

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «HOLY BURGER»

Студентки 4 курсу, 2 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Науковий керівник
к.е.н., доц.

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



Онищук
Олександр
Андріївни

Салімон
Ольга
Миколаївна

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускнну кваліфікаційну роботу студенту

ОНИЩУК ОЛЕКСАНДРИ АНДРІЇВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Сервісні технології суб'єкта ресторанного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

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

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад управління корпоративної культури у підприємстві ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – управління корпоративної культури підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення управління корпоративної культури у ресторані «Holy Burger», м. Києва.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ РЕСТОРАНУ «HOLY BURGER», М. КИЇВ

1.1. Характеристика діяльності підприємства «Holy Burger»

1.2. Аналіз управління персоналом ресторану «Holy Burger»

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ РЕСТОРАНУ «HOLY BURGER»

2.1 Аналіз соціально-психологічного клімату в ресторані «Holy Burger»

2.2 Напрями підвищення ефективності корпоративної культури ресторану «Holy Burger», м. Київ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	факт
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.-02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	02.06.2023	02.06.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023	03.06.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>		
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доцент

(підпис)

Салімон О.М.

(ініціали, прізвище)

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

(підпис)

Ткачук Т.М.

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

Онищук О.А.

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

Салімон О.М.

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Онищук О.А.
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

Салімон О.М.

Завідувач кафедри,
д.е.н., професор

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ РЕСТОРАНУ «HOLY BURGER», М. КИЇВ.....	9
1.1. Характеристика діяльності підприємства «Holy Burger».....	9
1.2. Аналіз управління персоналом ресторану «Holy Burger»	16
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ РЕСТОРАНУ «HOLY BURGER»	
2.1. Аналіз соціально-психологічного клімату в ресторані «Holy Burger»	31
2.2. Напрями підвищення ефективності корпоративної культури ресторану «Holy Burger», м. Київ	38
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес на сьогоднішній день є дуже популярним та стрімко розвивається. Одним з аспектом успіху ресторанного бізнесу є успішна побудова корпоративної культури підприємства. Цей інструмент допомагає підвищити рівень ресторану, якість обслуговування та ефективність підприємства.

Рівень дослідженості теми. Дослідження корпоративної культури почались ще у XIX столітті, а згодом багато вчених почали поглиблюватись та розкривати цей термін. На сьогоднішній день багато науковців продовжують досліджувати корпоративну культуру підприємств, а це доводить її важливість та актуальність у сьогоднішньому розвитку підприємств.

Метою є розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад управління корпоративною культурою підприємства ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- дослідити управління корпоративною культурою підприємства ресторанного господарства;
- проаналізувати фактори впливу на управління корпоративною культурою підприємства ресторанного господарства;
- оцінити рівень якості управління корпоративною культурою підприємства ресторанного господарства;
- розробити напрями удосконалення управління корпоративною культурою підприємства ресторанного господарства;
- обґрунтувати пропозиції щодо впровадження інноваційних методів управління корпоративною культурою підприємства ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – формування управління корпоративною культурою підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення управління корпоративною культурою підприємства ресторанного господарства.

Методи дослідження. У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для аналізу та встановлення певних показників, аналіз – для порівнянь, групувань та встановлення підходів, анкетування та опитування – для дослідження показників та особливостей впровадження організаційної культури у ресторані, соціометричне вимірювання – для встановлення кількісних та якісних оцінок людських відносин у ресторані.

Інформаційна база. У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано матеріали з наукової літератури, законодавчих та нормативних актів, мережі Інтернет, матеріали з внутрішньої звітності та соціальних мереж ресторану.

Практичне значення отриманих результатів застосовується у доведенні висновків та рекомендацій щодо впровадження та удосконалення організаційної культури в ресторані.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок., на яких представлено 16 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ РЕСТОРАНУ «HOLY BURGER», М. КИЇВ

1.1 Характеристика діяльності підприємства «Holy Burger»

«Holy Burger» – це перезапуск ресторану «Holy Chick», що відкрився в 2017 році в Києві.

«Holy Burger» розташований на розі вулиць Шота Руставелі та Рогнідинської, в самому центрі Києва.

Інтер'єр ресторану «Holy Burger» розробляла студія YOD Design. Це простора зала з шкіряними посадковими місцями, а також окрема менша посадка на другому поверсі. Зал просторий, високі стелі, великі колони, а стіни виконані у світлих відтінках з імітацією мармуру. Не можливо не підкреслити величезні панорамні вікна, з яких відкривається вид на місто і тим самим додає відчуття просторності. Всі столи виконані з дерева, а стільці у ніжно блакитному кольору, що додає затишку. В ресторані розташовано багато великих свічок, які щовечора запалюють – створюється казкова атмосфера.

Окремою залишилася й зона для бару. Вона виконана у сірих тонах з елементами заліза, а також шкіряними барними стільцями. Ідеальне бруталне місце для вечірніх коктейлів.

Білий лаконічний літній майданчик з великими м'якими диванами і високими вазонами працює у теплу пору року.

В основі нової концепції – бургери. Меню для закладу розробляв відомий шеф-кухар Олексій Юсупов. Усі бургери є гастрономічно цікаві, проте є і звичні для нас позиції. У «Holy Burger» пропонують 9 видів бургерів. Всі вони неймовірно різні: з курятиною, індичкою, халумі, свининою, яловичиною, марамуровою яловичиною та стейками риби. Для поціновувачів в меню можна знайти різні стейки приготовані на грилі. Також є широкий вибір різних закусок, салатів, супів та десертів. Варто відмітити велику винну карту та широкий вибір коктейлів та безалкогольних напоїв.

Ще одна важлива частина меню – сніданки. Це широкий вибір як солоних, так і солодких сніданків. В меню ви знайдете омлети, яєшні, круасани, млинці, сирники та навіть чізкейк. Великим бонусом є широкий вибір додатків, що можна додати за вашим смаком до обраної страви.

Ресторан розрахований на людей з середнім та високим рівнем доходу, а також в закладі можна часто побачити зірок, бізнесменів та політиків. Цінова категорія – середня, а дещо вище середнього. Середній чек вечері на двох складе 1000-1500грн.

Якщо говорити про визначення та обґрунтування цільового сегменту споживачів, то їх можна оцінити за такими критеріями як: вік, стать, рівень доходу, професіями, приналежність до певного класу.

Розберемо детально:

1. Вік: від 19 до 60 років.
2. Стать: 50% чоловіків та 50% жінок.
3. Рівень доходу: середній, вище середнього.
4. Професії: серед гостей можна побачити багато бізнесменів, політиків, артистів, але є і достатня кількість молоді, студентів.
5. Приналежність до певного класу: гості це люди як середнього класу, так є і бізнесмени, впливові люди. Цей ресторан - поєднання прогресивної молоді з вже успішними людьми.

Для управління якості на підприємстві потрібно поєднати елементи організації для спрямування та контролю належної якості ресторанного підприємства.

В це входить перш за все менеджмент сервісу, задля якнайкращого обслуговування споживачів, а також задоволення їх потреб. Не менш важливим є управління якістю продукції ресторану, дотримання усіх ДСТУ, умов зберігання та приготування продуктів, чистота кухні[1, 3].

Варто зазначити і про менеджмент персоналу – важливо проводити тренінги, майстер-класи, створювати корпоративну культуру, направляти та заохочувати кожного працівника для його найкращої роботи. Ніяк не можна обійтись без перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників [1,3,7].

Персонал є основною ланкою роботи ресторану. Кожен з них чітко виконує свої обов'язки задля найкращого результату. Розглянемо організаційно-управлінська структуру «Holy Burger»(рис. 1.1).



Рис. 1.1 організаційно-управлінська структура «Holy Burger»

Джерело: розроблено автором

Штатний склад працівників ресторану «Holy Burger» налічує 64 особи. Всі вони унікальні, цікаві та професіонали своєї справи(табл.1.2).

Таблиця 1.2

Штатний розклад ресторану «Holy Burger»

№ п/п	Посада	Ставка
1	2	3
1	Директор ресторану	1
2	Керуюча рестораном	1
3	Головний бухгалтер	1
4	Бухгалтер	1
5	Аудитор	1
6	Закупівельник	1
7	Менеджер ресторану	3
8	Старший офіціант	2
9	Офіціант	16

10	Хостес	5
11	Бармен	3
12	Шеф-кухар	1
13	Су-шеф	1
14	Кухар холодного цеху	6
15	Кухар гарячого цеху	6
16	Посудомийка	2
17	Прибиральниця	2
18	Менеджер з маркетингу та продажу	1
19	Маркетолог	3
20	SMM менеджер	2
21	Керівник відділу персоналу	1
22	HR менеджер	1
23	Керівник служби безпеки	1
24	Охоронець	2
Всього		64

Джерело: складено автором

Виходячи з табл. 1.2, можна побачити штатний склад та загальну кількість працівників. Більшість співробітників готелю мають досвід роботи більше трьох років. Середній вік персоналу - 20 - 35 роки. На підприємстві працює однакова кількість як жінок, так і чоловіків[1, 2]

На виконання повноважень в галузі охорони інформації, що становить комерційну таємницю:

- контролювати дотримання вимог локальних нормативних актів ЗРГ з охорони комерційної таємниці всіма працівниками товариства;
- контролювати виконання заходів у сфері захисту комерційної таємниці;
- давати обов'язкові для виконання вказівки з питань забезпечення збереження комерційної таємниці;
- приймати рішення про доступ представників сторонніх організацій (третіх осіб) до інформації, що становить комерційну таємницю;

- призначати перевірки наявності документів і справ з грифом «комерційна таємниця», за результатами перевірок затверджує акти;
- вирішувати інші питання, пов'язані з комерційною таємницею і забезпеченням режиму конфіденційності.

Тривалість робочого часу, час початку і закінчення роботи співробітника визначаються графіком роботи для кожного окремо, затвердженим керівником компанії. У робочий час співробітник повинен знаходитися на своєму робочому місці. Облік часу приходу на роботу, і відходу з місця роботи ведеться в кожному структурному підрозділі.

Співробітникам надається щорічна оплачувана відпустка. Право на відпустку у працівника настає з моменту укладення трудового договору. Тривалість відпустки становить 24 календарні дні. За угодою між працівником і безпосереднім керівником щорічна оплачувана відпустка може бути розділена на частини. Проте одна з частин цієї відпустки повинна бути не менше 14 календарних днів.

Про відсутність на робочому місці без дозволу, з огляду на хворобу, співробітник зобов'язаний повідомити своєму безпосередньому керівнику протягом трьох годин відсутності, по закінченню яких співробітник вважається неправомірно відсутнім. Якщо працівник не має можливості зв'язатися зі своїм безпосереднім керівником особисто, це може зробити на його прохання третя особа. Якщо хвороба співробітника носить тривалий характер, він зобов'язаний повідомляти своєму безпосередньому керівнику про свою відсутність, але не менше одного разу тиждень[1,2,3].

У перший день виходу на роботу після хвороби співробітник надає листок непрацездатності у відділ персоналу для подальшого оформлення відповідно до чинного законодавства.

Порушення співробітником порядку повідомлення про свою відсутність або ненадання документів, які підтверджують відсутність через хворобу, тягне за собою застосування до співробітника дисциплінарних стягнень.

Співробітник повинен зберігати конфіденційність по відношенню до всіх заходів та інформації, які стосуються діяльності компанії і не повинен розголошуватись, протягом всього терміну дії трудового договору, а також після його закінчення.

Співробітник зобов'язаний повернути керівнику форму, яка знаходяться в його розпорядженні.

Зовнішній вигляд співробітника на робочому місці є дуже важливим фактором. Одяг є доповненням колективного іміджу, а керівник очікує, що кожен співробітник на робочому місці виглядає охайно, чисто, має попрасований одяг, а зачіска та макіяж зібрані та витримані.

Зовнішність співробітника – важливий фактор, який впливає на сприйняття гостями готелю як готелю, так і кожного співробітника. Це означає, що керівництво готелю очікує, що кожен співробітник буде створювати професійний імідж, завжди буде виглядати охайно і уділяти увагу своїй зовнішності та особистій гігієні.

Щорічно за ідеальне виконання трудових зобов'язань, вагомі досягнення в роботі, прагнення до вдосконалення на робочому місці передбачені виплати грошових премій[1, 11].

За невиконання або неналежне виконання робочих обов'язків, порушення трудової дисципліни, перевищення повноважень на підприємстві передбачені дисциплінарні стягнення. Ці дисциплінарні стягнення можуть бути у вигляді догани, стягнень чи звільнення з роботи.

Спершу керівник просить від співробітника письмове пояснення і лиш потім застосовується догана. Якщо співробітник відмовляється від письмового пояснення, то керівник оформлює наказом дисциплінарне стягнення і повідомляє про це працівника під розпис.

Стягнення або догано можуть застосувати до працівника:

- За грубі розмови з гостями
- За підвищені тони при розмові з гостями
- За нешанобливе ставлення один до одного

- За запізнення на роботу
- За знаходження на робочому місці в неналежному та неохайному вигляді
- За проявляння неповаги до гостей
- За відсутність передачі інформації по зміні та неналежного закриття каси
- Звільнення можуть застосувати до працівника:
 - За неповідомлену відсутність на робочому місці без причини
 - За знаходження в алкогольному або наркотичному сп'янінні
 - За крадіжку
 - За регулярні спізнення на робоче місце

Керуючий може застосовувати штраф при першому порушенні, а у разі отримання 3 зауважень або 2 доган протягом року співробітник підлягає звільненню[1,2].

Розглянемо динаміку вартості найпопулярніших бургерів у ресторані «Holy Burger» за останні чотири роки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка вартості найпопулярніших бургерів у ресторані «Holy burger», (за одну порцію)

Тип номери	Рік	2019	2020	2021	2022
	Бургер з індичкою		220	250	280
Huli Huli Burger		220	250	280	300
Holy Cheeseburger		230	280	300	340
Supreme Nacho		240	280	300	340

Джерело: складено автором

На вартість бургерів у ресторані впливає:

1. Місце розташування. Ресторан знаходиться в самому центрі Києва на розі вулиць Шота Руставелі та Рогнідинської, а це означає, що ціна на оренду та купівлю приміщень дуже висока.
2. Популярність та відомість. Ресторан дуже відомий та популярний в Києві, щодня його відвідують політики, бізнесмени та зірки, тому сервіс та ціна теж орієнтована на це.
3. Вартість продуктів. Через нестабільну ситуацію в країні, воєнний стан та непостійний курс валюти, продукти дорожчають – з ними і ціна.

В ресторані «Holy Burger» цінник вище середнього, в порівнянні з ресторанами Києва. Проте не дивлячись на високий цінник ресторан завжди заповнений гостями, адже він є популярним серед киян та відвідувачів міста. Гості звикли до високого сервісу, смачної їжі, затишної та стильної атмосфери і не хочу від цього відмовлятися[12,14].

1.2. Аналіз організаційної культури ресторану «Holy Burger»

У ресторані «Holy Burger» панують певні принципи, які були встановлені ще на початку відкриття закладу і ними слідує кожен працівник. Завдяки цим принципам робота ресторану є злагодженою та ефективною. Основними принципами «Holy Burger» є:

1. Дисципліна. Усі працівники підприємства знають та дотримуються правил та статутів ресторану. Секрет успіху злагоджено, ефективного та якісно робочого саме у дисципліні, адже це допомагає навіть у найбільш завантажений час надавати якісний сервіс гостям.
2. Жага до роботи. Працювати в ресторані «Holy Burger» - це вибір кожного, кожна особа самостійно обрала цей шлях і безпосередньо має повністю віддаватись роботі. Якщо вони тут працюють, це означає що їм подобається та вони люблять свою роботу. Гарний настрій, жага до надання якісного сервісу, любов до людей та своєї праці – усе це дивізи працівників до щоденного робочого процесу.

3. Повага та чесність – без цього неможливо обійтись. Усі в рівних умовах, і гарна налагоджена атмосфера починається з поваги до себе, один одного, інтересів інших, ресторану та гостей. Репутація для ресторанного бізнесу є дуже важливою, тому на неї треба працювати. А якщо вже і стались якісь помилки їх треба чесно визнавати, щоб швидко вирішити та продовжувати робочий процес. Відкритість, чесність і повага – завжди цінується.

Кількісні та якісні показники часто використовують задля аналізу організаційної культури ресторану. Найбільш ефективними є характеристики якісних показників, завдяки яким можна оцінити саме поточний процес та його розвиток, міцність та стійкість стратегій розвитку організаційної культури. Також можна проводити аналізи по критеріям відношення та часу. Критерії часу допомагають оцінити можливості та потенціалу розвитку ресторану, а критерії відношення – мотиви та поведінку працівників у створенні та формуванні організаційної культури.

Наразі ресторан налічує 64 працівника. У ресторані «Holy Burger» було провели опитування серед працівників різних підрозділів. Кількість опитованих – 25 осіб. У табл. 1.7 виведено середні значення балів за кожен функцію відповідей опитованих і було виявлено, що в ресторані високий рівень організаційної культури.

У ресторані робота персоналу оплачується за місяць. Усі посади оплачуються за встановленою місячною ставкою. Заробітну плату видають двічі на місяць – 15-го числа та на кінець місяця. Загальну зміну середньої погодинної заробітної плати персоналу ресторану розглянемо нижче (табл.1.4), а також розглянемо зміни середньої заробітної плати персоналу ресторану «Holy Burger» за місяць (табл.1.5).

Таблиця 1.4

Зміни середньої погодинної заробітної плати персоналу ресторану «Holy Burger»

Показники	Середня заробітна плата, грн./год	Відхилення
-----------	-----------------------------------	------------

Рік		Абсолютне	Відносне %
2019	6	-	-
	8,18		
2020	7	2,52	3,69
	0,70		
2021	7	4,04	5,71
	4,74		
2022	7	1,02	1,36
	5,76		

Джерело: складено автором

Виходячи з табл. 1.4 можна побачити, що середня заробітна плата за годину збільшується з кожним роком, що заохочує працівників сумлінніше працювати.

Таблиця 1.5

**Зміни середньої заробітної плати персоналу ресторану «Holy Burger»
за місяць**

Показники	Середня заробітна плата, грн./міс.	Відхилення	
		Абсолютне	Відносне, %
Рік			
2019	13500	-	-
2020	14000	500	3,70
2021	14800	800	5,71
2022	15000	200	1,35

Джерело: складено автором

За даними таблиць 1.4 та 1.5 можна спостерігати постійне зростання заробітної плати. Цьому сприяли як внутрішні так і зовнішні фактори: збільшення

потоків гостей а з ним і об'єму роботи, економічні зміни в країні та підвищення курсу долара тощо[28].

Хоч щороку спостерігається безперервне збільшення заробітної плати, це не допомогло уникнути високої плинності кадрів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Динаміка плинності кадрів у ресторані «Holy Burger»

Показники		Рік			
		2019	2020	2021	2022
Ч (ос.)		13	7	14	16
Ч (ос.)		33	33	36	37
		39%	21%	39%	43%
Відхилення	Абсол ютне	-	-18	18	4
	Віднос не (%)	-	-	85,71	10,25
			46,15%	%	%

Джерело: складено автором

Плинність кадрів — рух кадрів в організації, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника виробничою поведінкою працівника

На сьогоднішній день плинність кадрів – це дуже поширене явище на підприємствах, особливо в ресторанах.

Причин плинності кадрів є безліч і серед найбільш поширених:

- Негативне робоче середовище.
- Некомпетентні зарплати.
- Неадекватний процес відбору.
- Відсутність професійного розвитку.
- Відсутність мотивації роботи.
- Недосягнення заздалегідь встановлених цілей.

– Поганий нагляд за роботою[38].

Найбільш поширені причини звільнень працівників умовно поділяються на три основні групи:

- пов'язані з сімейно-побутовими обставинами;
- з незадоволеністю працівників умовами праці та побуту;
- з порушеннями трудової дисципліни.

Причини звільнення, обумовлені незадоволеністю, тісно пов'язані з факторами плинності, під якими розуміються умови праці та побуту працівників (зміст і організація праці, система матеріального і морального стимулювання, організація виробництва та управління, взаємини в колективі, система професійного зростання, забезпеченість житлом, санітарно - гігієнічні умови праці і т. д.). Мотиви звільнення є відбиттям його причин у свідомості працівників, які встановлюються в процесі бесіди з тими, хто звільнюється[39].

Щоб поррахувати окремо активну і пасивну плинність, потрібне уточнення причини звільнення кожного співробітника. Для визначення чи все в порядку на підприємстві або в підрозділі, отриманий результат порівнюють з нормами і цим же показником компанії за відповідний період минулого року.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховують як в цілому по підприємству, так і по окремих підрозділах або рівнями персоналу. Залежно від галузі змінюється період, за який беруть дані. Найчастіше - це рік, але для підприємств з високою плинністю кадрів розрахунковим періодом може бути півроку або три місяці, а для підприємств з низькою плинністю - два-три роки.

Формула коефіцієнта плинності кадрів наступна:

$$К.п.кадрів = (Кількість звільнених / Чисельність персоналу) \times 100\% [40].$$

Дивлячись на показники у таблиці 2.5 можна побачити, що коефіцієнт плинності кадрів є доволі високим, що несе негативні наслідки для підприємства. В нормі коефіцієнт плинності кадрів має бути не вище 5%, проте для закладів ресторанного господарства він може бути значно вищий, адже часто там працюють студенти, люди на короткий термін, що шукають тимчасовий підробіток.

На це впливаю багато факторів, основним з яких є заробітна плата. А останній рік на це впливає військовий стан у країні та неперервне проживання людей в тому чи іншому місті.

Варто відзначити і сам стиль управління персоналом ресторану:

- За рахунок сильної корпоративної культури, всі проблеми та недоліки вирішуються швидко та колегіально
- Усі працівники завжди знають актуальний стан справ та роботи колективу
- Привітність та доброзичливість – девіз колективу
- Кожен працівник може розраховувати на допомогу та підтримку як на робочому місці, так і поза ним
- Нові досягнення, гарна та чітка праця завжди оцінюється та допомагає у швидкому кар'єрному рості

Прийом співробітників здійснюється на підставі Правил внутрішнього трудового розпорядку, які розроблені відповідно до чинного КЗпП України.

При влаштуванні на роботу фахівець зобов'язаний пред'явити наступні документи:

- паспорт;
- трудову книжку;
- диплом або інший документ про освіту чи професійну підготовку;
- документи про проходження тренінгів, курсів (якщо такі були);
- документ про військовий облік (для військовозобов'язаних);
- ідентифікаційний номер;
- свідоцтво про народження дітей (якщо до 18 років);
- страхове свідоцтво пенсійного фонду (за наявності);
- свідоцтво про шлюб;
- 2 фото розміром 3 * 4;
- довідка МСЕК (у разі інвалідності);
- медичну книжку;

– рекомендаційні листи з останніх 2 місць роботи, з мокрою печаткою підприємства (для керівників середньої та вищої ланки).

Співробітник відділу персоналу ознайомлює з правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами охорони праці та пожежної безпеки, посадовою інструкцією, що відповідає посаді, на яку приймається фахівець, і допомагає заповнити документи на оформлення. Спершу працівнику призначається випробувальний термін для кращого пізнання його вмінь та навичок, вмінню працювати в колективі та пізнання його особистості[1,6,12].

Поки співробітник проходить випробувальний термін з ним укладається трудовий договір на певний термін. Якщо термін пройдений позитивно і він залишається працювати на підприємстві, то укладається строковий трудовий договір, в разі, якщо співробітник буде займати керівну посаду, з правом подальшого продовження на певний термін або розірвання по закінченню терміну дії або безстроковий трудовий договір, в разі, якщо співробітник буде займати лінійну посаду.

Якщо працівник захоче з часом піти з посади, то він має право розірвати трудовий договір, попередивши про це за два тижні. При розірванні трудового договору з поважних причин, передбачених чинним законодавством України, працівник звільняється в термін, про який він просить. Звільнення може бути за власним бажанням, за згодою сторін або по завершенню терміну дії строкового договору. Заява про звільнення узгоджується з керівництвом та працівником і передається в службу персоналу, де його підписують і в останній трудовий день видають працівнику трудову книжку з записом про звільнення.

Аби робота в ресторані була налагоджена усі повинні дотримуватись правил та зобов'язань[17,18,23].

Для оцінки рівня корпоративної культури сформуємо сукупності ознак для кожної функції, зміст яких відображає їхню сутність. При цьому ознаки можна сформулювати у запитальній формі чи стверджувальній (судження). У табл. 1.7 ознаки функцій представлені як змістове наповнення, перелік яких узгоджений із рестораном «Holy Burger», виходячи із їхньої специфіки. Під час формування

анкети враховується думка підприємства, що забезпечує більшу об'єктивність дослідження. Мінімальне число запитань повинно бути не меншим, ніж три, максимальне – в межах розумного, беручи до уваги те, що респонденти не завжди охоче відповідають на анкети із великою кількістю запитань. Розглянемо рівень корпоративної культури ресторану «Holy Burger» на основі її функцій (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Рівень корпоративної культури ресторану «Holy Burger» на основі її функцій

Функції	Змістове наповнення функцій	Бали 1-5
1	2	3
1. Просвітницько-виховна	1. Працівники знають історію створення, цінності та традиції ресторану	4,8
	2. Працівники дотримуються норм та правил поведінки, які установлені підприємством	4,5
	3. Система цілей якісно впливає на поведінку працівників, виховуючи у них почуття відданості підприємству	3,5
<i>Сума</i>		12,8
2. Мотиваційна	1. Присутній сприятливий клімат, в якому виникає бажання самовіддано працювати	4,2
	2. Панує гармонія між особистими цілями працівників та цілями підприємства. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві та мають всі умови для самореалізації	4,7

	3. На підприємстві діє ефективна система мотивації, що стимулює працівників до вдосконалення	4,5
<i>Сума</i>		<i>13,4</i>
3. Комунікативна	1. Інформація працівникам доводиться до відома вчасно, чітко та прозоро	5,0
	2. На підприємстві дотримуються обміну інформацією та поведінковими моделями. Усіх працівників завчасно повідомляють про заходи, збори та лекції, що проходять на підприємстві	4,0
	3. Усі працівники підприємства приймають участі у всіх дискусіях та вирішеннях проблем	5,0
<i>Сума</i>		<i>14,0</i>
4. Стабілізуюча	1. Кожен працівник розуміє свою важливість на підприємстві, спільну місію. Усі працівники завжди згуртовані та об'єднані у єдине ціле	2,5
	2. На підприємстві партнерські відносини на високому рівні, а командна робота дуже цінується	3,8
	3. Високий рівень взаєморозуміння, поваги та комфорту у колективі	3,9
<i>Сума</i>		<i>10,2</i>
5. Адаптивна	1. На підприємстві	3,8

	міжособистісні та виробничі проблеми вирішують з розумінням та швидко.	
	2. Працівники регулярно підвищують свій професійний рівень та компетенцію для конкурентоспроможності та підвищення ефективності роботи підприємства	4,5
	3. Цінності підприємства допомагають ефективно працювати за будь-яких обставин	4,8
<i>Сума</i>		<i>13,1</i>
6. Регульовальна	1. Усі працівники знають про правила та функціональні обов'язки на робочому місці	5,0
	2. Правила та норми не порушуються працівниками підприємства	5,0
	3. На підприємстві є високі стандарти якості, яких дотримуються усі працівники	4,0
<i>Сума</i>		<i>14,0</i>
7. Інноваційна	1. Новітні тенденції сервісу застосовують в ресторані, а нові ідеї стимулюють на кращу роботу працівників	4,8
	2. Панує високий рівень креативного мислення	5,0

	3. Кар'єра службового зростання залежить від інноваційної активності	4,7
Сума		14,5
Загальна сума		92,0

Джерело: складено автором

У табл. 1.7 проводиться оцінка якості функцій за бальною системою, проставляючи навпроти кожного судження бали від одного до п'яти, тобто, інструментарієм оцінки служить п'ятибальна система. Якщо працівник підприємства вважає, що певний пункт на його підприємстві не відповідає реальності, тобто, функція не працює, то проставляє 0 балів[30,42].

У ресторані «Holy Burger» було проведено опитування серед працівників різних підрозділів за даною методикою. Кількість опитуваних – 25 осіб. У табл. 1.7 проставлено середні значення балів за кожну функцію, відштовхуючись від відповідей опитуваних. В кінці підсумовуються результати кожного блоку функцій і підраховується загальний підсумок.

Далі передбачено вибір шкали, за якою оцінюватиметься рівень організаційної культури: низький, середній, достатній і високий рівень. За необхідності можна ввести проміжну оцінку, яка відобразить допустимий рівень організаційної культури[31, 35].

Використовується така шкала оцінювання рівня організаційної культури: до 20 балів – організаційна культура відсутня; 21 - 40 балів - низький рівень організаційної культури; 41 – 60 балів – середній рівень; 61-80 –достатній рівень організаційної культури; 81 – 100 балів - високий рівень організаційної культури. Відповідно до шкали, тобто кількісної інтерпретації рівня організаційної культури, пропонується характеристика цих рівнів, відображена в табл. 1.8.

На основі середніх величин наведено інтегральну оцінку рівня організаційної культури, порівнюючи фактичні результати із нормативними відповідно до запропонованої шкали оцінювання.

Характеристика рівнів організаційної культури підприємства

Шкала оцінювання, бали	Рівень КК	Характеристика рівнів КК
До 20-ти	Відсутня організаційна культура	На підприємстві відсутні власні традиції, історія підприємства, базові цінності, мотивація персоналу, стандарти якості. Як наслідок - погана дисципліна, часто виникають конфлікти, низька інноваційна активність, конкурентоспроможність і адаптивність як до внутрішніх, так і зовнішніх викликів.
21-40	Низький рівень корпоративної культури	На підприємстві не звертається увага на просвітницьку роботу серед персоналу, оскільки про історію підприємства та певні традиції не повідомляється. Базові цінності не мають значного поширення серед колективу, панують індивідуалістичні настрої, персонал байдужий до загальних цілей підприємства, а система мотивації не заохочує до продуктивної праці. Комунікації неефективні, відсутні стандарти якості, часто виникають конфлікти і не стимулюється підвищення професійного рівня персоналу. Низька адаптивність і відсутня інноваційна активність.
41-60	Середній рівень КК	Підприємство має свої традиції та історію, які підтримуються колективом. Підприємство прагне сформуванню базові цінності і розгортає роботу для їхнього поширення. Присутній сприятливий клімат, хороша дисципліна і задовільна система мотивації, однак недостатня для стимулювання інноваційної активності персоналу. Задовільний рівень комунікативних зв'язків, розробляються стандарти якості та заходи для підвищення адаптації до викликів ринку.
61-80	Достатній рівень КК	На підприємстві цінуються традиції, власна історія та культивуються базові цінності. Діє ефективна мотиваційна система, яка забезпечує позитивну інноваційну динаміку. Персонал заохочується до підвищення професіоналізму й

		розширення компетенції. Налагоджена хороша комунікативна система і панує доброзичлива атмосфера. Підприємство має хороший адаптивний потенціал і поєднує регульовальні процедури із креативністю.
81-100	Високий рівень КК	Підприємство має свої традиції, історію, систему цінностей, якої дотримується увесь персонал і які допомагають досягати бажаних цілей підприємства, що співпадають із особистісними цілями працівників. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві і долучаються до вирішення проблем; діє ефективна система мотивації, яка стимулює інноваційну активність. Ефективні комунікації сприяють у вирішенні будь-яких проблем, присутнє ефективне поєднання регулювання процесів із великою взаємодовірою і свободою творчості. Панує атмосфера згуртованої родини, існують стратегії розвитку, які підвищують адаптаційні можливості підприємства і забезпечують йому стабільну конкурентоспроможність на ринку.

Джерело: складено автором

Наповнення табл. 1.8 дає змогу одержати інформацію про рівень організаційної культури та інтенсивність виконання нею своїх функцій на підприємстві. За допомогою проставлених балів, аналізу відповідей на запитання та порівнявши їх з табл. 1.8, керівник підприємства може оцінити корпоративну культуру, побачити її сильні та слабкі сторони, виявити дисфункції, оцінити дієвість всіх функцій та удосконали аспекти задля подальшого розвитку підприємства.

У ресторані було виявлено найсильнішою функцію – інноваційну, що склала 14,5 балів, а найслабкішою – стабілізуючу, що склала 10,2 бали. А загальна кількість балів – 92,0, що говорить про те, що в ресторані рівень організаційної культури є високим[25,33].

Проте варто зазначити, що хоч ця методика є простою, доступною і не вимагає особливої підготовки, вона має свій великий недолік. В анкеті є 21

питання, кожне з яких можна оцінити у 5 балів. В сумі виходить 105 балів, замість максимально представлених у шкалі 100 балів, тому в результаті ми отримуємо зайвих 5 балів.

Тому для кращої достовірності результатів є певний розрахунок: максимальний бал за шкалою оцінювання (100) помножити на суму балів за відповіді на питання, які дали співробітники готелю при анкетуванні (92,0) та поділити на реальну максимальну суму балів опитування (105). Отримуємо такий приклад: $(100 * 92,0) : 105 = 87,6$.

А отже, більш достовірним результатом є 87,6 замість 92,0. Цей показник є трохи нижчим, проте теж високим.

Запропонована методика зменшує абстрактність дослідження, оскільки тематичне наповнення функцій узгоджується із представниками об'єкту дослідження, що надає їм конкретного характеру. Необхідно відмітити, що зменшується формальність процедури аналізування організаційної культури, оскільки оцінювання не завершується констатацією факту, а передбачає продовження аналізу, тобто, з'ясування причин, які зумовили той чи інший стан організаційної культури [24, с.226-230].

Корпоративна культура є доволі високою в ресторані. З власного досвіду можу виділити декілька функцій, які є найбільш ефективними:

1. Упорядкування робочого процесу.
2. Формування іміджу підприємства.

Розпочавши з першого, з упорядкування робочого процесу, можу сказати, що він був на найвищому рівні. Кожен працівник чітко знав і виконував свою роботу, не заважаючи іншим, і тому навіть під час повної посадки ресторану не було непорозумінь та розбіжностей.

Формування іміджу – було одним з головних критеріїв. Форма кожного працівника, правила обслуговування, особливий стиль та підхід до кожного клієнту – над усім цим ми працювали щодня аби бути топовим рестораном Києва.

Щодо складових корпоративної культури – то менеджери активно працювали аби ми усіх цих складових притримувались. Компанія має свій статут

норм та правил поведінки, аби усім було комфортно працювати. Усі працівники щодня ставлять один до одного з повагою та взаєморозумінням. Якщо десь треба допомогти, замінити, допрацювати – усе це з радістю. Так декілька разів на місяць були збори де ми визначали цілі, пріоритети, обговорювали плани, підкреслювали де треба допрацювати, що покращити.

Корпоративний стиль – є дуже важливою складовою. У офіціантів була своя форма, у хостес – своя, так само у менеджерів, барменів, кухарів, господинь. Для кожного працівника певної професії була підібрана своя форма, яка доповнювала стиль ресторану, допомагала орієнтуватись клієнтам у персоналі. В нас також були правила та статuti поведження та обслуговування клієнтів, аби кожен з них відчував теплоту та затишок ресторану.

Працівники також часто після змін або у вихідні збирались десь компанією посидіти. Ці теплі зустрічі зближали колектив, працювали, як пізнання один одного – це допомагало і краще розуміти та чути один одного під час робочого процесу[34, 41].

Увесь колектив, завдяки правильному формуванню корпоративної культури, відчував себе сім'єю, усім було комфортно працювати, а гарна робота – гарно оплачується. Менеджери влучно допомагають у вирішенні конфліктів, а всі працюють на одну спільну мету – надання якісного сервісу споживачам у ресторані та високий рейтинг закладу.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ РЕСТОРАНУ «HOLY BURGER»

2.1 Аналіз соціально-психологічного клімату в ресторану «Holy Burger»

З аналізу корпоративної культури в розділі 1, було визначено, що корпоративна культура є доволі високою в ресторані. Можемо виділити декілька

функцій, які є найбільш ефективними для удосконалення корпоративної культури в ресторані:

3. Упорядкування робочого процесу.
4. Формування іміджу підприємства.

Розпочавши з першого, з упорядкування робочого процесу, можемо сказати, що він був на найвищому рівні. Кожен працівник чітко знав і виконував свою роботу, не заважаючи іншим, і тому навіть під час повної посадки ресторану не було непорозумінь та розбіжностей. Але робота з соціально-психологічним кліматом потребує постійної уваги менеджерів які допомагають у вирішенні конфліктних ситуацій в колективі.

Аналіз відносин на підприємстві та дослідження процесів взаємодії керівника з підлеглими можуть здійснюватися на основі соціометричних вимірювань, що дозволяють дати кількісні і якісні оцінки людських відносин, що будуються на основі взаємних симпатій і антипатій. Отримані результати керівник може використовувати для аналізу соціально-психологічного клімату на підприємстві, проведення ділової оцінки кадрів управління і розв'язання соціально-психологічних конфліктів[16,19].

Вихідними даними для проведення розрахунків є результати соціометричного опитування, при якому кожному опитуваному вручається соціометрична анкета (в ній пояснюється мета опитування, його значення і формулюється прохання про участь в опитуванні, наведені правила заповнення анкети).

Залежно від мети (в нашому випадку мета полягає в аналізі соціально-психологічного клімату в ресторані) в соціометричній анкеті перед кожним працівником ставиться питання: «З ким би ви хотіли (не хотіли) працювати разом?» Відповідаючи на питання, кожний учасник визначає своє відношення до інших працівників. Учасники опитування фіксують свої відповіді в соціометричній картці (табл.2.1), яка заповнюється кожним працівником індивідуально і не підлягає оголошенню.

Учасники опитування:

1. Шварц А.Н.
2. Мастерко І.О.
3. Мельниченко А.П.
4. Опанасенко В.Р.
5. Крий А.П.

Таблиця 2.1

Соціометрична картка опитуваних працівників ресторану «Holy Burger»

Хто вибирає	Кого вибирають серед членів групи					Кількість відданих виборів		
	2	3	4	5	+	-	Всього	
Шварц А.Н.	X	-	+	+	+	2	2	4

Джерело: складено автором

+ – позитивний вибір (бажання разом працювати);

- – негативний вибір (небажання разом працювати);

0 – нейтральний вибір.

Результати опитування (приклад):

№1	№2	№3	№4	№5
+ 2, 4	+ 1, 4	+ 5	+ 1, 2	+ 3, 4
- 3, 5	- 5	- 1, 2	- 3	- 2

Результати опитування заносяться в групову матрицю (табл.2.2).

Соціометрична матриця є таблицею, в якій по рядках поміщені відповіді кожного з опитаних працівників.

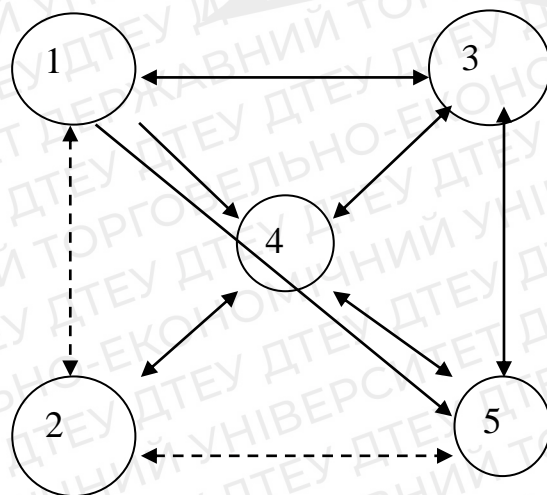
Таблиця 2.2

Групова соціометрична матриця опитуваних працівників ресторану «Holy Burger»

№ п/п	Хто вибирає	Кого вибирають серед працівників підприємства					Кількість відданих виборів		
		1	2	3	4	5	+	-	Всього
1	Шварц А.Н.	X	-	+	+	+	2	2	4
2	Мастерко І.О.	-	X	0	+	-	2	1	3
3	Мельниченко А.П.	+	0	X	+	+	2	1	3
4	Опанасенко В.Р.	0	+	+	X	+	2	1	3
5	Крий А.П.	0	-	+	+	X	2	1	3
Кількість отриманих виборів	+	1	1	3	4	3	10	-	-
	-	1	2	-	-	1	-	6	-
	Всього	2	3	3	4	4	-	-	16

Джерело: складено автором

Структура аналізованих групових відносин може бути наочно представлена також і в графічній формі, у вигляді соціограми (рис. 2.3). Аналіз соціограми дозволяє судити про взаємостосунки, що склалися, у ресторані в аспекті того як працівники вибирають і кого, хто більш активно вибирається, від кого частіше відмовляються.



- - позитивне відношення;
- - - - - негативне відношення;
- ↔ - взаємопозитивне відношення;

←-----→ - взаємонегазивне відношення.

Рис. 2.3 Соціограма групових відносин

Джерело: розроблено автором

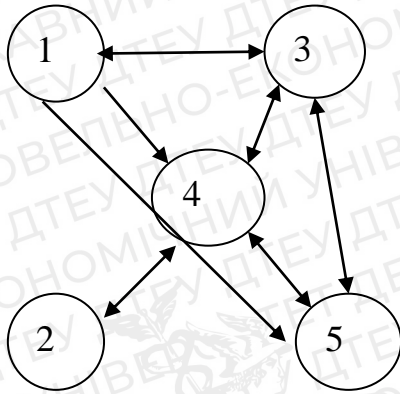


Рис. 2.4 Позитивні вибори по критерію

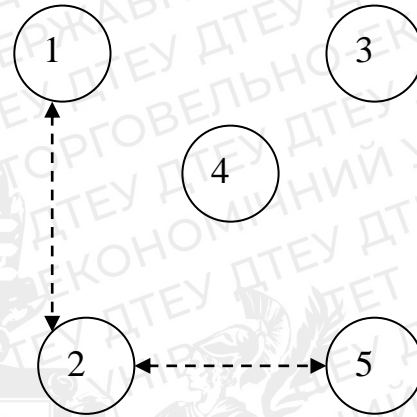


Рис. 2.5 Негативні вибори по критерію

Джерело: розроблено автором

По кількості відданих виборів можна судити про ступінь і характер потреби окремих працівників у ресторані в цілому в спілкуванні. По кількості отриманих виборів можна судити про характер і ступінь впливу того або іншого працівника на інших колег по роботі.

Використовуючи дані табл. 2.2 і соціограми, можна зробити висновок про те, що щонайвищим статусом в ресторані володіє Опанасенко В.Р. (№4), що отримав 4 позитивні вибори. Крий А.П. (№5) та Мельниченко А.П. (№3) отримала по 3 вибори. Шварц А.Н. (№1) та Мастерко І.О. (№2) отримали по 1 вибору, а також можна побачити, що вони відчувають взаємну неприязнь. З соціограми видно, що у відносинах, що склалися, працівники (№ 3, 4, 5) можуть працювати разом, оскільки мають замкнутий контур позитивних виборів.

„Зірка” – №4

„Той, кому віддали перевагу” – №5, 3

„Середні” – 1, 2

„Ізольований” – немає

„Відчужений” – немає

Згуртованість працівників в ресторані може бути охарактеризована співвідношенням позитивних, негативних і нейтральних виборів.

Використовуючи вихідні дані, можна отримати наступні співвідношення.

Таблиця 2.6

Рівень згуртованості працівників ресторану «Holy Burger»

Всього отримано виборів по групі		У тому числі					
		позитивних		негативних		нейтральних	
шт.	%	шт.	%	шт.	%	шт.	%
20	100	10	50	6	30	4	20

Джерело: складено автором

По отриманих результатах бачимо, що в ресторані є середній ступінь згуртованості (20% складають нейтральні вибори і тільки 50% позитивних виборів).

Інтегральну характеристику згуртованості в ресторані можна отримати за допомогою індексу згуртованості працівників (Z_{gr}):

$$\Sigma R + V_z \quad (2.1)$$

де ΣR^+_{gr} – кількість взаємопозитивних виборів в ресторані;

N – кількість працівників, що брали участь в опитуванні.

Отримане значення $Z_{gr}=0,5$ підтверджує те, що в ресторані є середній рівень згуртованості працівників.

При збільшенні кількості позитивних виборів зросте також індекс згуртованості працівників. Чим вищий індекс згуртованості працівників, тим краща та ефективніша їх робота в ресторані. Також це говорить про загальну внутрішню емоційну атмосферу працівників у ресторані.

Не менш важливим показником є індекс інтеграції (I_{gr}), що вказує на те, наскільки працівники в ресторані здатні зберігати свою структуру як єдине ціле:

$$(2.2)$$

N_n – кількість членів групи, які не отримали жодного вибору.

Якщо індекси згуртованості та інтеграції є низькими, то це означає що в ресторані панують міжособистісні конфлікти та неприязнь працівників один до одного. В такому випадку керівнику потрібно докласти зусиль аби підвищити ці показники, задля ефективнішої роботи ресторану.

На підприємствах часто використовують соціометричний статус члена групи, індекс емоційної експансивності і індекс обсягу взаємодії.

Соціометричний статус (St_i) відображає відношення працівників один до одного:

$$St_i = \frac{Ro_i}{N-1} \quad (2.3)$$

де Ro_i – кількість голосів (виборів), отриманих i -м працівником.

Одночасно з ним обчислюють також позитивний і негативний статуси, що є частинами загального соціометричного статусу індивіда:

$$St_i^+ + \frac{Ro_i^+}{N-1}, \quad St_i^- \frac{Ro_i^-}{N-1} \quad (2.4)$$

де St_i^+ , St_i^- – позитивний (негативний) соціометричний статус i -го працівника;

Ro_i^+ – кількість позитивних виборів, отриманих i -м працівником;

Ro_i^- – кількість негативних виборів, отриманих i -м працівником.

Для характеристики ступеня активності кожного працівника, його відношення до оточуючих використовують індекс емоційної експансивності (E_i):

$$E_i = \frac{R_{v_i}}{N-1} \quad (2.5)$$

де R_{v_i} – кількість виборів (голосів), відданих i -м працівником.

За тим же принципом розраховується індекси позитивної і негативної експансивності:

$$E_i^+ = \frac{R_{v_i}^+}{N-1}, \quad E_i^- = \frac{R_{v_i}^-}{N-1}, \quad (2.6)$$

де E_i^+ (E_i^-) – позитивний (негативний) індекс емоційної експансивності;

$R_{v_i}^+$ – кількість позитивних виборів, відданих i -м працівником;

$R_{v_i}^-$ – кількість негативних виборів, відданих i -м працівником.

Для характеристики кожного працівника одночасно і як суб'єкта вибору, і як об'єкта визначають індекс обсягу взаємодії (A_i):

$$A_i = \frac{R_{o_i}^+ - R_{o_i}^-}{N-1} \quad (2.7)$$

В табл.2.7 показано розрахункові значення вище наведених персональних соціометричних індексів працівників ресторану.

Таблиця 2.7

Показники соціометричного індексу працівників ресторану «Holy Burger»

№ п/п	Працівник і підприємства	Соціометричний статус			Індекс емоційної експансивності			Індекс обсягу взаємодії позитивний і негативний
		позитивний	негативний	загальний	позитивний	негативний	загальний	
1	Шварц А.Н.	0,25	0,25	0,5	0,5	0,5	1	0
2	Мастерко І.О.	0,25	0,5	0,75	0,5	0,5	1	-0,25

3	Мельничен ко А.П.	0,75	0	0,75	0,25	0,5	0,75	0,75
4	Опанасенк о В.Р.	1	0	1	0,25	0,5	0,75	1
5	Крий А.П.	0,75	0,25		0,25	0,5	0,75	0,5

Джерело: складено автором

Усі соціометричні відношення доволі мінливі та динамічні через різні людські фактори. В першу чергу ці показники слід використовувати як інформацію для аналізу та оцінки відносин в робочому колективі для їх вдосконалення.

Зазвичай для покращення атмосфери та відносин працівників у ресторані проводяться як особистісні, так і професійні тренінги та семінари[20,25].

Роль семінарів та тренінгів в системі управління персоналом є забезпечення працівників належними професійними знаннями, їх удосконалення та вдосконалення міжособистісних відносин, а саме об'єднання працівників в одне єдине задля ефективного, комфортного робочого процесу.

2.2 Напрями підвищення ефективності корпоративної культури ресторану

«Holy Burger», м. Київ

Для підвищення ефективності корпоративної культури, політика компанії має ставати зручнішою для роботи працівників. Заохочення, приємні нові бонуси, особливі вихідні дні, гнучкі графіки роботи, приємні премії та зарплати – все це заохочує людину працювати ефективніше, а від цього і залежить один з успіхів компанії[36,37].

Перш за все аби підвищувати рівень ефективності корпоративної культура ресторану «Holy Burger», самому менеджеру, що її формує, потрібно часто слідувати трендам бізнесу, проходити тренінги, курси в психологічних, управлінських сферах, аби весь час удосконалювати свої вміння та знання.

Саме ресторану «Holy Burger» для покращення корпоративної культури потрібно ефективніше попрацювати над таким аспектом як залучення співробітників та надання кар'єрного росту. Багато працівників, що вже довго працюють та набрались великого досвіду потребують в підвищенні та розвитку, проте компанія не надає – як результат працівники звільняються та переходять у інші компанії. Аби цього не допустити потрібно створити систему заохочення, розширення спеціалізації працівників, умови для підвищення. Це призведе до ще більшого заохочення працювати, а в компанії будуть залишатись та рости в кар'єрі гарні, досвідчені працівники.

Також є недоліки до поваги та рівності. Пропоную створити певні правила взаємоповаги, а також, наприклад, невеликі призові переваги для тих, хто найкраще проявив себе в рівновазі та повазі за робочий місяць. Це заохотить працівників бути порядними, чесними, мати повагу до інших, а з час ввійде в звичку звичайного життя, а це корисно не лише на робочому процесі.

Багато працівників незадоволені через проблеми графіку роботи, що є ненормованим, а також наявність робочих днів у святкові та державні вихідні. Працівникам важко працювати, коли кількість годин та робочих днів дуже переважає порівняно з вихідними днями. Для цього потрібно активніше проводити опитування щодо потрібних вихідних на майбутній місяць кожного працівника, аби вони мали змогу вирішити невідкладні питання, поїдки, плани. А потім відштовхуючись від чого пропрацювати зручний розподіл між робочими та вихідними дня. Гнучкий графік – це зараз найбільш актуальне питання при виборі робочого місця, тому ним точно не варто нехтувати[8,17].

Варто удосконалити та зробити акцент на психологічній безпеці. Враховуючи останні події останніх років, і ті що зачепили нас зараз – це має стати невід'ємною частиною корпоративної культури. Варто найняти штатного психолога, до якого зможе звернутись кожен працівник коли йому буде потрібно, а також регулярно проводити збори на психологічні теми, проводити ігри для взаємодії працівників.

Загальновідомий факт, що кожна корпоративна культура передбачає переваги для своїх співробітників. Але наскільки ефективними та значущими виявляться ці переваги, залежить від менеджера та лідера. Важливо спланувати правильний пакет пільг для співробітників, щоб підвищити залученість і продуктивність. Це можуть бути як і премії, додаткові бонусні зарплати, знижки на продукцію ресторану. А також багато ресторанів зараз роблять за рахунок компанії, і безкоштовно для працівників, відвідування певного спортзалу, манікюру, перукарні тощо.

Володіння бізнесом не завжди пов'язане з прибутками, доходами та маркетингом. Йдеться також про турботу, про свої найцінніші активи, своїх співробітників. Досвід, який вони отримують, працюючи у «Holy Burger», відіб'ється на тому, як продовжувати свою роботу щодня[19,26].

Якщо взяти до уваги усі ці пункти, то можна побачити, що усі вони спрямовані на комфорт та удосконалення працівників на робочому місці. А зараз це одні з головних критеріїв вибору компанії в яку хочеш подати заявку на роботу.

Світ та технології змінюються з такою сильною швидкістю, як і інтереси та критерії до вибору роботи усіх людей. Звичайне робоче місце уже нікого не цікавить, а от робоче місце зі змогою удосконалюватись та мати підвищення, кар'єрний рік, з безкоштовними обідами чи знижками у закладах компанії, бонуси, додаткові вихідні чи премії – усе це заохочує вибрати саме це підприємство, старанно працювати та отримувати задоволення, а ресторану приносити прибуток та успіх[29,33].

Одним з ключових компонентів ефективного управління корпоративної культури є створення стратегій та «стратегічного набору». Варто зазначити, що аби певний стратегічний набір функціонував успішно, потрібно щоб підприємство працювало відповідно до концепції управління корпоративної культури, що обрали. На рис. 2.1 показано концептуальну схему стратегічного управління корпоративною культурою підприємства.

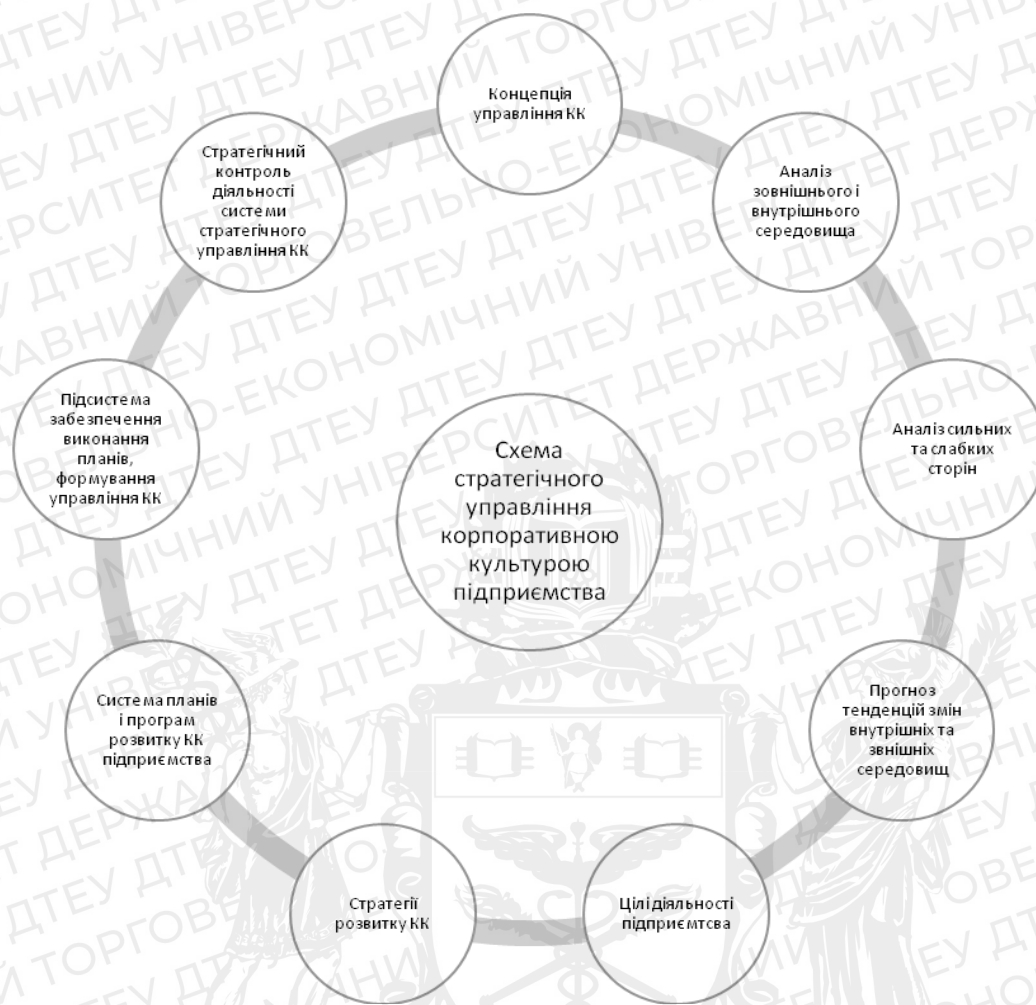


Рис. 2.8. Концептуальна схема стратегічного управління КК ресторану «Holy Burger»

Джерело: розроблено автором

Для створення моделі управління корпоративної культури потрібна концепція. Для успішної реалізації концепції стратегічного управління корпоративної культури, потрібно аби підприємство було стратегічно орієнтоване. Під стратегічно орієнтованим підприємством розуміється підприємство, що має систему стратегічного планування, працівники застосовують стратегічне мислення, а щоденна діяльність, орієнтована на досягнення поставлених стратегічних цілей[4,27].

Аби підприємство доцільно зрозуміло в якому напрямку буде розвиватись, потрібна стратегія. Тобто, вона потрібна кожному підприємству, задля легшого

пошуку та вибору конкретному напрямку, в якому буде розвиватись підприємство серед усіх можливих шляхів. Успішно розроблена стратегія допомагає підприємству на жорстких ринкових умовах бути достойним конкурентоспроможним підприємством.

За допомогою розробки стратегії, що складається з стратегічного планування та стратегічного управління можна:

- Стимулювати, мотивувати та інформувати про цілі працівників
- Координувати рішення та дії
- Створювати оцінки та контроль результатів
- Підтримувати спосіб мислення та поведінки працівників

Для створення стратегії підприємство має чітко визнати такі елементи своєї діяльності як мета, місія, цілі, послуги, продукція, виробнича програма, культура, ринок збуту, особисті переваги та особливості організації підприємства. В табл. 2.9 наведено етапи формування стратегії ресторану.

Таблиця 2.9

Етапи формування стратегії ресторану «Holy Burger»

№	Етапи	Складові
1	Цілепокладання	Визначення цілей, трансформація місії в сукупність цілей
2	Аналітика	Моніторинг, зовнішнє та внутрішнє середовище, стратегічний аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей, конкурентів, ринків, споживачів, сильних та слабких сторін, виробничого та ресурсного потенціалу, тощо
3	Розробка стратегії	Вибір, розробка та генерування стратегій
4	Впровадження	Реалізація стратегії
5	Оцінка	Встановлення результатів, оцінка стратегії та її коригування
6	Прогнози	Встановлення прогнозів на майбутнє.

Джерело: складено автором

Алгоритм розробки та реалізації управління КК ресторану «Holy Burger» складається з важливих послідовних дій та функцій розробки і реалізації стратегії управління корпоративною культурою на підприємстві. Кожен етап є невід'ємним та важливим, розглянемо детально[28,29].

Місія підприємства будується на найближчі декілька років, тому вона має бути чітко та гарно продумана, проте під час стратегічної роботи підприємств вона може корегуватись.

Мета місії полягає у наступному:

- Зробити акцент на цільове направлення роботи підприємства
- Створення індивідуальності підприємству
- Зрозуміти бачення та оцінити в якій точці знаходиться підприємство зараз та до якої точки прагне

– Місія відображається у:

- Основних завданнях та послугах підприємства
- Зовнішнього середовища довкола підприємства
- Культурі підприємства

Для правильного встановлення довгострокового планування підприємство орієнтується на такі аспекти, як багаторічний досвід, середні темпи економічного розвитку, умови кредитування, вимоги акціонерів до прибутковості акцій, національні особливості, конкурентні амбіції. Підприємство збирає інформацію, проводить аналіз та встановлює цільові показники.

Цілі встановлюють за такими принципами:

1. аналіз та відтворення нових тенденцій в сфері обслуговування;
2. чітке розуміння та визначення мети підприємства;
3. визначення цілей підприємства;
4. встановлення завдань, задля досягнення цілей та мети.

Для прозорого та ефективного встановлення цілей підприємство заздалегідь робить аналіз, оцінку, визначає та формує усі аспекти виконання задля найкращого результату[23,37].

Після цього усю інформацію про фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, ресурси підприємства, аналізи роботи використовують для встановлення стратегічних зон господарювання. Частіше за все підприємство робить SWOT-аналіз, задля виявлення та виправлення слабких сторін та загроз.

Далі відбувається встановлення стратегічних напрямків та базової стратегії підприємства. При встановленні базової стратегії орієнтуються на такі аспекти як внутрішня структура, галузь господарювання, конкуренти, основна продукція та поставлені цілі. Після цього формується конкурентна стратегія. На її основі встановлюються функціональні стратегії управління корпоративною культурою, такі як інноваційна, виробнича, маркетингова, соціальна, організаційна та фінансова. За допомогою організаційної структури підприємства і будуть впроваджені та реалізовані дані стратегії.

Підприємству варто більше уваги приділяти організаційно-структурному стратегічному потенціалу підприємства. Адже стратегічний наступ допомагає конкурувати підприємству та досягати високих фінансових результатів. А творчий підхід допоможе підприємству краще просувати послуги та товари, займати лідируючі позиції на ринку.

Правильно сформована стратегія та її реалізація допомагає підприємству створити стратегічний потенціал успіху та стратегічні фактори успіху. А їх секрет криється у швидкому вмінні організовувати навчання працівників, впровадження нових тенденцій. Перевага над конкурентами є саме швидкості оновитись раніше, ніж конкуренти[8,16,21].

Стратегічний менеджмент полягає у здатності підприємства відслідкувати першими тенденції розвитку на ринку, нові системи управління та організацій, системи управління корпоративної культури та допомогти керівництву їх впровадити та слідкувати за зовнішніми та внутрішніми змінами на підприємстві. Після реалізації стратегії оцінюється наскільки вона є ефективною для підприємства, і за результати подальші дії корегуються. А загальна стратегія підприємства допомагає збалансувати роботу підприємства задля найкращого результату.

На підприємстві проводять якісну оцінку організаційної культури кваліметричним способом, що включає в себе структурування об'єкта якості корпоративної культури, систему показників певних властивостей, важливість цих властивостей та розрахунок узагальненого показника якості організаційної культури. Також використовують кількісні показники, такі як : показники економічної ефективності(рентабельність виробничої діяльності підприємства; рентабельність продажу; річний приріст продуктивності праці; конкурентоспроможність продукції, та інші), показники інноваційної ефективності(частка інноваційної продукції в загальному обсязі; відсоток персоналу, який займається інноваційною діяльністю; відсоток обладнання, що дає змогу застосовувати сучасні технології, та інші) та показники соціальної ефективності(коефіцієнт освітнього рівня персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу, коефіцієнту плинності кадрів, коефіцієнта трудової дисципліни, показники задоволення персоналу своєю діяльністю, рівень покращення соціально-психологічного клімату, рівень організаційної прив'язаності, рівень активності персоналу, рівень розвитку персоналу тощо)[23].

На підприємстві є дуже важливим визначати рівень задоволення працівників від роботи. Даний показник визначається за допомогою величини оплати, премій, а також отриманих показників після анкетування працівників щодо рівня трудової дисципліни, організаційної відданості, активності та розвитку працівників.

Ефективність системи управління персоналом на підприємстві визначається за рахунок комплексу економічних показників та соціального клімату, мотивації працівників. Охарактеризуємо показники оцінки рівня корпоративної культури в ресторані «Holy Burger» 2021-2022рр. (табл.2.10)

Таблиця 2.10

Перелік показників оцінки рівня корпоративної культури ресторану «Holy Burger», 2021-2022рр.

№	Показник	2020р.	2021р.
---	----------	--------	--------

1	Коефіцієнт плинності кадрів	0,65	0,40
2	Коефіцієнт освіченості персоналу	0,60	0,62
3	Коефіцієнт трудової дисципліни	0,50	0,74
4	Рентабельність господарської діяльності	0,75	0,80

Джерело: складено автором

Дані показники вказують на високий рівень організаційної культури, навіть коефіцієнт плинності кадрів є непоганим як ресторанного господарства. Усе це вказує на те, що впроваджені та запропоновані раніше заходи вдосконалення корпоративної культури будуть ефективними. В результаті впровадження заходів підприємство є конкурентноспроможним, гості з задоволення повертатимуться у ресторан знову і знову, що зробить підприємство прибутковим та популярним. Розрахунки значень приросту чистого доходу робляться на основі результатів опитуваних експертів та керівництва ресторану (табл.2.11)

Таблиця 2.11

Результати опитування експертів та керівництва ресторану «Holy Burger»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	340,2	338,4	330,8	400,5	380,2	340,4	392,3

Джерело: складено автором

Таблиця 2.12

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу O_i , тис. грн.	340,2	338,4	330,8	400,5	380,2	340,4	392,3	-

2.	О _{сер}	360,4							-
3.	Відхилення $\Delta O = O_1 - O_{2022}$	-20,2	-22	-29,6	40,1	19,8	-20	31,9	-

Джерело: складено автором

Визначили середнє квадратичне відхилення та основи проміжних розрахунків серед думок експертів та керівництва ресторану (табл.2.12) та навели очікувані результати від вдосконалення системи компенсації праці на 2023 р. (табл. 2.13.)

Таблиця 2.13

Очікувані результати від вдосконалення системи компенсації праці на 2023 рік, тис. грн.

Показники	Значення
Приріст чистого доходу	382,23
Приріст повних витрати	224,20
Приріст прибутку від операційної діяльності	98,45
Приріст чистого прибутку	64,20

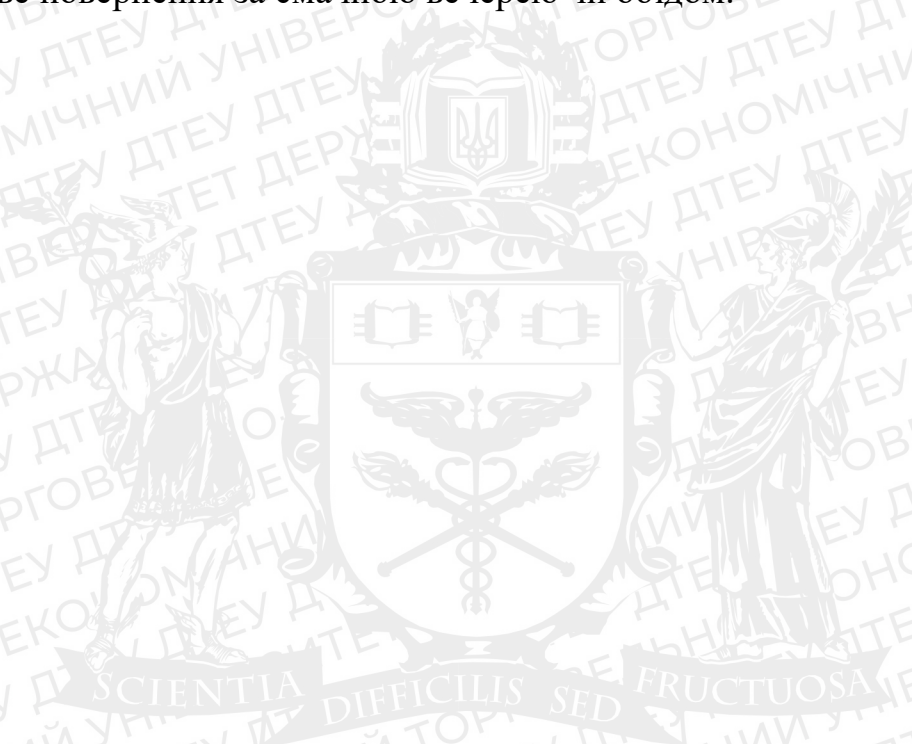
Джерело: складено автором

Можна побачити, що завдяки впровадженим заходам, а саме створення правильної стратегії, її аналіз та удосконалення; встановлення цілей підприємства; визначення мети підприємства; створення більш гнучкого графіку роботи для працівників та заохочення бонусами та преміями; впровадження регулярних тренінгів та курсів для працівників; аналіз та відтворення нових тенденцій в сфері обслуговування показники діяльності ресторану збільшились:

- чистий дохід зріс на 382,23 тис. грн.;
- приріст повних витрат зріс на 224, 20 тис.грн.;

- прибуток від операційної діяльності зріс на 98,45 тис. грн.;
- чистий прибуток зріс на 64,20 тис. грн.

Отже, усе це означає, що запропоновані стратегії є ефективними, а ресторан прибутковим та конкурентоспроможним. Це свідчить про те, що робота в ресторані є комфортною та цікавою для працівників, а рівень сервісу та обслуговування в ресторані підвищився, що слугують заохочення нових гостей та їх неодноразове повернення за смачною вечерею чи обідом.



ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження щодо управління корпоративною культурою суб'єкта ресторанного бізнесу «Holy Burger» було:

1. Розглянуто розвиток корпоративної та організаційної культури ресторани, їх переваги та недоліки, можливості вдосконалення та розвитку. Розглянуто зовнішні та внутрішні фактори, було опитано працівників щодо їхнього бачення рівню організаційної культури, які функції вони можуть виділити як наявні чи навпаки.

2. Доведено, що корпоративна культура є важливою складовою кожного підприємства, що допомагає бути конкурентоспроможним та успішним на ринку.

3. Встановлено, що при формуванні, складанні стратегій та їх впровадженні для розвитку корпоративної культури необхідно враховувати усі зовнішні та внутрішні аспекти, проводити оцінку соціальних та економічних показників ефективності, що дають можливість в комплексному впровадженні досягти ринкових переваг та можливості для кращого вивчення потенціалів підприємства.

4. Обґрунтовано, що корпоративна культура підприємства впливає на його робочі процеси, ефективність роботи працівників та і в цілому ресторану, його рівень конкурентоспроможності на ринку та надходження прибутку.

5. Досліджено розвиток, сильні та слабкі сторони корпоративної та організаційної культури, їх ознаки та специфіку.

6. Проаналізовано соціальні та економічні показники ефективності впровадження удосконаленої корпоративної культури в ресторані за допомогою якісних та кількісних оцінок, різних коефіцієнтів та розрахунків.

7. Запропоновано ефективні методи удосконалення корпоративної культури на підприємстві та способи їх впровадження.

8. При формуванні стратегії, що складається з стратегічного планування та стратегічного управління чітко визначили мету, місію, цілі, послуги, продукції, виробничу програму, культуру, ринок збуту, особливості переваги та особливості організації ресторану.

9. Було проведено соціометричні вимірювання задля оцінки клімату людських відносин між працівниками на підприємстві. За рахунок опитування працівників про комфорт роботи один з одним, було виведено ступінь і характер потреби працівників ресторану в цілому в спілкуванні.

10. Формування корпоративної та організаційної культури в ресторані організовується ціленаправлено та стратегічно. При чому змінюються не тільки зовнішні фактори, а і зміцнюється дух та спілкування між працівниками, що в результаті створює більш ефективний робочий процес. А за рахунок впроваджених заходів планується приріст чистого доходу, повних витрат, прибутку від операційних діяльностей та чистого прибутку. Усе це в кінцевому результаті дає конкурентоспроможні ресторану на ринку, можливість для розвитку як фінансово, так і розвитку закладу в цілому, а також можливості працівникам підвищувати заробітну плату, надання премій, можливості навчання на найкращих тренінгах та курсах та кар'єрному рості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України, 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144.
2. Цивільний кодекс України // Відомості Верховної Ради України, 2003, №№ 40-44, ст. 356.
3. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 зі змінами та доповненнями, № 1576-ХІІ // Відомості Верховної Ради, 1991. – № 49.
4. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів/ Людмила Агафонова, Ольга Агафонова,; Київський ун-т туризму, економіки і права. - К.: Знання України, 2012. - 351 с
5. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні: Збірник наукових праць / За ред.: Л.І. Федулової, Л.І. Воротиної, Є.Г. Панченка. – К.: Наук. Світ, 2008. – 142 с.
6. Аніщенко В. О. Роль організаційної культури у прийнятті управлінських рішень. – Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 64-71.
7. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: монографія / В.П. Антонюк. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2007. – 348 с.
8. Артеменко М.Г. Організаційна культура: мотиви управлінської діяльності. - Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. – № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. – 2010. – С. 91-99.
9. Бриль І. В. “Забезпечення капіталізації підприємств шляхом оптимізації нематеріальних активів” (збірник НАН України) / І. В. Бриль / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк: 2013. – С. 113-124.

10. Бриль І. В. Особливості формування нематеріальних активів та їх управління в ринковій економіці (збірник НАН України) / І. В. Бриль / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк: 2014. – С. 80-94.
11. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
12. Гуляєва Н.М. Інвестиційний менеджмент: методика розв'язання практичних завдань : навч. посіб. / Н.М. Гуляєва, І.М. Вавдійчик ; за заг. ред. Н.М. Гуляєвої. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. — 220 с.
13. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. — Київ : ЦУЛ, 2013. — 272 с.
14. Добикіна О. К., Рижиков В. С., Касьянюк С. В., Кокотко М. Є., Костенко Т. Д., Герасимов А. А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 208 с.
15. Євтушеський В.А. Корпоративне управління: підруч. / В.А. Євтушеський. - К.:Знання, 2006. – 406с.
16. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посібник / В. А. Євтушевський. – К. : Знання-Прес, 2002. – 317 с.
17. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : Навчальний посібник / Задихайло Д. В, Кібенко О. Р., Назарова Г. В. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с.
18. Захарчин, Г. М. Організаційна культура : навч. посібник / Г. М. Захарчин, та ін. ; ред. : Г. М. Захарчин. - Львів : Новий світ-2000, 2011. - 344 с
19. Зеліч В.В. Роль та місце організаційної культури та її вплив на розвиток підприємства. Світове господарство і міжнародні економічні відносини, 2017, Випуск 6, с. 21-25.
20. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали X-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24.05.2014 р. – К. : НУХТ, 2014. – С. 18-20.

21. Колот Л.А. Менеджмент – моя спеціальність = I Major in Management : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Л.А. Колот. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 252 с.
22. Організаційна культура у європейському бізнес-середовищі. Спільний європейський економічний простір: гармонізація мегарегіональних суперечностей: монографія / М-во освіти і науки України, Київ. нац. економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. - К. : Інститут сучасного підручника, 2007 - С. 426-439. - Бібліогр. наприкінці ст.
23. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 352 с.
24. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В. HoReCa : навч. посіб. : у 3 т. Т. 1. Готелі / [А.А. Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін.] ; за ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 348 с.
25. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
26. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання : навч. посібник / М. І. Небава. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 295 с.
27. Нечаюк Л. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: Навчальний посібник для студ. вузів/ Лідія Нечаюк, Наталія Телеш,; Центр навчальної літ., М-во освіти і науки України, Київський нац. ун-т культури і мистецтв. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 346 с.
28. Пальчук П.М. Корпоративне право : навч. посіб. / П.М. Пальчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 316 с.
29. Принципи корпоративного управління України – К. : ДКЦПФР, 2008. – 35 с.
30. Радченко С.Г. Етика бізнесу : навч. посіб. / С.Г. Радченко. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 396 с.
31. Роглев Х. Основи готельного менеджменту: Навчальний посібник / Христо Роглев,; Київський ун-т туризму, економіки і права. - К.: Кондор, 2005. - 405 с.

32. Салімон О.М., Расулова А.М., Миколайчук І.П. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу : матеріали Науковий економічний журнал «ІНТЕЛЕКТ XXI». – 2020. – №2.– С.195-202. (фахове видання, що входить до Index Copernicus) (Google Scholar, фахове видання).
33. Салімон О.М., Расулова А.М., Миколайчук І.П. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємства : матеріали Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Науковий журнал Херсон: ХНТУ, 2018. - №30(19) Том 2. С. 140-146 (Google Scholar, фахове видання).
34. Семикіна А. Організаційна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. – Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – №15.
35. Семикіна М. В. Організаційна культура як соціальний ресурс розвитку людського капіталу. Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку, 2014, матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (16 - 17 жовт. 2014 р., м. Черкаси) / МОН України, ЧНУ ім. Б. Хмельницького, ННІ економіки та права. - Черкаси : Брама-Україна, 2014. - С. 146-151
36. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч. посібник для студ. вузів/ КІЕП; Ред. В.К.Федорченко. - К.: Вища школа, 2001. - 236 с.
37. Управління сучасним готельним комплексом: Навчальний посібник / Георгій Мунін, Андрій Змійов, Георгій Зінов'єв та ін.; За ред. С. І. Дорогунцова; НАНУ, Рада по вивченню продуктивних сил України, Укр. гуманіт. ін-т. - К.: Ліра-К, 2005. - 514 с.
38. Фіщук Н.Ю. Організаційна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки, №1 (56) Том 4 2012, с. 81-85.
39. Штерн Т. Ю. Корпоративне управління : навч. посібник для студентів спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій» / Т. Ю. Штерн. – Харків : ХНАМТ, 2009. – 278 с.
40. Плинність кадрів. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11031711-staff->

turnover

41. StudFiles. Причини плінності кадрів. URL:

<https://studfile.net/preview/7164214/page:5/>

42. Поліграф. Коефіцієнт плінності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі.

URL: <https://hr-security.ua/ua/koeffitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi>

