень конкурентоспроможності кожного готелю.

Унікальна організаційна культура завжди виступає результатом спільної діяльності людей, пов'язаних спільною ідеєю, завданням, місією, загальними цінностями, правилами, досвідом, знаннями, та є незмінним джерелом нових ідей, що утворюють конкурентоспроможний ринок продуктів і послуг.

Організаційна культура, як філософія компанії включає цінності, які визначають поведінку її співробітників, їх ставлення до роботи, а також впливають на відносини в середині колективу. Організаційна культура це певний спосіб діяти спільно у рамках певного підприємства. У кожному ресторані визначаються прийнятні та комфортні для всіх правила поведінки, які чітко розділяють, що відповідає існуючим в тому чи іншому ресторані нормам, а що ні. Після розробки цих правил, що визначають порядок взаємовідносин між колегами, та взаємовідносин співробітників з гостями, вони можуть бути формалізовані та представлені персоналу у вигляді кодексу корпоративного управління, кодексу корпоративної поведінки, соціального кодексу, кредо компанії та ін. До так званих «базових» елементів організаційної культури відносять:

- цінності, норми, принципи діяльності, правила поведінки;
- символи, традиції, церемонії, ритуали;
- герої, історії, міфи, легенди;
- мотивація;
- комунікації, мова спілкування;

- лідерство, стиль керівництва;
- дизайн, символіка, зовнішній вигляд персоналу.

Розглянемо основні базові елементи організаційної культури в ресторані «Рівер Гриль» (рис.1.3):



Рис.1.3. Складові організаційної культури ресторану «Рівер Гриль»

Такі видатні американські дослідники, як Ральф Кілман, Мері Сакстон та Рой Серпа виділили три основних характеристики організаційної культури ресторану, як:

- напрямок впливу культури (стримуюча або спрямовуюча сила);
- глибина і однорідність (єдність культури і субкультури);
- сила впливу (сильна і слабка культура).
- Розглянемо вплив суб'єктивних складових на формування різних типів організаційної культури в ресторанному господарстві на наступній таблиці:

Таблиця 1.4

Вплив суб'єктивних складових на формування різних типів організаційної культури в ресторанному господарстві

| Складова | «Минулий» | «Справжній» | «Майбутній» |
|---|---|--|--|
| Система взаємодії при виконанні управлінських функцій | Переважно зверху вниз, ієрахічні структури, практично відсутній зв'язок і залучення нижніх рівнів до вироблення управлінських рішень. Вчинки керівництва суперечать колективним цінностям та інтересам. | Наявність взаємодії і вираженої об'єктивної зв'язку, інформування співробітників про перспективні стратегіях. Рішення приймаються відповідно до колективних цілями організації | Використання субкультур підрозділів організації для переходу на проектне управління, залучення персоналу до вироблення стратегічних рішень. Гармонізація вчинків керівництва з цілями розвитку персоналу |
| Система взаємодій по горизонталі | Тільки формальні відносини в рамках посадових обов'язків і розподілу повноважень або, навпаки, ділова взаємодія підміняється неформальними сімейними відносинами | Існує баланс розподілу повноважень і відповідальності. Неформальні відносини реалізуються в міру необхідності | Ділові стосунки посилюються неформальними відносинами (вміло використовується синергічний ефект об'єднання формальних і неформальних структур) |
| Ставлення до операційному середовищі, до клієнтів | Ставлення до споживача як засобу існування організації, економічна політика організації носить прогресивний характер | Ставлення до споживача стратегічно і тактично засноване на маркетингових підходах. Споживач - мета | Формуються системи внутрішнього маркетингу. Ставлення до внутрішніх систем як клієнтам. Повністю клієнтоорієнтованої поведінку |
| Ставлення до конкурентам | Абсолютизація "Я - компанія" на ринку, зневага до діяльності конкурентів; • "статусна" позиція; • "чорні" технології конкурентної боротьби | Уважне відстеження чужий стратегії і тактики; конкурентна боротьба цивілізованими методами | Налагоджений моніторинг операційного середовища, перехід до стратегічних альянсів з конкурентами |
| Ставлення до інновацій | Синдром переваги. Вороже ставлення до чужого досвіду. Будь-яке чужу думку сприймається як | Освоєння нових підходів і методів роботи. Пошук нових конкурентних технологій. | Стимулюється саморозвиток персоналу; вітаються і враховуються парадоксальні |

| | | | |
|-------------------------------|--|--|--|
| | невірне | Відкритість і готовність до взаємовигідної співпраці. Відкидається мислення типу "або-або" | пропозиції, навіть якщо їх впровадження на даний момент неможливо |
| Ставлення до цінностей і норм | Жорстокість і догматизм формальних норм. Нетерпимість до будь-яких виявів інакомислення та ініціативи з боку керівництва. Цінності, проголошувані керівництвом, носять декларативний характер. Персонал не привласнює місію і цілі організації | Наявність в організації прийнятих більшістю цінностей, базових переваг, формальних і неформальних норм. Допускається порушення норм при збереженні основних ідеологічних принципів організації | Організаційна культура стає стратегічною цінністю. Норми розробляються колективно, присвоюються усіма управлінськими рівнями організації |

Організаційна культура може бути тою самою стримуючою силою під час запровадження тих чи інших управлінських рішень, або, навпаки, сприяти їх успішному втіленню в життя. Якщо рішення керівництва не суперечить організаційній культурі, то вона неодмінно підтримує і полегшує його виконання, та призводить до успіху. Якщо ж навпаки рішення не відповідає прийнятим нормам і правилам, та суперечить цінностям, то воно обов'язково викличе відкритий або прихований опір у колективу. Будь яке підприємство – це у першу чергу люди. Окрім організаційної культури ресторану, що є загальноприйнятою для усіх працівників, в кожній групі людей може виникати власна субкультура. Якщо групи і підрозділи мають доволі різні цінності та культуру, то корпоративна культура підприємства не буде однорідною і глибокою. Що в результаті знизить управлінський вплив на організацію, як на єдине ціле. Організаційна культура у ресторанній сфері може бути сильною і слабкою, це залежить більшою мірою від лідерських якостей керівництва, та від того, наскільки персонал розділяє основні

цінності компанії, а також від відданості працівників своєму підприємству. У тих ресторанах, що мають сильну культуру, працівники зберігають вірність ідеям і цінностям компанії навіть в період кризових потрясінь. Саме таку ситуацію ми бачимо у ресторані «Рівер Гриль». В ресторанах зі слабкою культурою, навпаки цінності і норми сприймаються лише, як певний набір рекомендацій, та здебільшого ігноруються.

Конкурентоспроможність готелів останнім часом - визначається силою їх організаційної культури. Сильна культура завжди забезпечує виконання цілей та завдань ресторану, його стратегії, цілей і завдань. Сильна організаційна культура в сучасних ресторанах дозволяє їм конкурувати на ринку, та позитивно сприяє досягненню цілей, що встановили власники чи керівництво, та допомагає йому вижити та розвиватися надалі. Проте, вона також може створювати додаткові труднощі на різних етапах проведення необхідних змін, коли потрібно кардинально змінити існуючі правила, до яких всі давно звикли.

У ресторанный справі дуже різноманітні типи організаційної культури. Під час розвитку та становлення ресторану, а потім і під час його функціонування на кожній фазі його життєвого циклу набір характеристик організаційної культури змінюється. У будь якому типі організаційної культури містяться елементи минулого, сьогодення і майбутнього.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В РЕСТОРАНІ «РІВЕР ГРИЛЬ» М. «КИЇВ»

2.1. Шляхи удосконалення організаційної культури в ресторані

На організаційну культуру в ресторанній справі впливають, як *внутрішні, так і зовнішні чинники*, а їх зміна викликає гостру необхідність проведення змін в організаційній культурі. Особливості організаційної культури ресторанів, насправді багато в чому обумовлені впливом на підприємства таких чинників, як особистість власника чи власників та керівника, його місія, стратегія, та цілі, галузеві особливості, характер і зміст праці. Важливу роль відіграють також такі фактори, як - стать, вік, рівень компетенцій, кваліфікація, освіта, та рівень загального розвитку персоналу. Організаційна культура ресторану також напряму залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться організація. Внутрішні чинники, що впливають на організаційну культуру ресторану «Рівер Гриль», представлені на малюнку нижче.

Місія, цілі та стратегія ресторану - визначають напрямки і масштаби його діяльності. Жоден ресторан не може успішно існувати в конкурентному середовищі, якщо не має певних орієнтирів, які вказують на те, до чого він прагне та яка кінцева мета його діяльності. Ці орієнтири задаються за допомогою місії.

Місія - це призначення ресторану, основна мета його існування. Як ми можемо побачити на практиці, ресторан у якому є чітке уявлення про причини його існування, має набагато більше шансів на успіх, ніж той, де його немає. Місія безпосередньо впливає на імідж ресторану, та привертає до нього споживачів, партнерів, потенційних співробітників, так як інформує про те, що з себе представляє ресторан, та до чого він прагне, чим керується у своїй діяльності, та які кошти готовий використовувати.

Саме місія надає ресторану чіткої визначеності та індивідуальності. Вона є надійною основою для постановки цілей та розроблення стратегії функціонування, а також визначає його організаційну структуру. Місія завжди прямо впливає на формування організаційної культури, так як персонал ресторану повинен розділяти його мету, та робити свій внесок для її досягнення, а також розділяти усі цінності і принципи, якими керується підприємство ресторанної сфери.

Розглянемо детальніше внутрішні чинники, які впливають на організаційну культуру ресторану «Рівер Гриль» рис. 2.1:

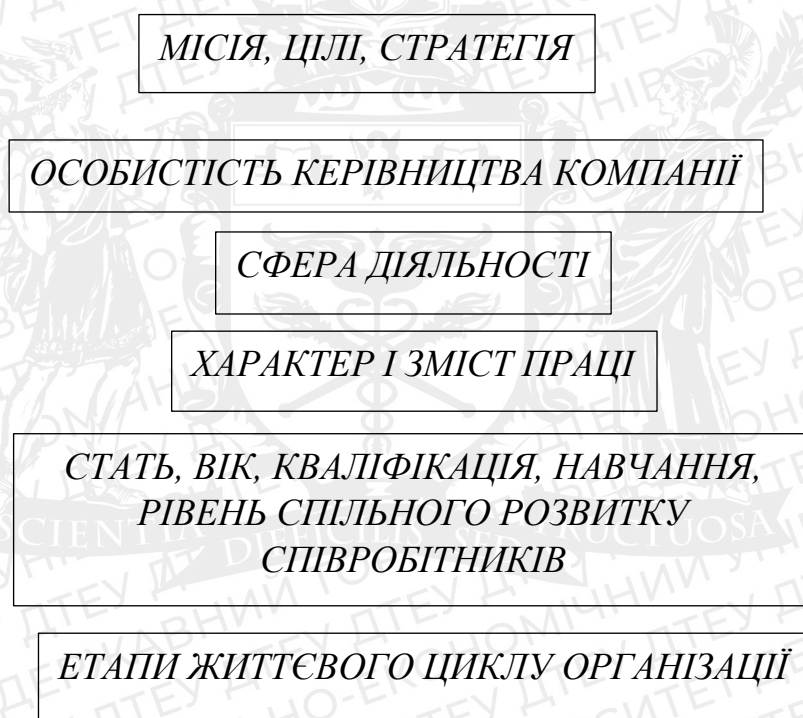


Рис. 2.1. Внутрішні чинники, які впливають на організаційну культуру ресторану «Рівер Гриль»

На основі місії ресторану, сформульованої в його загальних рисах, розробляється стратегія, що йому найбільше підходить і визначаються його цілі, які відображають різноманітні конкретні напрямки його діяльності із зазначенням чітких термінів їх виконання.

Стратегія, від грецького – Strategos, тобто мистецтво генерала. Це комплексний план, який призначений для виконання місії та поставлених цілей організації, що розробляється з розрахунку на тривалу перспективу.

Мета – це конкретний бажаний у майбутньому стан, та конкретний бажаний результат, на досягнення якого спрямоване управління рестораном.

Реалізація стратегії та цілей створює гостру необхідність у формуванні певного типу організаційної культури, або її зміні відповідно до потреб. Наприклад, для збереження довгострокового лідерства на ринку, необхідно створити таку організаційну культуру, що буде у собі містити цінності, правила, та норми поведінки, що чітко орієнтовані на кінцевого клієнта. Особливо сильний вплив на організаційну культуру має лідер. Лідер - це людина, яка завдяки своїм моральним, вольовим, психологічним чи іншим аспектам, володіє здатністю вести за собою колектив. Вплив лідера відображається на формуванні певних цінностей, правил, традицій, норм поведінки та інших важливих складових організаційної культури. В кінцевому рахунку власник чи власники, або керівництво ресторану можуть зробити його таким, яким вони його хочуть бачити. Різні стилі керівництва здатні формувати особливий характер взаємовідносин, зв'язків, форми взаємодії, стилю спілкування та інші типи важливих комунікативних особливостей організаційної культури. Саме від особливостей стилю керівництва залежать майбутні методи і форми мотивації та стимулювання персоналу. Саме лідеру, як засновнику організації, належить завдання об'єднати різних за характерами, гендером, статтю, світоглядом, віком та іншими відмінностями людей, та створити один цілий та єдиний колектив. Після становлення організаційної культури у новоутвореному підприємстві, вона стає одним з ключових чинників для досягнення нею успіху. Сучасні ресторани невід'ємні від свого навколишнього середовища, з яким вони перебувають у тісному та нерозривному зв'язку, та їх не можна розглядати у відриві від нього. Економічні, соціальні, політичні, національні та інші фактори зовнішнього середовища впливають на поведінку організації, та

формування її організаційної культури. Зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, наприклад зростання його складності, невизначеності, динамічності та інших факторів, ще більше посилюють свій вплив на ресторани підприємства та їх корпоративну та організаційну культуру. Вчені зазвичай розділяють зовнішнє середовище на дві різних складових, що мають різний вплив на ресторан, а саме – макро-оточення і безпосереднє оточення, тобто ділове середовище.

Розглянемо зовнішні фактори, які мають сильний вплив на формування, та розвиток організаційної культури в ресторані на рис. 2.2:

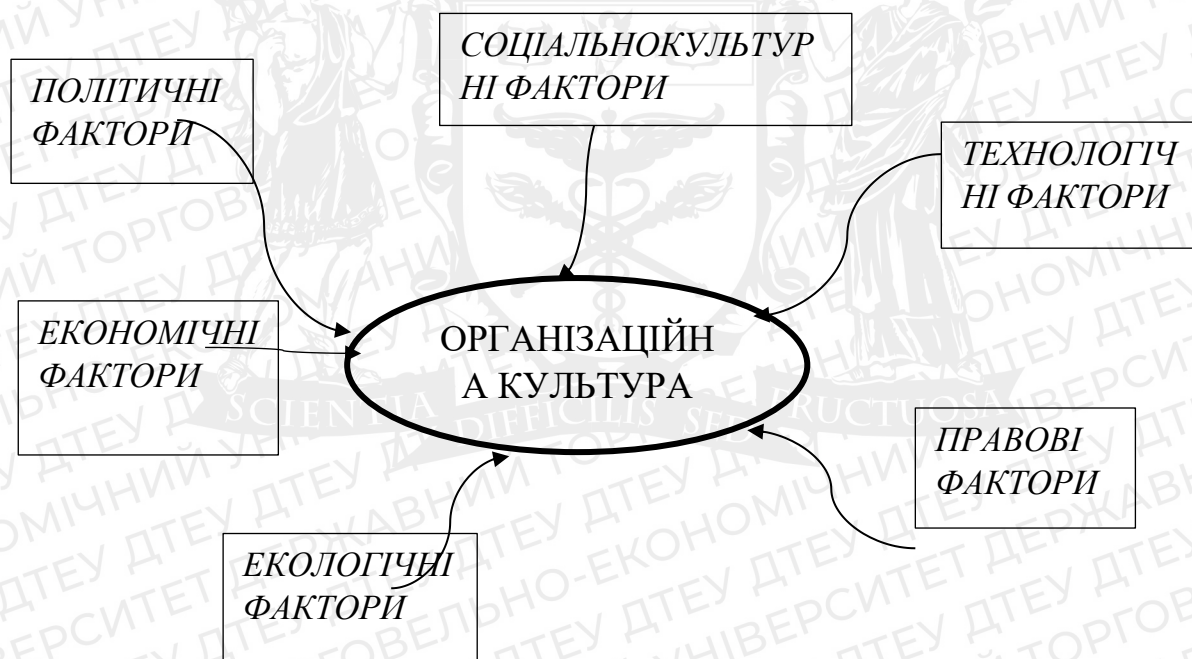


Рис. 2.2. Зовнішні фактори, які мають вплив на формування, та розвиток організаційної культури в ресторані

Макросередовище є обов'язковою частиною зовнішнього середовища, яка є загальною для всіх організацій. Незалежно від типу підприємства воно включає в себе економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні,

географічні, міжнародні та інші фактори, з боку яких організація, (в нашому випадку ресторан) зазнає впливу.

Серед факторів зовнішнього середовища, які впливають на організаційну культуру ресторану «Рівер Гриль», слід виділити такі: економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні та екологічні. Розберемо кожний окремо за допомогою таблиці:

Таблиця 2.1

Фактори зовнішнього середовища, які впливають на організаційну культуру ресторану «Рівер Гриль»

| № | Фактори | Вплив |
|---|----------------|---|
| 1 | Економічні | Це чинники макросередовища, які визначають загальний рівень економічного розвитку, ринкових відносин, та конкуренції, тобто економічні умови, в яких працює ресторан «Рівер Гриль». Чітко окреслюючи фінансові можливості компанії, впливають на її мотивацію, методи стимулювання, рівень оплати праці, та доступний у ній соціальний пакет. |
| 2 | Політичні | Це фактори у свою чергу, які визначають цілі і напрямки розвитку держави, її ідеології, зовнішню і внутрішню державну політику в різних сферах, а також шляхи і засоби, за допомогою яких уряд планує її здійснювати. Вони значною мірою впливають на формування цінностей, принципів, та норм поведінки в організації. |
| 3 | Правові | Це чинники натомість, які прямо регулюють діяльність організації, встановлюють допустимі норми її ділових відносин, права, відповідальність, та обов'язки. Усе це знаходить своє безпосереднє відображення у цінностях, нормах, принципах, формах взаємодії ресторану, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. |
| 4 | Соціокультурні | Це фактори, які визначають процеси, що відбуваються у суспільстві і впливають на діяльність організації, та її соціальні процеси. Вони включають в себе традиції, цінності, звички, етичні норми, стиль життя, ставлення людей до роботи та ін., що знаходить своє безпосереднє відображення в організаційній культурі ресторану. |
| 5 | Технологічні | Це чинники, які визначають певний рівень досліджень та розробок, розвиток яких дозволяє ресторанам створювати нову продукцію, удосконалювати і розробляти наявні технологічні процеси. Розвиток технологій, та високотехнологічного сектора економіки впливає на рівень компетенцій співробітників, що не може не відобразитися на системі цінностей, принципів, правил, та норм, тобто на організаційній культурі. |
| 6 | Екологічні | Це фактори, що пов'язані більшою мірою з кліматичними умовами, запасами природних ресурсів, та екологічною обстановкою. Природні катаклізми, зміни клімату, поява озонових дір, посилення сонячної активності, обмеженість |

| | |
|--|--|
| | <p>природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища та інші глобальні проблеми мають усе більший вплив на діяльність ресторанів. Все це підвищує соціальну відповідальність ресторанів перед суспільством та майбутніми поколіннями і впливає на зміну їх цінностей, принципів, норм поведінки у зовнішньому середовищі.</p> |
|--|--|

Організаційна культура навіть існує в контексті національної ділової культури та перебуває під її сильним впливом. Ділове середовище, будучи невід'ємною частиною зовнішнього середовища, складає безпосереднє оточення ресторану «Рівер Гриль». Воно забезпечує його необхідними для нього фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами, та здійснює транспортне обслуговування, надає консультаційні, аудиторські, страхові та інші послуги. У нього входять безліч організацій, які тою чи іншою мірою з ним пов'язані, такі як банки, фондові біржі, рекламні та кадрові агентства, консультаційні й аудиторські фірми, лізингові компанії, охоронні агентства, державні та муніципальні органи, об'єднання, асоціації та інші зацікавлені особи та організації, з якими ресторан безпосередньо має зв'язок.

Як в самому ресторані, так і в його зовнішньому середовищі існують певні зацікавлені групи та особи, так звані стейкхолдери, у яких є власні цілі та інтереси, та які можуть чинити сильний вплив на ресторанне підприємство: покупці, постачальники, власники акцій, кредитори, органи влади, лідери політичних і інших організацій, власники великого бізнесу, місцеве суспільство і таке інше..

2.3. Модель покращення організаційної культури ресторану «Рівер Гриль»

Розглянемо розроблену модель розвитку і формування організаційної культури для ресторану «Рівер Гриль» рис. 2.3.

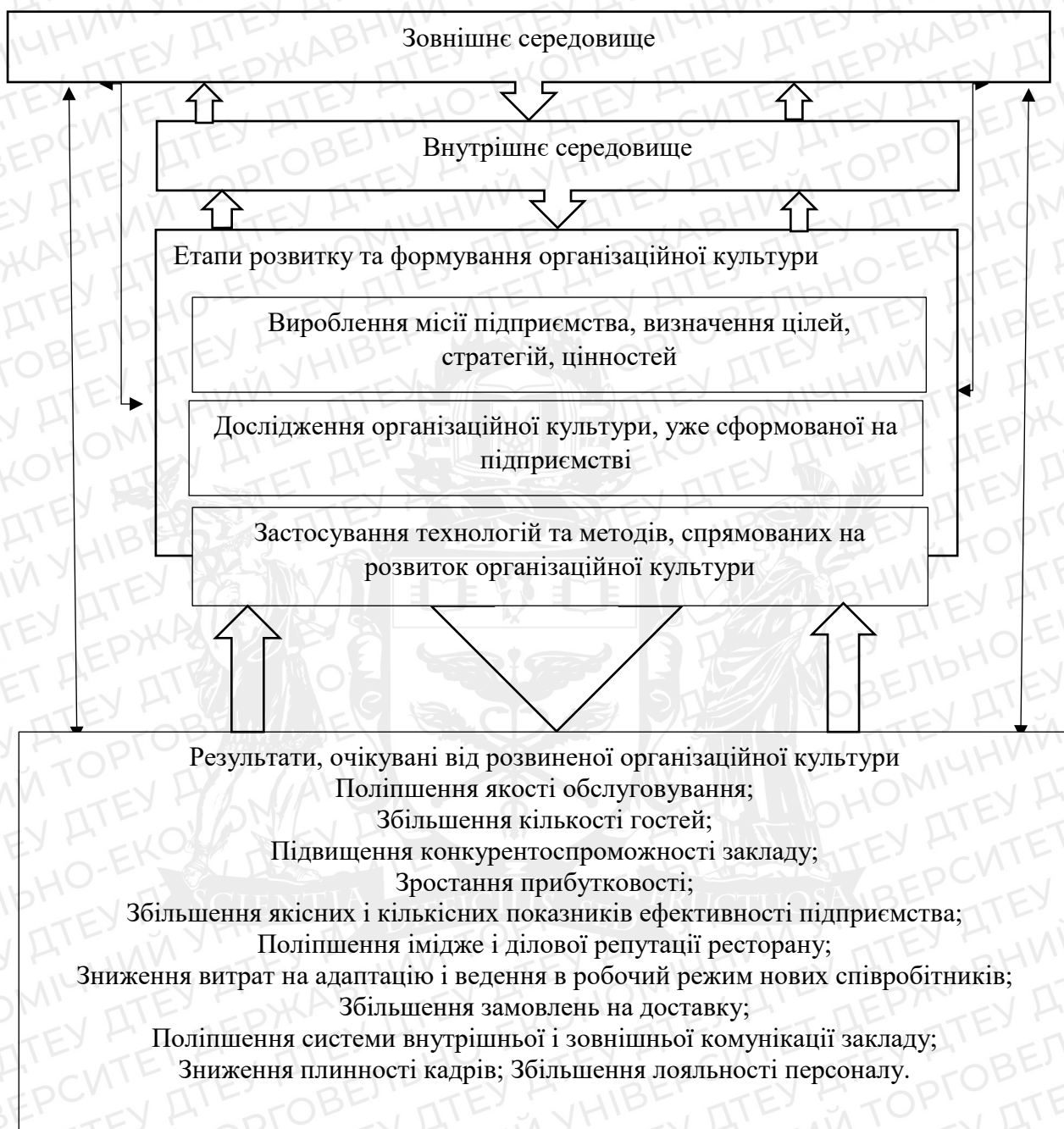


Рис 2.3. Модель розвитку і формування організаційної культури для ресторану «Рівер Гріль»

Внутрішня середовище ресторану, по факту є реакцією на зовнішню середу підприємства. Внутрішня середа – це певна сукупність суб'єктів, об'єктів, та процесів. По суті, це такий собі господарський організм компанії, або так би мовити її структура.

Основні елементи удосконалення корпоративної культури організації представлені на наступному *рис 2.4:*

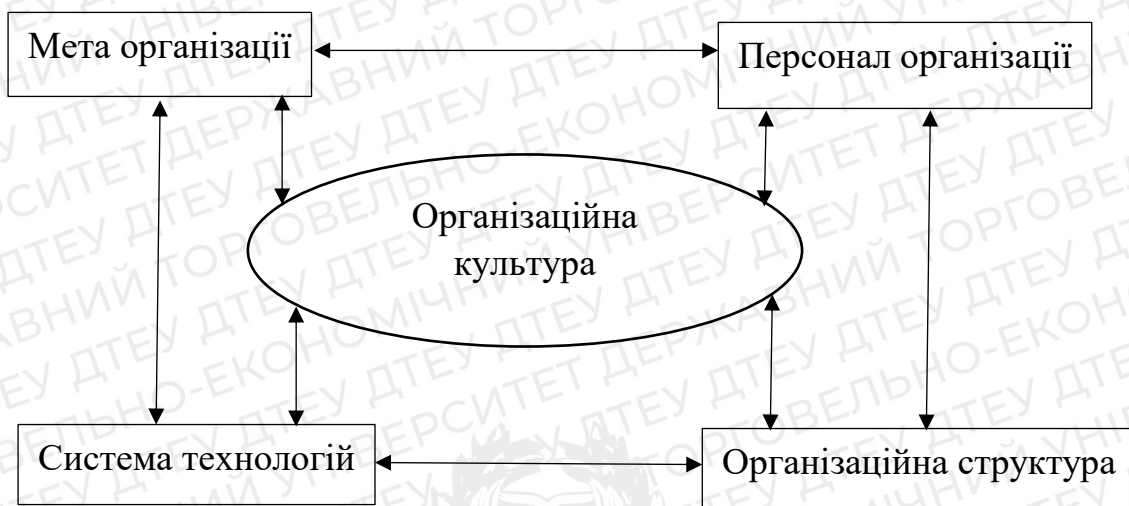


Рис. 2.4. Елементи удосконалення корпоративної культури ресторану «Рівер Гріль»

Будь-яку організацію, що працює у господарській сфері можна розглядати, як такий собі засіб досягнення цілей, за допомогою якого люди здатні виконати те, чого вони не мають змоги досягти індивідуально. Будь-яка організація має завжди хоча б одну загальну мету, яка є так би мовити основним маячком для всіх хто працює на цьому підприємстві. Основною метою роботи переважної більшості підприємств є звісно ж отримання прибутку. При цьому, як ми бачимо на практиці, це доволі рідке явище, коли підприємство має усього одну мету. Компанії, у яких на меті є певна кількість пов'язаних між собою цілей, у науці та на практиці називають складними організаціями. Важливо, щоб цілі, які стоять перед рестораном та його співробітниками були реальними та досяжними. Структура організації ресторану - це логічним чином побудовані взаємовідносини та функціонування різних рівнів управління та функціональних областей, що побудовані в такій формі, яка дозволяє ресторанному підприємству найбільш ефективно досягнути поставлених цілей. Однією з основних концепцій, що стосується структури підприємства, є спеціалізований розподіл праці – тобто чітке розмежування робочих процесів та функцій у ресторані між різними співробітниками. У відповідності зі структурою, концепцією, та цілями

ресторану кожна посада має свій персональний ряд задач, та область відповідальності.

Технологія - це поєднання кваліфікаційних навиків, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації і людях. Задачі і технологія тісно взаємопов'язані. Виконання задачі передбачає використання конкретної технології.

Культура підприємства - це образ, що став традицією мислення, що вийшов в звичку, і спосіб дії, який в більшій або меншій мірі розділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоч би частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали "своїми". Люди (трудові ресурси) - це п'ятий і найбільш значущий елемент внутрішньої середовища організації. Цілі організації досягаються через труд людей. Люди в організації створюють її продукт, вони формують культуру організації, її внутрішній клімат, від них залежить те, чим є організація. Характеристикою, що відрізняє внутрішні чинники, що впливають на підприємства, від зовнішніх, є можливість управління і контролю за ними. Однією з головних задач сучасного менеджменту підприємства є створення системи ефективного управління операційними процесами. Очевидно, що така система не може функціонувати без оптимальної організаційної структури, що являє собою сукупність взаємодіючих ланок, направлених на цілісну діяльність і розвиток організації. Така структура дає можливість підприємству здійснювати найбільш раціональну взаємодію із зовнішньою і внутрішньою середовищем, найбільш ефективно досягати поставлених цілей, виходячи із загальної стратегії організації.

Повернемося до питання покращення корпоративної культури ресторану «Рівер Гриль». Він розмістився на Русанівській набережній, а з його вікон відкривається мальовнича картина Дніпра і Батьківщини Мати з Печерською Лаврою. Ресторан має вишукану кухню, а його професійні кухарі приділяють основну увагу м'ясним стравам та стравам з морепродуктів, приготованими

на мангалі й грилі. В алкогольній карті закладу представлений широкий асортимент європейських вин, які доповнюють основні страви, а також ряд авторських коктейлів. Для тих, хто любить ароматний кальян, розроблена вишукана кальянна карта. У барі пригощають свіжим розливним пивом українського та Європейського походження. Спеціально для маленьких гостей в ресторані працюють професійні аніматори та дитяча кімната. Світлий інтер'єр оформлений у сучасному стилі, у дизайні переважає тепле дерево, та холодний метал, а у поєднанні з вогнем на кухні та приголомшливим видом який відкривається з панорамних вікон це місце не залишить байдужим жодного гостя, що до нього завітає. Також тут регулярно лунає жива музика, і у ці моменти зворушливі ноти саксофону заповнюють собою два поверхи та три зали закладу, доторкаючись до душі кожного хто їх чує. Ресторан River Grill - це мабуть одне з най романтичніших місць на березі Дніпра з прекрасним видом на місто. Легкий бриз, який здіймається вітряними вечорами та приносить свіжість з могутнього Дніпра, яскравий інтер'єр, бездоганна їжа та сервіс найвищого класу – саме так гості завжди згадують це чарівне місце. Цей ресторан є острівцем спокою посеред метушливого Києва, який дає вам змогу випити келих прохолодного вина, подивитися, як сідає сонце вимальовуючи хмарочоси правого берега у золотисті кольори, та відволіктися від шуму та метушні великого міста. Усе, що я вище описала є вкрай важливим для того, що б отримати повну картину цього місця, та що б досконально та максимально повно зрозуміти цей заклад та особливості його функціонування.

Справа у тому, що за усією цією атмосферою, смачною їжею, чудовим сервісом та іншими перевагами ресторану стоїть його персонал. Персонал який пройшов доволі цікавий та тернистий шлях разом із своїм підприємством, пережив переїзди, ремонти, закриття, роботу лише сезонно, складні умови та часи. І весь той шлях, що був пройдений згуртував колектив ресторану настільки, що навіть коли ресторан було викуплено ФМ – групою, та перебудовано, колектив працював на тимчасових роботах та чекав

повторного повернення до свого другого дому. Після повторного відкриття закладу, уже під прапорами нових власників, хоча минулому власнику і лишилася невеличка частка його підприємства, майже весь персонал повернувся до роботи. Залишилися директор та заступники, адміністратори, більшість офіціантів, шеф кухар зі своєю командою, та інші. Саме той довгий та складний шлях, від шатру на березі Дніпра, який неначе оазис майорів білими кольорами над Дніпром серед зелені Русанівського острова до одного з найкращих та найуспішніших ресторанів столиці який сьогодні пише нову історію Української ресторанної справи, згуртував його колектив та утворив настільки потужну корпоративну культуру, що мабуть важко зараз назвати ще хоч один заклад у столиці який би міг похвалитися чимось подібним.

Проте, як це завжди буває, навіть у цьому на перший погляд фантастичному місці є свої проблеми із організаційною культурою.

В описаному та проаналізованому у цій роботі ресторані, є певний ряд проблем із організаційною культурою, які потребують вирішення. Почнемо мабуть з першої та вкрай складної для вирішення. Наразі ми говоримо про високу плінність кадрів саме нового персоналу, адже не дивлячись на злагоджений та ефективний колектив, виникла проблема з тим, що новачкам доволі важко до нього пристосуватися, а співробітникам, що вже роками працюють у цьому ресторані важко приймати в команду нових членів. Це сьогодні доволі серйозна проблема, адже навіть не дивлячись на ефективність персоналу, зупинився власне його подальший розвиток, та особовий склад підприємства ніби знаходиться у певній фазі застою. У майбутньому це може мати вкрай негативні наслідки за різних причин та у вигляді різних проблем:

1. Так як у бізнесі, як у природі - все тече та змінюється, у ресторані виникає проблема із тим, що зупинка подальшого розвитку, яку ми спостерігаємо сьогодні, скоріш за все, якщо не буде вирішена призведе до регресу підприємства та подальшого його погіршення, адже у світі нічого не стоїть на місці, та у випадку відсутності прогресу завжди буде проявлятися

регрес. Справа у тому, що допоки в Україні війна, та ресторан працює у помірному режимі, та не має тої кількості гостей, що була до вторгнення - це не сильно помітно, проте коли війна скінчиться та зали ресторану будуть знову наповнені на 100% того персоналу, що є буде вже не достатньо, а нові співробітники не зможуть злагоджено працювати з тим персоналом, що є наявний зараз. Отже на основі вищесказаного ми можемо сформулювати першу проблему – закритість корпоративної культури ресторану відносно нових співробітників, та занадто сильна сталість особового складу персоналу. Я бачу два основних варіанта розв'язання даної проблеми: намагатися проводити спеціальні заходи з тимблдингу та роз'яснювати колективу перспективи та недоліки замкнутості корпоративної культури та пояснювати усю необхідність розвитку та розширення штату та залучення нових співробітників. Для цього пропонується проводити регулярні збори за участю усього колективу, як сталого, так і нових співробітників. У якості другого варіанту, що б розв'язати дану проблему я бачу широкі можливості у організації та проведенні для колективу спільного дозвілля, яке дозволить більше розкритися новим співробітникам, а старим дізнатися їх краще та в решті решт прийняти в колектив.

2. Наступною проблемою є те, що через сталість особового складу працівників ресторану «Рівер Гриль» вони перестали професійно розвиватися, а отже ресторан ніби завмер у часі та немає подальшого розвитку, при цьому на конкурентному ринку ресторанних послуг Києва це майже рівноцінно смерті. Для того аби принести у ресторан нові ідеї, цілі, цінності привернути увагу нових гостей та покращити його корпоративну культуру, обов'язковим чинником є постійний розвиток. Для вирішення цієї проблеми я також бачу два основних шляхи: після закінчення війни намагатися якомога частіше відправляти своїх співробітників на практику та навчання закордон, що дозволить їм набратися нових знань, опиту, навичок, та принести у свій заклад та його корпоративну культуру цікаві та так необхідні йому нововведення. Або проводити ротацію основного персоналу

між закладами ФМ – групи, для того аби відбувався обмін опитом, знаннями, навичками та для розширення та покращення корпоративної культури ресторану.

3. Наступною та мабуть останньою проблемою, що я можу окреслити є те, що у ресторані працюють кальянтики, які по факту не є частиною ресторану. «Рівер Гриль» наймає компанію на аутсорсі, яка постачає у ресторан усе необхідне обладнання для куріння та приготування кальяну, а також необхідну сировину та співробітників. У цьому є вкрай серйозна проблема, адже вони регулярно міняються, (деякі навіть працюють по декілька тижнів), та не стають повноцінною частиною персоналу закладу ресторанної справи, а отже не розділяють усі ті цінності, правила, етичні норми, та інші елементи організаційної культури закладу, які так довго та ретельно формувалися. По факту вони є тимчасовими елементами у механізмі функціонування закладу, що вкрай негативно впливає на якість обслуговування, злагожденість роботи, та мікроклімат у колективі. Я пропоную досить простий та зрозумілий спосіб вирішити дану проблему. Прибрати кальян та компанію з надання кальянтних послуг із цього ресторану раз і назавжди.

Організаційна структура ресторану «River Grill» є лінійно-функціональною та має чітко побудовану ієрархічну схему підлеглості. На мою думку вона ідеально підходить цьому ресторану та не потребує удосконалень чи заміни.

Діяльність будь-якого підприємства у сфері обслуговування та туризму, в першу чергу орієнтується - на задоволення потреб різних груп клієнтів. На сьогоднішньому ринку ресторанних послуг Києва прослідковується підвищення рівню конкуренції. Так як ефективність діяльності ресторану залежить від його конкурентних переваг, на ринку, то з цього виходить те, що однією з найважливіших відмінностей одного ресторану від іншого, є його сформована організаційна культура або організоване навколишнє середовище, до складу якого входять різні елементи: культура організації,

рівень навчання і розвитку, нагородження і визнання, комунікації у колективі, тощо. Власне термін "культура" походить від латинського слова "cultura" - тобто обробіток, виховання, освіта, розвиток. Для чіткого розуміння суті і змісту поняття організаційної культури є різні підходи. Умовно більшість з них ми можемо поділити на три групи:

- визначення-характеристики діяльності організації та її членів;
- визначення, переліку усіх елементів організаційної культури;
- визначення, що трактують організаційну культуру як цілісну категорію.

Організаційна культура в ресторанній справі - це своєрідна ідеологія управління рестораном і організації соціально-економічної системи на підприємстві. Вона направлена перш за все на підвищення трудового потенціалу системи та завжди виражає основні цінності та ідеологію ресторану. Ідеологія управління – це система поглядів та ідей, пов'язаних з управлінням рестораном, стратегією його розвитку, способами і методами досягнення поставлених цілей, а також з наявною діловою та неформальною етикою в середині організації.

Ідеологія управління також проявляє себе у місії та цілях організації; вона досить серйозно впливає на відношення працівників до підприємства та підприємства до персоналу, що проявляється в умовах праці, соціальних гарантіях та ін. Цінності організації - це певне вираження того значення, що підприємство надає певним матеріальним предметам, діям, явищам для організації та її працівників. Цінності є певним орієнтиром для працівників та ресторану загалом у процесі їх спільної діяльності, та під час прийняття рішень.

Схематично ми можемо зобразити організаційну культуру у вигляді певної моделі, що заснована на взаємозв'язку складу організаційної культури, її носіїв, типів зовнішнього вияву, а також способів сприйняття і засвоєння працівниками організації (рис. 2.5).

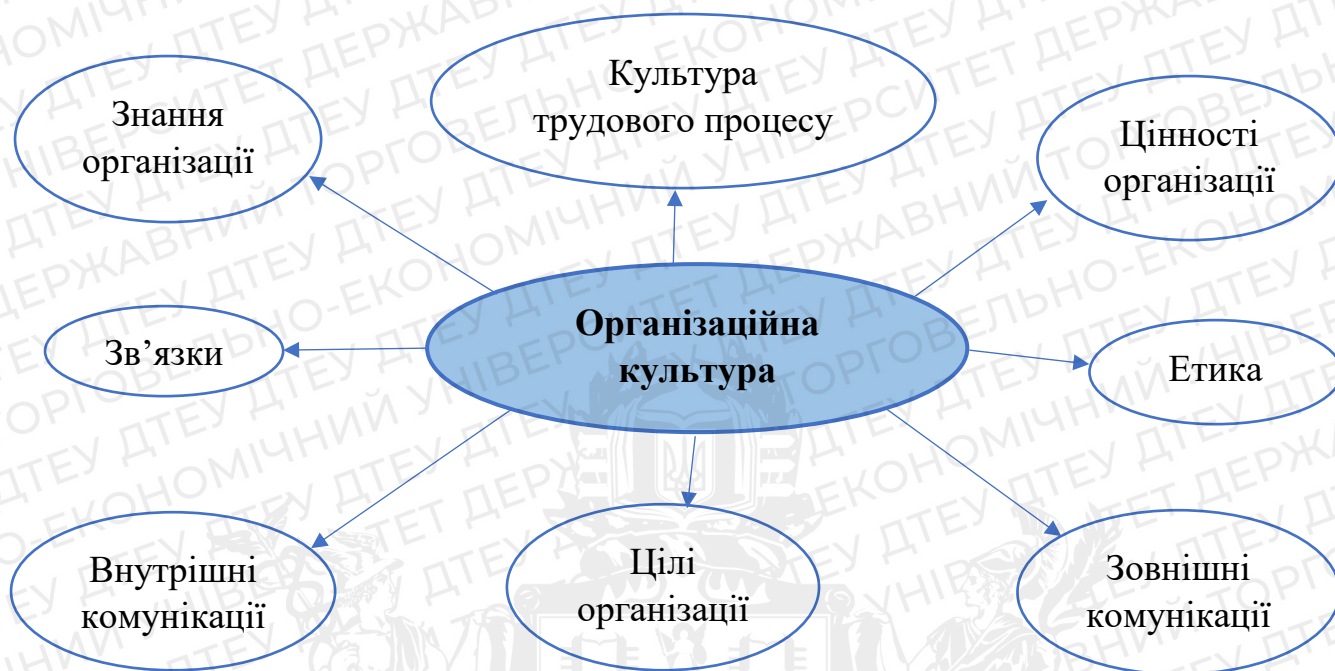


Рис. 2.5. Напрями удосконалення організаційної культури ресторану

Як ми можемо бачити, структурними складовими організаційної культури є: цінності організації, знання організації, внутрішні і зовнішні комунікації і зв'язки, цілі організації, культура трудового процесу та етика.

Організаційна культура насправді присутня у всіх сферах діяльності де є людина. Організаційна культура, маючи вплив на кожний функціональний елемент системи управління, відображає ідеологію управління даною організацією. Так, система управління персоналом, є однією з найбільш близьких до організаційної культури, адже має на увазі управління трудовими процесами і трудовими ресурсами підприємства; система зв'язків з громадськістю - управління зв'язками із зовнішньою середою. Загалом, організаційна культура має вкрай широку та багатоцільову спрямованість: встановлює і посилює взаємозв'язок, та взаємодію між працівниками ресторану; формує сприятливий психологічний клімат в колективі; і надає ціннісні орієнтири для діяльності працівників. Проте головною метою

організаційної культури, є забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу ресторану.

ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження щодо ефективності впровадження організаційної культури у ресторані «Рівер Гриль» було:

1. Доведено, що організаційна культура розвивається разом з підприємством та є одним із способів і механізмів збільшення прибутку, поліпшення якості обслуговування, підвищення конкурентоспроможності закладу, поліпшення ділової репутації та іміджу, збільшення кількості гостей, поліпшення системи зовнішньої і внутрішньої комунікації закладу, регулюється управляючою ланкою та являє собою конкретну систему цінностей, та установок, що поєднують дослідницький потенціал і практичний досвід, певне світовідчуття і перспективне мислення.
2. Встановлено, що ефективність організаційної культури напряму залежить від внутрішнього та зовнішнього середовища.
3. На формування та розвиток організаційної культури ресторану впливають розроблені цілі, стратегії і цінності сформовані для підприємства «Рівер Гриль», а також концепція закладу, специфіка його цільової аудиторії та ресурсний потенціал.
4. Досліджено рівень якості організаційної культури, який показав, що її ефективність залежить від професіоналізму персоналу та керівництва.
5. Проаналізовано, та доведено, що організаційна культура природньо спрямована на розвиток підприємства, що в ресторанах є своя культура і вона формується на основі загальної культури суспільства; формування організаційної культури в ресторані «Рівер Гриль», характеристику організаційної культури в закладі, внутрішнє та зовнішнє середовище яке впливає на ресторан, організаційна культура є провідником, вона визначає напрямок розвитку підприємства, поєдную людей, допомагає стабілізувати та знайти вихід з важкого становища.

б. Запропоновано, варіанти удосконалення організаційної культури в ресторани, та доведена необхідність продовжувати розвиток організаційної культури у ресторані «Рівер Гріль» надалі.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільчук Г.І., Мацук О.В. Організаційна культура: особливості формування і оцінки впливу на результат діяльності колектива. Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18
2. Бала О.І. Підходи до оцінювання корпоративної культури / О.І. Бала // Вісник НУ “Львівська політехніка” "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку".-2006.- No567.-С. 6-11.
3. Андреева И. В. Організаційна культура: Учбового посібника. / И. В. Андреева, О. Б. Бетина — СПб.: Державний інженерно-економічний університет», 2010. — 293 с.
4. Радугін А. А. Організаційна культура // Организационное поведение. Хрестоматия. Редактор-составитель Райгородский Д.Я. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – 752 с. – С.50-72
5. Козлов В. В. Корпоративна культура: досвід, проблеми і перспективи розвитку: Монографія / В.В. Козлов. – М. ЮНИТИ:, 2001. – 540 с. с.– 336 с.
6. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. Менеджмент. [Електронний ресурс] / В. М. Кошельник. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchetei/2011_3/NV-2011-V3_47.pdf
7. Мазур И. И. Эффективный менеджмент: Учб. пособ. / И. И. Мазур – М.: Старша школа, 2003. –555 8. Мардас А. Н. Організаційний менеджмент. / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – СПб.: Пітер., 2003.
9. Менеджмент: Учб. пособ. / Авт. сост. М. И. Басаков. – М.: Дашков И. К., 2012. – 128 с.
10. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [за ред. Д.М. Черваньова, О. І. Жилінської]. / – К. : Нічлава. 2011. – 624с.

11. Федцов В. Г. Культура готельно-туристичного сервісу / В. Г. Федцов. – «Фенікс». – 2009. – 231с.
12. Герчикова І. А. Менеджмент: Підручник. - 3-є вид., Переоп. і доп. / І. А. Герчикова. – М.:, НІТКІ. 2000. - 501 с.
13. Карамушка Л. М. Психологічне управління / Л. М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
14. Овчаренко М.І. Корпоративна культура організації як економічна категорія: її сутність і зміст / М.І. Овчаренко // Збірник наукових праць «Економічний простір». – 2011. – № 52/2. – С. 250-259.
15. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с. URL: <http://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/chapter-2156>.
16. Везомська І.Г. Діагностика організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Даніеля Денісона. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 5 (61).
17. Везомська І.Г. Формування корпоративної культури та імідж готельного підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2011. № 6 (2). С. 136–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_6%282%29__28.
18. Гірняк Л.І. Сучасні аспекти управління якістю у закладах готельно-ресторанного комплексу. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції: матеріали щорічної наукової конференції професорсько-викладацького складу та аспірантів Львівського торговельно-економічного університету / відп. за вип. Б.Б. Семак. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. С. 226–227.

19. Головка О.М., Кампов Н.С., Махлинець С.С., Симочко Г.В. Організація готельного господарства: навч. посібник для вузів / за ред. О.М. Головка. Київ: Кондор, 2011. 410 с.
20. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
21. Крупський О.П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу. Бізнес-Інформ. 2014. №9. С. 200–204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_35.
22. Поважний О.С., Орлова Н.С. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. Менеджер. 2014. № 1. С. 4–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2014_1_3.
23. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2007. 300 с.
24. Професійні стандарти з професій індустрії надання послуг / Федерація Рестораторів і Готельєрів, Наук.-навч. центр «Агентство професійних стандартів» (АПС). - М: Вид. будинок. «Ресторанні відомості», 2004.
25. Захарчин Г.М. Технологічні аспекти формування організаційної культури на підприємстві / Г.М. Захарчин // Проблеми економіки та управління. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2009. – №640. – С. 279–284.
26. Заболотна В.О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В.О. Заболотна // Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом: навч. посіб. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
27. Воронкова А. Е., Баб'ян М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура. Монографія. / За заг. ред. док. екон. наук, професора Воронкової А. Е. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.