

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА»**

(на матеріалах кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт»)

Здобувача вищої освіти
2 курсу, групи ГРС-21з(м),
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна
справа»

Єлизавети
ЧХАНЬ

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Наталя
ОНИЦЬУК

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук,
доцент

Марина
РЯБЕНЬКА

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	7
1.1 Організаційна культура як іманентна складова системи управління підприємствами	7
1.2 Характеристика процесу формування організаційної культури підприємства	16
1.3 Аналіз сучасних методик діагностики організаційної культури підприємств	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КАВ'ЯРНІ «ЧОРНА КІШКА & БІЛИЙ КІТ»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт»	27
2.2 Дослідження організаційної культури кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт»	34
2.3 Аналіз методів управління персоналом в кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт»	36
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В КАВ'ЯРНІ «ЧОРНА КІШКА & БІЛИЙ КІТ»	42
3.1 Удосконалення організаційної культури кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт»	42
3.2 Нові методи управління поведінкою персоналу в кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт»	45
3.3 Ефективність запропонованих заходів	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства є актуальними незалежно від часу. Особливо в сучасному конкурентному середовищі, де клієнти все більше звертають увагу не лише на якість продукту або послуги, а й на якість обслуговування.

Організаційна культура в ресторанному господарстві визначається цінностями, нормами, поведінковими моделями та спільними переконаннями, які приймаються і втілюються в життя усіма працівниками. Вона впливає на стиль роботи, комунікацію, мотивацію та задоволення працівників, а також на якість обслуговування, задоволення клієнтів і загальний успіх закладу.

Ефективне управління поведінкою персоналу в ресторанному господарстві включає такі аспекти, як найм, навчання та розвиток працівників, мотивація, комунікація, лідерство, формування робочих груп і т.д. Успішна реалізація цих аспектів сприяє покращенню ефективності роботи персоналу, збільшенню задоволення працівників, зниженню текучості кадрів та поліпшенню якості обслуговування.

Наукова розробленість теми. В економічній літературі проблемам формування організаційної культури присвячено роботи наступних зарубіжних науковців: Едгар Шайн, Карл Вай, Деніел Денісон, Едгар Шайн, Чарльз О'Рейлі, Джон Коттер, Камерон і Куїнн, Герхард Шмідт, Террі Кеннеді, Мартін Джонсон.

Зазначимо й українських науковців, які також внесли свій внесок у дослідження формування організаційної культури: Василь Гейко, Олексій Гарань, Леонід Мелашенко, Олег Сметанюк, Василь Чиж, Тетяна Васильківська, Олена Синькевич, Олександр Батченко, Валентина Плєскач, Микола Шумило. Ці українські науковці активно досліджують та вивчають

організаційну культуру в українському контексті і вносять свій внесок у розвиток цієї науки в Україні.

Значення досліджень в цій галузі полягає в тому, що вони допомагають виявити ключові фактори, які впливають на успішність ресторанних закладів. Вони дозволяють розробити стратегії управління персоналом, які сприяють створенню позитивної організаційної культури, покращенню якості обслуговування та збільшенню конкурентоспроможності закладів у цій галузі.

Також варто враховувати, що тренди та вимоги в ресторанному господарстві постійно змінюються. Наприклад, сьогодні все більше уваги приділяється сталому розвитку, екологічній відповідальності, міжкультурній комунікації тощо. Тому постійні дослідження в цій області допомагають закладам ресторанного господарства адаптуватись до нових викликів та задовольняти потреби клієнтів.

Узагалі, дослідження управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в ресторанному господарстві залишаються актуальними і важливими для досягнення успіху у цій галузі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз практик управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт» для покращення якості обслуговування та задоволення клієнтів. Робота спрямована на виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність управління персоналом та створення позитивної організаційної культури в кав'ярні. Дослідження буде зосереджене на вивченні методів найму, навчання, мотивації та комунікації персоналу, а також на аналізі ролі лідерства та розвитку робочих груп у формуванні організаційної культури.

Для досягнення заданої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- 1 Провести огляд літератури та теоретичних джерел, що стосуються управління поведінкою персоналу, формування організаційної культури та їх впливу на якість обслуговування в галузі кавового бізнесу.

2 Провести аналіз організаційної структури та культури кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт» включаючи вивчення цінностей, норм, поведінкових моделей та спільних переконань, що панують серед персоналу.

3 Вивчити існуючі практики та стратегії управління поведінкою персоналу в галузі кавового бізнесу, зокрема методи найму, навчання, мотивації, комунікації та лідерства.

4 Розробити рекомендації та стратегії для покращення ефективності управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт» з метою поліпшення якості обслуговування та задоволення клієнтів.

Об'єкт дослідження – це процес управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт».

Методи дослідження – методи аналізу та синтезу, метод наукової абстракції, статистичний метод, метод порівняльного аналізу, метод угруповання даних.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в її контекстуальній аплікації, оскільки дослідження спрямоване на конкретну кав'ярню на її унікальні управлінські виклики та особливості. Дослідження пропонує глибокий аналіз процесів управління персоналом та формування організаційної культури саме в цьому контексті, що є новим внеском у наукові доробки. Крім того, робота може відкрити нові можливості для подальших досліджень і розвитку теорії управління персоналом та організаційної культури в галузі ресторанного господарства.

Практичне значення одержаних результатів. Кваліфікаційна робота має практичне значення, оскільки вона надасть кав'ярні рекомендації для вдосконалення процесів управління персоналом, включаючи найм, навчання, мотивацію та комунікацію, що призведе до покращення якості обслуговування

та задоволення клієнтів. Результати дослідження також сприятимуть збільшенню конкурентоспроможності кав'ярні, підвищенню рівня клієнтського задоволення та сприятимуть внеску у практичний досвід управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в галузі ресторанного господарства.

Апробація роботи. За результатами виконання кваліфікаційної роботи були опубліковані дві статті: у збірнику наукових праць за матеріалами XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» 20 квітня 2023р. ВТЕІ КНТЕУ та у збірнику наукових праць за матеріалами X Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології», яка проходила 10 жовтня 2023р. у ВТЕІ КНТЕУ, м. Вінниця.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів та підрозділів до них, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 60 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи 70 сторінок, обсяг основного тексту – 52 сторінки, містить 8 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Організаційна культура як іманентна складова системи управління підприємствами

Система управління підприємством (СУП) - це організований інтегрований підхід до управління діяльністю підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей та оптимізацію результатів. СУП охоплює в собі різні аспекти управління, включаючи людські ресурси, фінанси, маркетинг, операції та інформаційні технології [4].

Головні складові СУП включають планування, виконання, контроль та коригування. Планування визначає стратегічні та тактичні цілі, виконання включає реалізацію планів, контроль - моніторинг результатів, а коригування - внесення змін для досягнення кращих результатів [4].

Системний підхід грає важливу роль в управлінні підприємством, оскільки він враховує взаємозв'язки та взаємовплив між різними аспектами діяльності підприємства. Інтеграція інформаційних технологій, таких як ERP-системи, сприяє автоматизації бізнес-процесів та полегшує прийняття рішень.

СУП також включає в себе аналіз зовнішнього середовища підприємства, щоб визначити можливості та загрози, а також внутрішні ресурси та конкурентні переваги. На основі цього аналізу розробляються стратегії та тактики для досягнення конкретних цілей [7].

Загалом, СУП є ключовим інструментом для досягнення успішної діяльності підприємства в умовах постійної зміни та конкуренції на ринку. Вона допомагає підприємству пристосовуватися до змін, ефективно використовувати свої ресурси та досягати стратегічних цілей.

Іманентна складова системи управління підприємством відображає її основні характеристики та властивості, які визначають її сутність і роблять її унікальною. Ця складова відображає те, що є основним і незмінним в системі управління підприємством, незалежно від її конкретної реалізації або контексту [7]. Основні аспекти іманентної складової системи управління підприємством включають:

1. Мета і цілі: Іманентна складова визначає, що головною метою системи управління підприємством є досягнення стратегічних цілей і завдань, які спрямовані на успішну діяльність підприємства та забезпечення його стійкості та розвитку.

2. Інтеграція: Ця складова вказує на важливість взаємодії та інтеграції різних функціональних областей та процесів управління всередині підприємства. Іманентна складова вимагає взаємодії між виробництвом, маркетингом, фінансами, персоналом і технологіями для досягнення глобальних цілей.

3. Цикл управління: Іманентна складова включає в себе поняття циклу управління, який включає в себе етапи планування, виконання, контролю та коригування. Цей цикл становить основу для взаємодії та керівництва всією системою управління.

4. Системний підхід: Іманентна складова вказує на важливість розгляду підприємства як єдиної системи з взаємопов'язаними елементами, а не окремих функціональних одиниць. Це сприяє більш ефективному управлінню та розумінню взаємозв'язків між різними аспектами діяльності.

5. Адаптивність: Іманентна складова передбачає, що система управління підприємством повинна бути адаптивною до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах. Вона повинна бути готовою змінюватися та вдосконалюватися для забезпечення успішного функціонування підприємства в різних умовах [2].

Ці іманентні складові визначають сутність та основні принципи системи управління підприємством та допомагають забезпечити її ефективність та стійкість в умовах змінного бізнес-середовища.

Організаційна культура є важливою частиною іманентної складової системи управління підприємством, особливо щодо управління персоналом. Організаційна культура визначає цінності, переконання, норми та стандарти, які характеризують підприємство і впливають на спосіб, яким працівники сприймають та взаємодіють з ним.

Основні аспекти організаційної культури, які відображають її роль у системі управління персоналом, включають наступне [12]:

1. Цінності та спільна віра: Організаційна культура визначає основні цінності, які важливі для підприємства, такі як інновації, якість, клієнтська орієнтованість, та спільну віру в ці цінності. Це впливає на те, як працівники сприймають свою роботу та свій внесок у досягнення цих цінностей.

2. Норми та стандарти поведінки: Культура встановлює стандарти та норми поведінки на підприємстві, які визначають, яким чином працівники мають вести себе в різних ситуаціях. Це може включати в себе етичні норми, стандарти безпеки, комунікації тощо.

3. Спільна ідентичність: Організаційна культура сприяє формуванню спільної ідентичності серед працівників. Вона робить підприємство впізнаваним і важливим для своїх працівників, що може підвищити мотивацію та відданість колективу.

4. Комунікація та взаємодія: Культура також впливає на стиль комунікації та взаємодії між працівниками та керівництвом. Вона може сприяти відкритій та спільній комунікації або, навпаки, створювати ієрархічну та формальну атмосферу.

5. Адаптивність та здатність до змін: Організаційна культура може визначати, наскільки підприємство відкрите до змін та інновацій. Культура, яка підтримує адаптивність та навчання, може допомогти підприємству пристосовуватися до змін в бізнес-середовищі.

6. Підтримка цілей та стратегії: Організаційна культура повинна підтримувати цілі та стратегії підприємства. Вона може сприяти спільному розумінню та відданості до стратегічних завдань [12].

В Україні, так само як і в усьому світі, зросло практичне зацікавлення організаційною культурою. Це проявляється у широкому обговоренні можливостей використання організаційно-культурного підходу в управлінні сучасними підприємствами. Фахівці-практики з економіки і менеджменту обговорюють цю тему у спеціалізованих періодичних виданнях. Консалтингові фірми пропонують послуги з діагностики стану організаційної культури та проведення семінарів і тренінгів з цієї тематики. Проте, варто зазначити, що дослідження цього явища в українській науці є недостатнім. Практики визнають важливість організаційної культури як інструменту управління організаційним розвитком і змінами, а також формування конкурентоспроможності та позиціонування компанії на ринку, але це потребує належного обґрунтування організаційної культури як необхідної складової управлінської системи.

Хоча технологія і стратегічні ринкові переваги вкрай важливі для досягнення організаційної ефективності, успішні компанії звертають увагу на інший, на перший погляд непомітний, аспект свого успіху - організаційну культуру. Навіть найуспішніші компанії, які вважаються лідерами у своїй галузі, мають яскраво виражену та нерозривно пов'язану з ними організаційну культуру [1]. У процесі розвитку управління наука та практика не тільки змінюють критерії успішності, але й усвідомлюють значення різних факторів для досягнення ефективності. Сьогодні ми оцінюємо ефективність не лише в грошовому еквіваленті або обсязі виробництва, а також звертаємо увагу на якість і безпечність продукції, екологічність виробництва та соціальну відповідальність бізнесу. Пом'якшені, менш формалізовані фактори, такі як лідерство та організаційна культура, отримують визнання як складові успішності і отримують належну увагу в світовій економічній думці [1].

Розвиток економіки України в напрямку інновацій є відображенням загальносвітової тенденції глобалізації, але водночас його хід впливають національні особливості господарських систем та їх окремих елементів. Вплив національно-культурного фактору на ефективність підприємств, галузей та економіки загалом посилюється в епоху інформаційного суспільства і може призвести до виключення окремих країн із світової системи розподілу праці. Згідно з висловлюваннями професора О. І. Шкаратана, в інформаційному суспільстві працівники повинні мати ряд важливих якостей, серед яких особливо важливими є готовність до постійної інноваційної діяльності, здатність ефективно обробляти та оцінювати інформацію і приймати нестандартні рішення [4].

У ринковій економіці стратегічними цілями будь-якого підприємства є отримання прибутку і забезпечення сталого розвитку. Майкл Портер, автор відомої теорії конкурентоспроможності, стверджує, що успішність підприємства на ринку залежить від шести факторів:

1. Бар'єри входу: наявність значних перешкод (високі витрати, унікальні технології), які утруднюють конкурентам проникнення на ринок. Ці бар'єри зменшують конкуренцію і сприяють збільшенню обсягів продажу для підприємства.

2. Унікальність товару: відсутність альтернативних товарів або технічної можливості їх виготовлення конкурентами. Це надає підприємству додаткову конкурентну перевагу.

3. Частка ринку: володіння значною часткою ринку, що дає можливість впливати на конкурентів і застосовувати різні методи цінової та нецінової конкуренції.

4. Монопольне становище на ринку: позиція підприємства як єдиного постачальника, що обмежує можливість вибору споживачів.

5. Монопольне становище на ринку: позиція підприємства як єдиного покупця, що обмежує можливість вибору постачальників і змушує їх пропонувати ресурси за вигідними для підприємства умовами.

6. Суперництво серед конкурентів: наявність конкуренції серед інших підприємств в даній сфері діяльності [7].

Ці фактори визначають можливості підприємства в ефективному функціонуванні та конкурентному середовищі ринку.

Аналіз результатів діяльності найуспішніших фірм світу за останні два десятиліття показує, що немає прямої залежності між наявністю вищезгаданих конкурентних переваг і успіхом компаній. Замість цього, як свідчать як зарубіжні, так і вітчизняні дослідження, ключовим фактором успіху сучасних фірм є розвинена організаційна культура, яка відображає особливий стан внутрішнього середовища компанії. Цей внутрішній аспект має набагато більше значення, ніж зовнішні конкурентні переваги [11].

Дослідники К. Камерон та Р. Куїнн виділяють деякі важливі характеристики організаційної культури, які сприяють досягненню довгострокової економічної ефективності фірми. Серед цих якостей можна виділити:

1. Зменшення колективної невизначеності: спрощення спільної системи інтерпретації, що допомагає уникнути недорозумінь серед співробітників.
2. Створення суспільного порядку: поліпшення прозорості і зрозумілості щодо очікувань членів колективу.
3. Забезпечення цілісності: шляхом використання ключових цінностей і норм, які вважаються вічними і передаються з покоління в покоління.
4. Створення відчуття приналежності та відданості загальній справі: шляхом зв'язування членів групи в єдине ціле [8].

Отже, розвинена організаційна культура внутрішнього середовища компанії є важливим фактором, який сприяє її успіху у сучасному світі. Значення організаційної культури не обмежується її роллю внутрішнього середовища організації. Як невід'ємна складова системи менеджменту, організаційна культура проявляється у всіх принципах, методах і функціях управління, перетворюючи їх згідно з принципами сучасної менеджмент-парадигми. Застосування методів управління у світлі концепції організаційної

культури не переносять акценти від адміністративних прийомів до демократичних. Найбільший вплив концепції організаційної культури спостерігається у реалізації функцій менеджменту. Вважається, що врахування організаційної культури підвищує ефективність виконання управлінських функцій (табл. 1.1). Врахування організаційної культури як складової системи управління сприяє розвитку партисипативного менеджменту і дає можливість застосовувати такі методи та форми впливу на об'єкт управління, які найбільш відповідають вимогам як зовнішнього, так і внутрішнього середовища [14].

Таблиця 1.1 - Функції менеджменту в формуванні організаційної культури закладу оформлення таблиці не відповідає вимогам

Загальні функції менеджменту				
Планування	Організація	Мотивування	Регулювання	Контроль
Організаційна культура				
– Формування місії і принципів; – Залучення персоналу до процесу встановлення цілей; – підвищення ефективності стратегічного планування за рахунок ціннісного компонента	– формування адаптивних структур управління; – делегування повноважень; – розвиток лідерства; – розвиток командних форм роботи; – спрощення організаційної культури	– використання символічних та іміджевих елементів як стимулів; – використання ціннісних компонентів у процесі мотивації праці, адаптації та атестації персоналу	– розробка внутрішніх нормативних документів із рахуванням цінностей і принципів; – розробка корпоративного кодексу; – підвищення ефективності регулювання за рахунок високої свідомості і лояльності персоналу	– зменшення необхідності жорсткого контролю; – сприяння самоконтролю; – зменшення рівня централізації контролю; – зміщення акценту з підсумкового контролю на попередній контроль

Практичне використання концепції організаційної культури має широкий діапазон застосування. Це обумовлено тим, що в умовах високої конкуренції саме організаційна культура може надати підприємству значні економічні переваги. Управління трудовими ресурсами на основі організаційно-культурного підходу широко застосовується в різних країнах світу і дозволяє підприємствам випереджати своїх конкурентів за темпами зростання доходів і створення клієнтської бази. Як фахівці відзначають, «нематеріальні речі

набагато важливіші, ніж помітні, відчутні». Результати багатьох досліджень свідчать, що організаційна культура є вагомим стратегічним інструментом, оскільки «конкурентам важко імітувати нематеріальну складову успіху, що робить її джерелом суттєвих конкурентних переваг». Крім того, діагностика організаційної культури дозволяє прогнозувати і виділяти найбільш небезпечні підрозділи та групи співробітників з точки зору формування опору, що є важливим для інноваційного менеджменту та забезпечення організаційного розвитку підприємства [18].

Вплив організаційної культури на економічну ефективність не є прямим, він опосередковується через персонал підприємства, що передбачає формування бажаної поведінки і компетенцій працівників, створення ефективної системи мотивації праці у відповідності до цілей та місії фірми, формування лояльності персоналу. Тільки за таких умов є можливим випуск якісної і конкурентоспроможної продукції, створення успішних брендів, забезпечення чуйного ставлення до клієнтів. Основним акцентом у формуванні організаційної культури є її стратегічне спрямування та направленість на персонал. Саме тому конкурентоспроможні компанії «характеризуються наявністю у них належної культури і способу мислення; виховують і утримують у себе співробітників, які володіють необхідними компетенціями; домагаються правильної поведінки своїх співробітників» [15]. Механізм впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства показано на рис. 1.1.

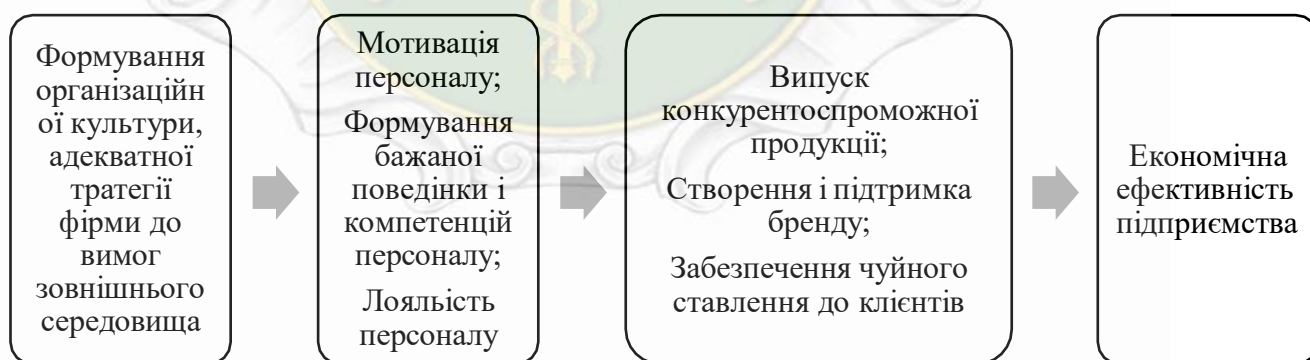


Рисунок 1.1 - Механізм впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства

Дослідження відомих вчених Д. Денісона і В. Ніла, які тривають протягом 15 років, підтверджують тісний зв'язок між рівнем організаційної культури підприємств і такими показниками, як зростання обсягу продажів, ринкової частки, якість товарів і послуг, рівень задоволеності споживачів та прибутковість компанії [17]. Це означає, що взаємозв'язок між організаційною культурою і економічною ефективністю є тісним і вагомим. Тому керівники підприємств і організацій повинні приділяти особливу увагу розвитку організаційної культури, оскільки вона стає ключовим фактором успіху.

Вітчизняні дослідження в галузі менеджменту також підтверджують значущий позитивний вплив організаційної культури на ефективність. Наприклад, вчена Гавкалова Н. Л. зазначає, що організаційна культура відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управління персоналом на підприємстві. Вона розглядається як важливий фактор формування інтелектуального капіталу і системоутворюючий чинник у функціонуванні соціально-економічного механізму ефективності управління персоналом [24]. Це підтверджує значення організаційної культури як основи успішного управління персоналом та досягнення високої ефективності на підприємстві.

У дослідженні особливостей формування кадрового потенціалу в харчовій промисловості, Москаленко В. О. підкреслює, що успішне формування кадрового потенціалу вимагає використання сучасних інструментів та методів, серед яких особливе значення має приділятися корпоративній культурі [12]. Це вказує на те, що корпоративна культура відіграє важливу роль у процесі формування кадрового потенціалу в харчовій промисловості і є необхідним елементом для досягнення ефективності управління персоналом.

Отже організаційна культура є не лише складовою, але й інтегральною характеристикою оточення працівника в організації. Вона впливає на створення основи для ефективної взаємодії між людиною і організацією. Взаємодія між працівником і організацією має стратегічний характер з точки зору організації, оскільки вона впливає на продуктивність праці, досягнення стратегічних цілей, інноваційну активність компанії, її позиціонування в суспільстві та інші

стратегічні завдання. Оптимізація цієї взаємодії є важливим завданням у системі менеджменту, а організаційна культура виступає в цьому контексті як важливий, комплексний інструмент.

1.2 Характеристика процесу формування організаційної культури підприємства

Корпоративна або організаційна культура є визнаним феноменом, який має значення для практиків та вчених у всьому світі. Ця культура не тільки робить один заклад відмінним від іншого, але також визначає успіх його функціонування у майбутньому.

Термін «культура» є широко відомим, але його популярність може бути введена в оману, оскільки існують розбіжності в трактуванні поняття організаційної (корпоративної) культури [24].

Е. Шайн та Э. Браун дали визначення організаційної культури як комплексу базових припущень і набору переконань, цінностей і способів рішення проблем, які розвиваються в межах організації з метою вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Організаційна культура може проявлятися в різних матеріальних формах та поведінці членів організації, і формується з часом у процесі життя організації [26].

Отже, організаційна культура ресторанного господарства - це комплекс матеріальних та духовних цінностей, що взаємодіють між собою, властивих конкретному підприємству та відображають його індивідуальність, проявляючись у поведінці, сприйнятті себе та взаємодії з оточуючим середовищем.

Організаційна культура закладу ресторанного господарства включає як суб'єктивні, так і об'єктивні складові, які впливають на поведінку працівників та умови функціонування підприємства.

Серед елементів організаційної культури, які мають об'єктивний характер та відображаються в матеріальних умовах діяльності закладу ресторанного господарства, можна відзначити такі елементи, як символіка компанії, логотип, внутрішнє оформлення, колірну гаму, дизайн меблів та зовнішній вигляд співробітників [18].

Суб'єктивні елементи організаційної культури значно складніше визначити і включають в себе такі аспекти:

1. Місія закладу ресторанного господарства є ключовою складовою визначення його цілей та орієнтиром в діяльності. Незважаючи на різноманітність завдань, які ставить перед собою заклад (наприклад, отримання прибутку, покращення якості послуг, розширення асортименту послуг, ефективна взаємодія з клієнтами та партнерами і т.д.), місія є єдиним сенсом існування закладу та відображає його відмінність від конкурентів на ринку послуг.

2. Організаційні цінності закладу ресторанного господарства включають в себе принципи, які керують діяльністю підприємства та визначають характер взаємин між співробітниками. Серед цих цінностей можна виділити місію підприємства, взаємовідносини в колективі, дисципліну, новаторство, ініціативу та професійну етику. Однак у сучасному ресторанному господарстві особливу увагу приділяють таким цінностям, як колективізм, орієнтація на потреби та задоволення клієнтів, особиста творчість та відповідальність перед суспільством [25].

3. Сукупність ключових цінностей, які поєднані в єдину систему, складає філософію закладу. Ця філософія відображає його сприйняття самого себе та своєї місії, визначає головні напрямки діяльності, формує підходи до управління та створює основу для формування іміджу закладу.

4. Обряди і ритуали є важливим елементом організаційної культури, які відображають стандартні заходи, що проводяться визначені часи з певним приводом. В багатьох закладах ресторанного господарства існують обряди, пов'язані з прийняттям новачків у колектив, проходами на пенсію тощо.

Ритуали складаються з регулярних заходів, які мають психологічний вплив на персонал, зміцнюють відданість організації, прищеплюють цінності та формують переконання. Образи, легенди та міфи відображають історію організації, успадковані цінності, знижують невизначеність та направляють поведінку персоналу. Вони створюють зразки для наслідування та навчають персонал робити правильні вибори.

Традиції, що мають коріння у минулому, знаходять відображення у багатьох аспектах функціонування ресторанного бізнесу сьогодні. Вони включають в себе цінності, обряди, ритуали, норми поведінки, які були узагальнені та вдосконалені з урахуванням сучасних умов і реалій. Такі традиції відображають практично всі аспекти життя закладу, сприяють збереженню індивідуальності та формуванню унікального іміджу підприємства [25].

Існуючі в закладі ресторанного господарства об'єктивні та суб'єктивні культурні елементи впливають на оточуючих (гостей, партнерів), що в свою чергу формує у їх уявленнях імідж закладу, тобто його зовнішній образ. Можна зобразити елементи культури закладу ресторанного господарства у вигляді піраміди, яка складається з зовнішніх та внутрішніх складових, що взаємодіють між собою [26].

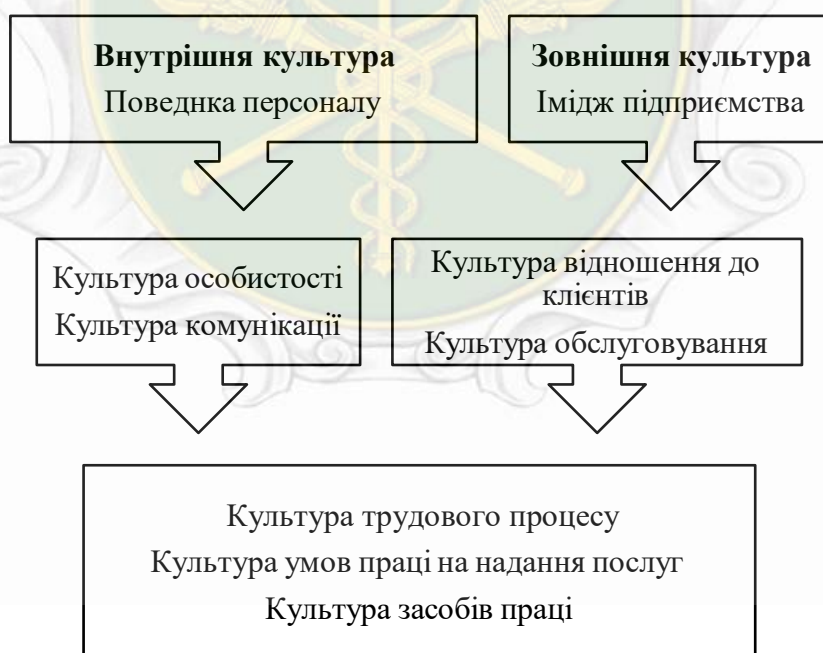


Рисунок 1.2 - Елементи корпоративної культури

Елемент культури, який стосується умов праці, включає аспекти, пов'язані з санітарними, гігієнічними, психофізіологічними, соціально-психологічними та естетичними показниками робочого середовища.

Елемент культури, пов'язаний зі засобами праці та трудовим процесом, охоплює швидкість впровадження новітніх технологічних рішень у процес обслуговування клієнтів, ступінь автоматизації та механізації, рівень матеріально-технічного забезпечення закладу ресторанного господарства, якість надання послуг, застосування передових методів праці, системи оцінки результатів праці та забезпечення дисципліни [26].

Культура комунікацій охоплює наявність соціально-психологічного середовища, сприятливого для співпраці, співробітництва та взаємодопомоги між працівниками, а також спільний розуміння і поділ цінностей та переконань, що відображають культуру підприємства.

Культура управління визначається способами управління та стилем керівництва, орієнтацією на гуманізм та індивідуальний підхід до персоналу як найбільшого надбання ресторанного підприємства. Ключовими характеристиками є професіоналізм керівників, включаючи їхню комунікативну компетентність та використання ефективних методів стимулювання та підвищення рівня задоволення праці [23].

Культура працівника включає в себе набір моральних та професійних якостей, які відображаються у його поведінці на робочому місці. Це можуть бути знання етикету та правил поведінки, відповідність ціннісних орієнтацій та переконань, рівень освіти та професійної кваліфікації, ставлення до праці, дисциплінованість, ретельність та творчість у виконанні робочих завдань [23].

Культура організації виконує низку вагомих завдань:

1. Охоронна функція полягає в забезпеченні захисту від негативних зовнішніх впливів. Ця функція здійснюється шляхом встановлення обмежень і норм, що регулюють поведінку.

2. Функція інтеграції (об'єднання) культури полягає в тому, що вона сприяє формуванню в працівників почуття спільності, належності до компанії та гордості за неї.

3. Регулююча функція культури забезпечує дотримання встановлених правил та норм поведінки в організації, а також взаємин та контактів з зовнішнім світом. Це допомагає забезпечити стабільність в роботі організації та зменшує ризик виникнення небажаних конфліктів.

4. Регулююча функція організаційної культури полягає у забезпеченні дотримання встановлених норм та правил поведінки працівниками в організації та в їхніх взаєминах з зовнішнім середовищем. Це сприяє підтриманню стабільності в роботі організації та зменшенню ризику виникнення конфліктів.

5. Управлінська функція, що орієнтує, спрямовує діяльність організації та її працівників у необхідному напрямку, забезпечуючи відповідну мотивацію та стимули для цього.

6. Культура також виконує іміджеву функцію, яка полягає в формуванні позитивного сприйняття підприємства та його образу в очах оточуючих [28].

На сьогодні існує багато різних підходів до класифікації організаційної культури, які зазвичай базуються на таких основних параметрах, що властиві закладам ресторанного господарства:

1. Метод визначення лідера та процесу прийняття рішень;
2. Правила розподілу відповідальності та призначення функцій;
3. Роль та місце індивідуальних інтересів в життєдіяльності підприємства [27].

У закладах ресторанної сфери, культура поведінки працівників включає в собі різні аспекти зовнішньої та внутрішньої культури, такі як: правила етикету, вміння виразно висловлювати свої думки та звертатися до інших. Ввічливість свідчить про культуру людини, її відношення до роботи та до співробітників. Для працівників ресторанів особливо важливо мати такт в спілкуванні з гостями та завжди пам'ятати про необхідність проявляти повагу до кожної людини [32].

Організаційна культура описує набір цінностей та переконань, які визначають норми поведінки та характер життєдіяльності компанії. Фахівці з управління з США стверджують, що формування «організаційної культури» відбувається шляхом виховання почуття приналежності до «корпоративної сім'ї», що сприяє моделюванню поведінки працівників. Цей ефект досягається завдяки встановленню відповідності між уявленнями працівників про своє місце та роль в організації та можливостями, які компанія надає.

Стандарти організаційної культури відображаються в усіх основних механізмах функціонування закладу ресторанного господарства і впливають на всі його рівні роботи, включаючи координацію та управління діяльністю, регулювання структури та ієрархії, а також на якість надання послуг [37].

Формування організаційної культури на підприємстві - це складний і багатоетапний процес, спрямований на створення специфічної атмосфери та цінностей, які визначають спосіб функціонування та взаємодії працівників всередині організації [31]. Нижче наведено характеристику основних етапів формування організаційної культури на підприємстві:

1. Аналіз існуючої культури: Перший етап включає в себе оцінку поточного стану організаційної культури. Це може включати в себе опитування працівників, аналіз документів, спостереження та інші методи. Важливо з'ясувати, які цінності, норми та стандарти вже існують в організації.

2. Визначення бажаної культури: На цьому етапі визначаються бажані цінності та принципи, які мають бути в основі організаційної культури. Це може бути пов'язано зі стратегією підприємства, його місією та цілями. Важливо визначити, яка культура краще відповідає потребам організації.

3. Залучення та залучення працівників: Формування організаційної культури вимагає участі всіх працівників. Це може бути досягнуто через залучення працівників до процесу прийняття рішень, обговорення цінностей та створення спільних правил.

4. Створення символів і обрядів: Символи, які визначають організаційну культуру, можуть включати в себе логотипи, слогани, обряди,

традиції тощо. Ці символи допомагають закріпити цінності та стандарти в менталітеті працівників.

5. Закріплення культури через лідерство: Важливу роль у формуванні культури грають лідери організації. Вони повинні бути прикладом та промовляти цінності, які вони прагнуть впровадити в організаційну культуру.

6. Комунікація та навчання: Комунікація важлива для поширення цінностей та стандартів культури. Організація повинна активно спілкуватися з працівниками та навчати їх правилам та очікуванням.

7. Система нагород та визнання: Визнання та нагороди за внесок до культури можуть стимулювати працівників дотримуватися цінностей та норм.

8. Моніторинг та коригування: Формування організаційної культури - це процес, який триває весь час. Важливо встановити систему моніторингу та періодично оцінювати, як вона працює, та коригувати її відповідно до змін у середовищі або потребах підприємства [31].

Організаційна культура - сприяє розвитку та інноваціям, визначається підтримкою та заохоченням новаторських ідей та підходів від усіх членів команди. Це стимулює постійний розвиток та адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Кожен співробітник відчуває свою участь у створенні та впровадженні нових ідей, що сприяє створенню інноваційного середовища.

Організаційна культура, спрямована на формування командного духу, покликана об'єднати працівників навколо спільних цілей та завдань. Сприяючи взаємодії та співпраці, ця культура створює внутрішню та зовнішню взаємодопомогу, що позитивно впливає на комунікацію, обмін досвідом та здатність досягати колективних успіхів.

Таким чином, можна прийти до висновку, що організаційна культура включає в себе комплекс принципів та правил внутрішньої організації, цінностей та установок, що є загальноприйнятними серед працівників та формуються як шляхом добровільного прийняття, так і через виховний процес.

Отже корпоративна культура має значний вплив на ефективність управління ресторанним підприємством та на якість управління персоналом.

Вона допомагає створити мотивуючу базу, забезпечити єдиний корпоративний дух та сприятливий психологічний клімат, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості наданих послуг. Успішність у досягненні цих цілей залежить не лише від персоналу, а й від стилю управління керівників закладу.

1.3 Аналіз сучасних методик діагностики організаційної культури підприємств

Теоретико-методологічне дослідження формування організаційної культури зумовлює подальше оцінювання складу й структури організаційної культури та аналізування її впливу на показники діяльності підприємства. Першочергове завдання аналізування організаційної культури полягає у створенні загальної концепції аналізу та побудові логічної конструкції процедури аналізу. Технологічним питанням при цьому є вибір суттєвих моментів аналізу і відсіювання несуттєвих, а методологічним - що саме вважати за суттєве, а що ні? Методологічною проблемою є вибір рівня аналізу, оскільки на кожному рівні поняття суттєвості буде відрізнятися, а також мети, яку ставимо перед собою в процесі аналізу [36].

Сучасні методи діагностики організаційної культури підприємств використовуються для оцінки, аналізу та визначення характеристик та особливостей культури в організації [35].

Вони допомагають лідерам та керівникам зрозуміти поточний стан культури та визначити, які зміни можуть бути необхідні для досягнення стратегічних цілей. Ось деякі з сучасних методик діагностики організаційної культури підприємств:

1. Опитування та анкети: Цей метод включає проведення опитувань та анкетування працівників для отримання їхньої думки та відгуків щодо організаційної культури. Опитування можуть бути спеціально розробленими

або використовувати стандартні шкали, такі як Організаційний клімат і культура (ОСІ).

2. Фокус-групи: Фокус-групи - це групові обговорення, під час яких працівники можуть висловлювати свої думки та погляди на організаційну культуру. Цей метод дозволяє отримати глибше розуміння та виявити підтексти.

3. Аналіз організаційних документів: Дослідження документів, таких як політики, процедури, місії та цінності, може надати інформацію про формальну культуру організації.

4. 360-градусна оцінка: Цей метод передбачає отримання зворотного зв'язку від працівників, керівників та колег щодо професійних навичок та компетентностей керівників. Він може допомогти визначити ступінь впливу керівників на організаційну культуру.

5. Аналіз клімату організації: Цей метод діагностики спрямований на визначення того, які настрої та відчуття панують серед працівників в організації. Він може бути корисним для оцінки загального ставлення до культури.

6. Метод СЕПА (Символи, Емоції, Перцепції, Активності): Цей метод включає в себе аналіз символів та образів, які інтерпретуються працівниками в організації, а також їхніх емоцій, сприйняття та активностей.

7. Метод оцінки культури зовнішніми експертами: Організації можуть залучати зовнішніх експертів або консультантів для аналізу організаційної культури та надання рекомендацій щодо її покращення.

8. Соціометрія: Цей метод використовує аналіз соціальних відносин та взаємодій серед працівників для оцінки культури та структури комунікації в організації [35].

Сучасний економічний аналіз розвивається відповідно до тенденцій розвитку економічних процесів, поглиблюється і наповнюється новим змістом. Тому доцільно змінити методологію та організацію аналізу, оскільки процес диференціації та інтеграції економічних наук зумовлює нову якість комплексного економічного аналізу, трансформацію його загальної моделі [38].

Оскільки об'єктом нашого дослідження є організаційна культура як тонкопланова структура в системі менеджменту, то і методи аналізу, відповідно, повинні бути багатоплановими і, до певної міри, нетрадиційні. У зв'язку з цим, дуже часто необхідно виходити на рівень інтуїції, використовуючи активний інтелект як інструмент пізнання. На практиці доцільно послуговуватися методом сценарію, під яким розуміємо опис уявної ситуації, яка може виникнути в майбутньому поставивши підприємство перед альтернативою вибору.

Економічний аналіз організаційної культури доцільно проводити за такими напрямками: аналіз рівня й стану організаційної культури; аналіз факторів, які впливають на формування і розвиток КК; аналіз ефективності організаційної культури; аналіз впливу КК на діяльність підприємства (інноваційний стан, конкурентоспроможність, мотиваційну систему, соціально-психологічний клімат, відповідальність перед партнерами, розвиток ділових відносин, процеси адаптації, корпоративний розвиток, глобалізаційні виклики тощо) [45].

Схема аналітичного процесу передбачає використання аналітичного інструментарію як знаряддя, що забезпечує аналітичні процедури. Сюди можна віднести методи аналізу (експертний, аналітичний, статистичний, імітаційне моделювання, економіко-логічні, економіко-математичні, евристичні та інші), системи показників (логіко-дедуктивні та емпірико-індуктивні) [46].

Вибір методів, способів, підходів та іншого інструментарію для аналізування організаційної культури обґрунтовується метою, відповідними завданнями і залежить від виду аналізу та конкретизованого в рамках організаційної культури об'єкту дослідження. Ця взаємозалежність відображена в табл. 1.2.

Теоретично-концептуальний аналіз здебільшого ґрунтується на емпіричних методах дослідження (спостереження, анкетування, опитування, тестування, інтерв'ю тощо) [48].

Таблиця 1.2 - Вибір аналітичного інструментарію залежно від об'єкту дослідження

Вид аналізу	Об'єкт аналізу	Інструментарій аналізу (методи/способи)
Теоретично-концептуальний	Цінності підприємства	Анкетування; Спостереження; Порівняльного аналізу; Тестування
	Взаємозв'язки між елементами КК та КК і системою менеджменту. Функції КК	Логіко-семантичний аналіз; Структурно- функціональний
	Типи організаційної культури	Метод ОСАІ (побудова профілів КК); Параметричний;
	Властивості КК	Кваліметричний метод
Економічний	Стан і рівень КК	Порівняльного аналізу; Статистичні методи
	Вплив КК на результати фінансово-економічної діяльності підприємства	Економіко-математичні методи
	Фактори впливу на формування й розвиток КК	Економіко-математичні методи; Кваліметричний
	Стратегія формування і розвитку організаційної культури	Економіко-математичні методи

Таким чином сучасні методики діагностики організаційної культури можуть комбінувати різні підходи та інструменти для отримання комплексної картини. Важливо обирати методики, які найкраще відповідають потребам та характеру організації, а також забезпечують об'єктивні та надійні результати.

Отже організування аналізу розглядається як певний процес, який охоплює: по- перше, окреслення мети і вимог до процедури аналізу; по-друге, визначення функціональних обов'язків і делегування повноважень стосовно аналізування КК; по- третє, методичне забезпечення процедури аналізу (вибір методів дослідження, формування експертних груп, проведення анкетування, документування процедури аналізу тощо); по-четверте, процедуру формування інформації про об'єкт дослідження, тобто корпоративну культуру (вибір джерел інформації, статистичне й аналітичне опрацювання даних, тощо); по-п'яте, оформлення проміжного звіту про роботу; по-шосте, визначення часово-вартісних аспектів процедури аналізу; по-сьоме, підведення підсумків, систематизацію та узагальнення даних і оцінку результатів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КАВ'ЯРНІ «ЧОРНА КІШКА & БІЛИЙ КІТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт»

Приватне підприємство «Чорна кішка & Білий кіт» основним видом діяльності є реалізація кавових напоїв. Підприємство веде свою діяльність з 2015 року та продовжує стрімко розвиватися (Додаток А).

«Чорна кішка & Білий кіт» – це кав'ярня, яка працює виключно на 100% Арабіці свіжого українського обсмаження, пропонує як традиційні напої на основі еспресо (лате, капучино, раф-кава, флет вайт та ін.) так і каву альтернативного (без кавомашини) заварювання (Пуровери Харіо, Кемекс, Каліта, Сифон, Джезва, Аеропрес).

У 2017 році мережа увійшла до всеукраїнського довідника City Coffee Guide, як одна з 200-от кращих в Україні кав'ярень. Професійні бариста і краще кавове устаткування – запорука ідеальної кави. І не лише кави – в «Котах» величезна кількість інших напоїв: чай, какао, кероб, лимонади, морси, крафтові мохіто, фреші. Також в кав'ярні є меню «Сніданки», яке працює весь день (Додаток Г).

Кав'ярня «Чорна кішка & Білий кіт» має всі необхідні дозвільні документи для реалізації напоїв та десертів, має необхідне обладнання. Заклад розташований на одній з центральних вулиць м. Вінниці на перехресті двох доріг, поблизу ТРЦ, двох шкіл, пожежної станції та корпусу університету (Додаток В).

Юридична адреса закладу: площа 600-т річчя, 17-Е, Вінниця, Вінницька область, 21000.

Численість працівників кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» складає :

- власник (1 особа);
- управляючий (адміністратор) (1 особа);
- бариста (4 особи);
- офіціант (4 особи).

Щатний розклад офіціантів та барист складатиметься на новий місяць наприкінці поточного, графік 2 доби через дві.

Таблиця 2.1 – Штатний розклад

День тижня	Власник	Управляючий	Офіціанти	Баристи
Понеділок	Вільний	Повний робочий день	Позмінно	Позмінно
Вівторок	Вільний	Повний робочий день	Позмінно	Позмінно
Середа	Вільний	Повний робочий день	Позмінно	Позмінно
Четвер	Вільний	Повний робочий день	Позмінно	Позмінно
П'ятниця	Вільний	Повний робочий день	Позмінно	Позмінно
Субота	Вільний	Вихідний	Позмінно	Позмінно
Неділя	Вільний	Вихідний	Позмінно	Позмінно

Графік для барист та офіціантів включає ранкові, денні і вечірні зміни, а також робочі години у вихідні. Управляючий працює в повний робочий день, в будні дні, але може бути на місці за потребою. Власник має гнучкий графік, в залежності від потреб бізнесу. Організаційна структура кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» наведена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт»

Ознаки сегментації відвідувачів кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.2– Ознаки сегментації відвідувачів кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт»

Психологічно демографічні фактори	
Класова приналежність	Середній клас
Поведінкові фактори	
Привід до відвідування	Розваги, відпочинок
Життєвий стиль	Активні відпочиваючі, працівники
Демографічні фактори	
Вік	Від 14 до 50
Дохід	Середній, вище середнього
Освіта	Не залежить від роду діяльності
Сімейний стан	Не сімейні і сімейні

Цей сегмент виявляється найбільш прибутковим, оскільки володіє високим рівнем поточного збуту та високою нормою прибутку. У сфері ресторанного господарства попит виникає як вияв прояву потреб у продуктах харчування та послугах підприємств масового харчування. Важливою особливістю попиту на продукцію харчування є його фізіологічні обмеження. Розвиток платоспроможного попиту на продукцію харчування зумовлений різноманітними чинниками, які можна класифікувати за природою виникнення, характером впливу та можливістю кількісного виміру.

Зал кав'ярні вміщує до 24 осіб при повній завантаженості. Місця призначені як для індивідуальних відвідувачів, так і для пар і компаній до 6 осіб.

У кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» використовується метод обслуговування офіціантами, а також через барну стійку бариста. Замовлення приймається за допомогою спеціальних пристроїв – терміналів з програмою R-keeper, яка має високий рівень поширення в ресторанному бізнесі. Використання цього пристрою забезпечує високу швидкість обслуговування, оскільки система пов'язує в один ланцюг кухню, зал та касу. Крім того, ця інформаційна система дозволяє легко контролювати та відстежувати рух товарних потоків.

Наступним кроком буде розробка SWOT-аналізу для нашого закладу. Мета цього аналізу полягає в ідентифікації внутрішніх та зовнішніх факторів, які є ключовими елементами матриці SWOT (таблиця 2.2). Основна мета SWOT-аналізу - визначити внутрішні переваги та недоліки організації та зовнішні можливості та загрози, які можуть вплинути на її успіх. Організації використовують SWOT-аналіз для розробки стратегій, спрямованих на максимізацію сильних сторін, мінімізацію слабких сторін, використання можливостей та подолання загроз.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Особливий контроль якості продукції 2. Оригінальний вигляд кав'ярні, спрямованість на певну категорію клієнтів (своя ніша). 3. Дотримання традицій 4. Підтримання корпоративного духу компанії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність людини, що займається рекламою закладу 2. Текучість кадрів 3. Залежність від орендодавців 4. Висока орендна плата, обумовлена місцем розташування
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденція до зміни смаків споживачів 2. Розширення асортименту 3. Програма лояльності для клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції. 2. Зменшення відвідування кафе у зв'язку з економічною ситуацією в країні, а також війною. 3. Різке зростання цін на кавову продукцію.

Аналізуючи таблицю 2.3, можна визначити, що найбільш значущими загрозами для розглядуваного закладу є зростання конкуренції, підвищення цін та низький рівень клієнтської активності.

Умови середовища відкривають можливості, такі як прагнення клієнтів до повернення до комфортного та звичного способу життя.

Найсильнішими сторонами організації визнаються високий рівень обслуговування.

Однак слабкими сторонами організації є відсутність ефективної маркетингової інформаційної системи та швидкий потік кадрів, які відображені в таблиці 2.4.

Отже нами проведено аналіз конкурентів для закладу «Чорна кішка &

Білий кіт» є ключовим етапом у стратегічному управлінні бізнесом.

Цей процес дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також ідентифікувати можливості та загрози, які можуть впливати на успішність кав'ярні. Основні причини проведення аналізу конкурентів включають:

Ідентифікація конкурентного середовища - розуміння того, які інші заклади пропонують подібні послуги або продукти, допомагає краще усвідомити, в якому контексті функціонує "Чорна кішка & Білий кіт". Це допомагає визначити конкурентне середовище та його динаміку.

Оцінка сильних та слабких сторін конкурентів - вивчення конкурентів дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони в аспектах, таких як якість обслуговування, ціноутворення, реклама, інновації тощо. Це допомагає керівництву кав'ярні визначити, де вони можуть конкурувати або де потрібно покращення.

Визначення можливостей для удосконалення - аналіз конкурентів допомагає визначити можливості для покращення власного бізнесу. Це може включати вдосконалення послуг, розширення меню чи удосконалення процесів обслуговування.

Адаптація стратегій - знання про конкурентів дозволяє керівництву кав'ярні адаптувати свої стратегії для забезпечення конкурентоспроможності. Це може включати зміну ціноутворення, вдосконалення маркетингу, введення нових пропозицій або покращення якості обслуговування.

Прогнозування тенденцій в галузі - аналіз конкурентів допомагає виявити тенденції в галузі, що може бути важливим для прогнозування майбутніх змін у споживчому попиті, технологічних рішеннях, або стандартах обслуговування.

Усі ці фактори разом роблять аналіз конкурентів необхідною складовою стратегічного планування для досягнення та утримання конкурентної переваги на ринку.

Таблиця 2.4 – Аналіз конкурентів закладу «Чорна кішка & Білий кіт»

Назва	Кав'ярня «Чорна кішка & Білий кіт»	Кав'ярня «Pan Cake»	Кав'ярня «GreenLifeCoffe»
Місце розташування	Зручне транспортне сполучення, одна з центральних вулиць міста, знаходиться біля двох туристичних об'єктів, всередині ТРЦ, поруч є університет.	Зручне транспортне сполучення. Знаходиться на туристичному проспекті. Поруч ТРЦ.	Знаходиться біля кількох магазинів. В 5 хвилини від транспортного сполучення.
Ціна	Середній чек 200-220грн	Середній чек 220-250грн	Середній чек 200-220грн
Асортимент	Кавові напої, чаї, смузі та ряд коктейлів. Авторські напої. Близько 15 позицій авторських десертів. Сніданки.	Кавові напої, чаї, смузі та ряд коктейлів. Авторські десерти.	Кавові напої, чаї, смузі та ряд коктейлів. Авторські напої. Близько 10 позицій десертів.
Якість послуг	Швидке обслуговування, ввічливий персонал, ексклюзивне оформлення залу у стилі кав'ярні, вміщує до 24 осіб.	Швидке обслуговування, ввічливий та привітний персонал, вміщує до 45 осіб.	Швидке обслуговування, ввічливий персонал, вміщує до 35 осіб.
Особливості	Розташування всередині ТРЦ. Наявність специфічного оздоблення залу, книг та ігор.	Туристичні місця поблизу, швидкість обслуговування, дружня та привітна атмосфера.	Наявність літнього майданчику, наявність санвузла, велика кількість живих рослин. Можливість живої музики.

При порівнянні закладу можна побачити, що асортимент напоїв та десертів достатньо великий у кожному закладі. Це допомагає сформувати власну аудиторію. Найвищий рівень обслуговування у кав'ярні «Pan Cake», що може збільшувати кількість гостей у закладі. Це пов'язане із дуже пильним підбором співробітників. Також наявність живих рослин у закладі може змінити атмосферу, як у кав'ярні «Green Life Coffe». Застосувавши це у нашому закладі можна покращити загальне враження відвідувачів та відокремити столики один від одного аби створити затишнішу атмосферу.

За результатами фінансового аналізу (Додаток Б), витрати закладу виросли, це обумовлено в першу чергу зняттям карантинних обмежень з закладів ресторанного господарства та введенню військового стану в Україні, що

спричинило підвищення цін на продукцію задля покриття збитків, а також здорожчання цін на інгредієнти що підвищило собівартість продукції.

Задля зниження рівня збитків після обмежень закладу довелось пожертвувати кадровим забезпеченням, так як близько 3 місяців заробітної плати не виплачувалось, у період 2022 року змінився 1 управляючий, 5 офіціантів та 3 бариста. У 2023 році змінивиць 4 офіціанти та 3 бариста.

Щорічний розмір витрат на ремонт, експлуатацію обладнання становить – 5% від вартості обладнання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Фінансовий аналіз роботи кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» за 2022-2023 рік

Рік діяльності	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +/-
К-сть чеків за одну зміну в одному закладі	100	120	+20
Середній чек	200грн.	220грн.	+20
Виручка за день	20000грн.	26400грн.	+6400
Виручка за місяць	620000грн.	818400грн.	+198400
Річна виручка	5580000грн.	9820800грн.	+4240800

За результатами фінансового аналізу, дохід закладу з 2022 року виріс на 4240800грн. Причиною змін стало підняття цін на продукцію, зростання попиту після пом'якшення жорстких обмежень військового стану (відкриття ТРЦ, відновлення занять у ВНЗ, зменшення періоду коменданських годин).

Якщо порівняти прибуток кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» у місті Вінниця, то у 2022р. він склав 5580000 на рік, у 2023р. – 9820800, що майже у двічі більше.

Тож за результатами фінансового аналізу кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» можна зробити висновок, що за період 2022 року підприємство пережило період кризи, що було спричинено введенням військового стану в Україні, лише наприкінці 2022 року завдяки вдалій стратегії підняття цін та збільшенням попиту на продукцію, збитки було закрито, що в свою чергу призвело до збільшення прибутку у 2023 році майже у двічі більше.

На сьогодні даний заклад ресторанного господарства працює, але у зв'язку з війною в Україні, зменшенням доходу населення, визначенню пріоритетності вибору продукції та послуг та інших впливаючих факторів, кількість відвідувачів закладу зменшилась.

2.2 Дослідження організаційної культури кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт

Дослідження організаційної культури кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт» було проведене шляхом аналізу різних аспектів діяльності цього закладу. Організаційна культура визначається цінностями, переконаннями, нормами, звичаями і практиками, які характеризують спосіб функціонування організації та взаємовідносини між співробітниками та клієнтами.

В результаті дослідження було отримано наступний результат та сформовано звіт про організаційну культуру кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт».

1. Цінності: Наприклад, уважність до деталей може проявлятися в тому, що кожен елемент страви або напою готується з особливою увагою, а персонал відзначається точністю в поданні страв і напоїв. Якість інгредієнтів може виявлятися в використанні виключно високоякісних продуктів. Наголос на натуральності може позначатися на відсутності штучних добавок та привабливості до органічних компонентів.

2. Місія: Наприклад, створення незабутнього досвіду смаку та затишку може проявлятися в особливому декорі та дизайні кав'ярні, а також у вивішуванні мистецьких робіт. Персонал може активно взаємодіяти з клієнтами, створюючи особисті та теплі взаємини.

3. Лідерство: Наприклад, демократичний підхід може проявлятися в тому, що всі працівники мають можливість висловлювати свої ідеї та думки на зборах, а керівництво активно слухає пропозиції ініціативних співробітників.

4. Рішення: Наприклад, коли важливі рішення приймаються після консультацій з усією командою, можна дати приклад вибору нового типу кавового зерна або впровадження нового меню на підставі думок ініціативних працівників.

5. Внутрішня комунікація: Наприклад, використання внутрішньої онлайн-платформи для спілкування та обміну інформацією між різними відділами і персоналом, що сприяє ефективному розв'язанню питань та вдосконаленню робочих процесів.

6. Комунікація з клієнтами:

Дружелюбна та ефективна взаємодія: Наприклад, персонал кав'ярні вітає кожного клієнта по імені, уточнює їхні уподобання та завдання, щоб забезпечити індивідуальний підхід до обслуговування.

7. Колектив:

Культура співпраці: Наприклад, колектив кав'ярні взаємодіє під час робочих годин, допомагає одне одному при необхідності та відзначає успіхи як команди.

Заохочення: Наприклад, співробітники отримують бонуси та подарунки за високий рівень обслуговування або внесок у розвиток бізнесу.

8. Ритуали та традиції:

Ритуали: Наприклад, щотижневі збори персоналу включають обговорення нових ідей для меню та способів покращення обслуговування.

Традиції: Наприклад, щорічні святкування дня народження кав'ярні або тематичні події, які зближують колектив та клієнтів.

9. Взаємодія з клієнтами:

Обслуговування клієнтів: Наприклад, персонал пам'ятає улюблені напої чи страви клієнтів, пропонуючи їх при наступному візиті.

Конфлікти та скарги: Наприклад, вирішення конфліктних ситуацій шляхом надання компенсацій або знижок для збереження репутації та задоволення клієнтів.

10. Орієнтація на результат:

Визначення успіху: Наприклад, попит серед клієнтів, проведення анкетувань та аналіз фінансових показників для оцінки ефективності бізнесу.

Стратегії покращення: Наприклад, впровадження нових маркетингових стратегій або оптимізація робочих процесів для забезпечення постійного росту та конкурентоспроможності.

11. Адаптивність та відкритість до змін:

Реакція на зміни: Наприклад, введення нових елементів у меню відповідно до трендів у харчовій індустрії або зміни в рівні затрат на інгредієнти.

Інновації: Наприклад, впровадження нових технологій у систему обслуговування або постійний аналіз ринку для виявлення можливостей удосконалення.

Стратегії адаптації: Впровадження нових продуктів, оптимізація обслуговування та підвищення якості продукції для відповіді на зміни у попиті та конкуренції.

Таким чином, розглянуті аспекти вказують на високий рівень організаційної культури у кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт». Засновники та персонал оцінюють якість, співпрацю та індивідуальний підхід до клієнтів. Відкритий обмін інформацією, стимулювання творчості співробітників, турбота про клієнтів та готовність до адаптації до змін у ринковому середовищі є основними принципами культури цієї кав'ярні. Ці підходи сприяють створенню приємної атмосфери як для працівників, так і для клієнтів, і сприяють утриманню високої репутації бренду.

2.3 Аналіз методів управління персоналом в кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт»

Управління в кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» здійснюється адміністративними, економічними та соціально-психологічними методами. У

створенні застосовується чітка система регламентів, різних стандартів. Розпорядчий вплив виражається у формі розпоряджень, вказівок, інструкцій, що є правовими актами ненормативного характеру. Дисциплінарне стягнення застосовується у разі порушення трудової дисципліни.

Економічні методи управління в кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» включають:

- 1) планування, за допомогою якого визначається програма діяльності підприємства;
- 2) оплата праці працівників організації.

Соціально-психологічні методи управління персоналом в кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» включають:

- авторитет (використовується авторитету власника);
- переконання (вплив на систему норм та цінностей працівника);
- формування психологічного клімату в колективі.

Усі справи щодо підбору, оцінки та управління персоналом у закладі веде управляючий.

Стиль управління у кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» – демократичний, що ґрунтується на наступних принципах:

- оптимальний розподіл повноважень при прийнятті управлінських рішень;
- поєднання прав, обов'язків та відповідальності;
- здійснення системи заохочення та покарання.

У кав'ярні «Чорна кішка, білий кіт» управління ґрунтується на демократичних принципах, створюючи атмосферу співпраці та взаєморозуміння серед всього персоналу. Основні риси стилю управління виявляються у взаємодії між керівництвом та персоналом, що сприяє ефективності та творчості в роботі.

1. Оптимальний розподіл повноважень:

Керівництво висловлює зацікавленість у думках та ідеях працівників, особливо коли приймаються стратегічні рішення щодо меню, маркетингу та розвитку закладу.

Регулярні наради та обговорення сприяють участі всіх членів команди у процесі прийняття управлінських рішень.

2. Поєднання прав, обов'язків та відповідальності:

Кожен працівник має чітко визначені обов'язки, але здійснюється постійна комунікація для обміну інформацією та взаємної підтримки.

Відповідальність передбачається як індивідуальною, так і груповою, сприяючи формуванню відчуття власної участі у загальному успіху.

3. Система заохочення та покарання:

Заохочення, такі як бонуси за високу продуктивність чи ініціативу, мотивують персонал до досягнення високих результатів.

Забезпечується справедлива система покарань у випадках порушень, сприяючи внутрішній дисципліні та дотриманню стандартів.

Взаємодія між керівництвом і персоналом відбувається відкрито та прозоро, що створює відчуття спільності та сприяє творчому розвитку. Кожен працівник має можливість висловити свою думку, а управлінські рішення приймаються на основі колективної консультації та дискусій. Такий підхід підтримує теплу та продуктивну атмосферу, що визначає успіх кав'ярні «Чорна кішка, білий кіт».

Ефективність організаційної структури служби управління персоналом багато в чому залежить від динамічності самої структури, від того, як швидко вона реагує на зміну та ускладнення завдань, що стоять перед управлінням персоналом, наскільки вона пристосована до нових умов господарювання.

Проведемо оцінку сучасного стану управління персоналом кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» за допомогою аналізу реалізації функцій управління персоналом, затребуваних у діяльності закладу.

Аналіз реалізації функцій управління персоналом у діяльності кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» показав, що заклад на цьому етапі організаційного розвитку необхідно вдосконалювати управління персоналом.

Більшість функцій керування персоналом даної кав'ярні виконують управляючий закладу. Але все ж багато функцій даного закладу ресторанного господарства залишено поза увагою і відбито не повному обсязі.

Зазначимо, що у кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» освоєння сучасних методів управління персоналом досить успішне, але є певні недоліки, такі як відсутність професійної орієнтації працівників, швидкий потік кадрів. Причинами нераціональної побудови відділу кадрів у кав'ярні є:

- неоптимальний розподіл відповідальності за розвиток персоналу між власником та адміністратором закладу;
- слабкий контроль керівництва щодо відбору нових працівників даної кав'ярні;
- відсутність заходів щодо підвищення кваліфікаційного рівня співробітників.

Крім того, задля оцінки задоволеності персоналу роботою нами було проведено діагностику за допомогою методики «Опитувальник діагностики задоволеності працею» у досліджуваній кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» (Додаток Е).

Вибірку дослідження склали усі працівники крім власника, тобто 9 осіб віком від 18 до 28 років, з них 5 дівчат і 4 хлопця.

За результатами діагностики було отримано наступні дані (рис. 2.2).

З діаграми видно, що більшість працівників закладу «Чорна кішка & Білий кіт» мають середній та низький рівень задоволеності. Причиною цього можуть бути умови праці та стиль керівництва. Звертаючи увагу на відповіді в опитувальнику можна відмітити, що найбільш негативне забарвлення було за питаннями, що стосуються керівництва.

■ Високий рівень ■ Середній рівень ■ Низький рівень

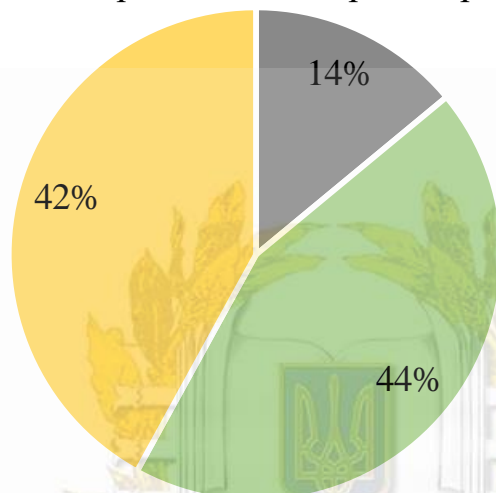


Рисунок 2.2 – Розподіл вибірки за рівнем задоволеності місцем праці у кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт»

Також в бесіді працівники зізнались, що через те, що заклад є одним з декількох проєктів власника, колективу дуже складно привернути увагу до проблем кав'ярні.

Отже було проведено докладну оцінку сучасного стану служби управління персоналом кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт». Результати дослідження вказують на високий рівень організаційної культури та ефективності управління персоналом в цьому закладі. Були проаналізовані ключові аспекти, такі як цінності та місія, стиль лідерства, комунікація внутрішня та з клієнтами, культура співпраці в колективі, ритуали та традиції, взаємодія з клієнтами, орієнтація на результат та адаптивність до змін.

Отримані результати свідчать про те, що кав'ярня «Чорна кішка & білий кіт» дотримується високих стандартів управління персоналом, враховуючи потреби як співробітників, так і клієнтів. Ця інформація може слугувати цінним джерелом для подальших досліджень та вдосконалення управлінської стратегії в галузі обслуговування.

Однак отримані відгуки працівників та спостереження психолога вказують на наявність серйозних проблем в управлінні персоналом кав'ярні

«Чорна кішка & білий кіт». Більшість співробітників відчують незадоволення умовами праці та стилем керівництва. Особливо негативною є їхня реакція на питання, пов'язані з керівництвом.

Однією з головних причин незадоволеності є недостатня увага до проблем кав'ярні через існування декількох проєктів у власника. Це призводить до відчуття невпевненості та відсутності підтримки серед персоналу.

Управління персоналом виявилось неефективним через відсутність професійної орієнтації працівників, незадовільний відбір нових співробітників та недостатні заходи з підвищення кваліфікації. Слабкий контроль за відбором персоналу і недостатня увага до подальшої професійної підготовки можуть призвести до втрати кваліфікованих співробітників та погіршення якості обслуговування.

Необхідно негайно вжити заходів для вирішення цих проблем, враховуючи відгуки персоналу та рекомендації психолога. Це може включати в себе зміни в системі керівництва, підвищення уваги до проблем кав'ярні, підтримку та мотивацію персоналу, а також вдосконалення процесів відбору та підготовки нових працівників.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ В КАВ'ЯРНІ «ЧОРНА КІШКА & БІЛИЙ КІТ»

3.1 Удосконалення організаційної культури кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт»

В ході проведеного дослідження в загальному було виявлено наступні прогалини в культурі управління закладом: відсутність довготривалої перспективи в роботі, через що відбувається швидка зміна кадрів, відсутність достатньої уваги керівництва від початку війни та через велику кількість інших проєктів, недостатня система мотивації працівників, відсутність заходів для поліпшення психологічного клімату та згуртованості колективу. Враховуючи зазначене було запропоновано наступні шляхи удосконалення організаційної культури кав'ярні.

1. Аналіз та діагностика, для підвищення рівню контролю з боку керівництва:

– Організаційний аудит: провести комплексний аналіз поточного стану культури, враховуючи аспекти лідерства, комунікації та взаємодії.

– Соціологічне дослідження: провести опитування серед персоналу та клієнтів для виявлення сильних та слабких сторін культури.

2. Стратегічне планування:

– Створення місії та візії: сформулювати чіткі та вдумливі місію та візію кав'ярні, які відобразатимуть цілі та цінності закладу.

– Розробка стратегії культури: визначити конкретні кроки для досягнення нової організаційної культури.

3. Розвиток лідерства, для розуміння особливостей формування навичок необхідних для управління:

– Лідерські програми: навчальні семінари та тренінги для керівництва щодо лідерських навичок.

– Менторські програми: встановити систему менторства для нових працівників, забезпечуючи їхню інтеграцію та підтримку.

4. Комунікація, для покращення психологічного клімату в колективі:

– Система відкритої комунікації: впровадити ефективну систему звітування та відкритої зворотного зв'язку між керівництвом, персоналом і клієнтами.

– Комунікаційні тренінги: організувати навчання співробітників навичкам активного слухання та конструктивної комунікації. В ході роботи обрано та запропоновано наступний тренінг для керівництва (<https://zhyvoedelo.com/ua/learning/training-for-leaders>) Тренінг для керівників «Коли співробітники не підштовхують, а направляють, коли інновації йдуть знизу, коли колектив трансформується в команду на початок Лідера, виникає проблема стимулюючих завдань – бізнес-мети ривок уперед» та Тренінг «Трансформаційне лідерство в бізнесі» (<https://bs.krok.edu.ua/treningi-ta-seminari/trening-transformaciine-liderstvo-v-biznesi/>).

5. Розвиток колективу:

– Тімбілдінг та корпоративні заходи: провести тимбілдінгові заходи та святкування для зміцнення співпраці та взаємодії в колективі. Для тимбілдингу було запрошено психолога, який допоміг організувати тренінгові вправи на зняття напруги, знайомство, згуртування колективу та рефлексію.

– Стимулювання за допомогою бонусів: впровадити програми внутрішніх стимулів для заохочення та визнання внеску персоналу. Нами у співпраці з керівництвом кав'ярні було обрано систему мотиваційних бонусів. Тепер, працівник, що не брав лікарняний та слідкував за своїм здоров'ям протягом півроку, отримував премію у 5% річних від заробітної плати. Бариста, який заклав найбільший чек отримує брендований ланчбокс від компанії.

6. Інновації та творчість:

– Стимулювання інновацій: створити систему заохочення для працівників, що пропонують нові ідеї або вдосконалення в процесах.

– Інноваційні лабораторії: запуснути простір для спільної роботи та співпраці над творчими проектами.

7. Стрес-тестування та підтримка здоров'я:

– Програми стрес-тестування: організувати програми для управління стресом та психічним здоров'ям персоналу. Для цього з керівництвом було обговорено систему лояльності для працівників, що відвідують терапевта (можливість відпустити на дві години) та залучення психолога для періодичних тренінгів з профілактики стресу та вигорання.

8. Співпраця з громадськістю та спільнотою:

– Організація майстер-класів з Арт-Лате для новачків бариста на базі кав'ярні.

– Організація дегустацій кави у співпраці з постачальником кави Reverside coffeeroastery.

– Проведення благодійних акцій у співпраці з ГО «Острівок», щоб підтримати збір коштів для безпритульних тварин.

Ці заходи мають на меті покращити організаційну культуру кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт», сприяючи створенню позитивного середовища для персоналу та клієнтів, а також підвищенню конкурентоспроможності та сталості бізнесу.

Більшість заходів спрямована на налагодження взаємодії між керівництвом та працівниками, а також підтримку психічного стану та психологічного благополуччя працівників у період війни.

Таким чином у проведеному дослідженні були виявлені ключові прогалини в культурі управління кав'ярнею «Чорна кішка & білий кіт», включаючи відсутність довготривалої перспективи, недостатню увагу керівництва від початку війни, відсутність системи мотивації та поганий психологічний клімат у колективі.

Для вирішення цих проблем було запропоновано комплекс заходів з удосконалення організаційної культури. Аналіз поточного стану культури, соціологічні дослідження серед персоналу та клієнтів, стратегічне планування, розвиток лідерства, поліпшення комунікації, творчість та інновації, підтримка здоров'я працівників та співпраця з громадськістю - це основні напрямки, що дозволять покращити умови роботи та підвищити задоволеність як персоналу, так і клієнтів.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме створенню позитивного та сприятливого середовища в колективі, збільшить ефективність роботи та зробить кав'ярню більш конкурентоспроможною. Крім того, ці заходи також спрямовані на зміцнення взаємодії між співробітниками та керівництвом, що є важливим аспектом в умовах сучасної складної ситуації в країні.

3.2 Нові методи управління поведінкою персоналу в кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт»

Управління поведінкою персоналу у сфері громадського харчування, зокрема в кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт», є ключовим аспектом ефективного функціонування та досягнення успіху в цьому виді підприємницької діяльності. Додаткові методи управління поведінкою персоналу в цьому контексті можуть сприяти покращенню ефективності обслуговування, підвищенню продуктивності працівників і забезпеченню задоволеності як самого персоналу, так і клієнтів.

Однією з ключових стратегій є постійне навчання та розвиток персоналу. Це включає в себе організацію регулярних тренінгів з питань обслуговування клієнтів, навчання навичок приготування кави та інших аспектів роботи. Це допоможе підтримувати високу якість обслуговування і підвищити професійний рівень персоналу.

Навчання та розвиток персоналу є ключовим аспектом управління поведінкою на робочому місці. Це включає в себе організацію тренінгів та навчання працівників в навичках приготування кави, обслуговування клієнтів та інших аспектах роботи. Такі заходи сприяють підвищенню професійного рівня персоналу та забезпеченню високої якості обслуговування.

Можливі заходи:

- Організація тренінгів і майстер-класів для персоналу.
- Створення програми навчання та підвищення кваліфікації.
- Використання онлайн-курсів та ресурсів для навчання. Залучення персоналу до прийняття рішень є ще однією важливою стратегією. Працівники можуть бути запрошені до участі в прийнятті рішень, що стосуються роботи кав'ярні. Їхні ідеї та допомога в удосконаленні процесів можуть сприяти покращенню ефективності.

Залучення працівників до процесу прийняття рішень створює відчуття власної важливості та відповідальності, що може позитивно позначитися на їхній мотивації та відносинах з організацією. Процес прийняття рішень може включати в себе обговорення стратегічних планів, менеджменту меню, та покращення робочих процесів.

Можливі заходи:

- Організація регулярних зустрічей для обговорення питань з персоналом.
- Створення команди або групи для участі в прийнятті рішень.
- Запровадження системи пропозицій та винагород за ідеї.

Постійний зворотний зв'язок є необхідним елементом управління поведінкою персоналу. Працівники повинні мати можливість висловлювати свої думки, скарги та пропозиції. Важливо вислуховувати їхні погляди і вживати заходи для вирішення проблем та вдосконалення умов праці.

Зворотний зв'язок є важливим інструментом управління поведінкою персоналу. Працівники повинні мати можливість висловлювати свої думки, скарги та пропозиції щодо роботи та умов праці. Зворотний зв'язок може бути здійснюваний через зустрічі, анкетування або електронні платформи.

Можливі заходи:

- Встановлення відкритої системи зворотного зв'язку для працівників.
- Проведення анонімних опитувань для збору думок та пропозицій.
- Постійний моніторинг ефективності зворотнього зв'язку та вживання заходів для вирішення проблем.

Мотивація персоналу через винагороди та бонуси може бути ефективним стимулом для досягнення певних цілей та стимулювання високої продуктивності. Введення системи мотивації може сприяти підвищенню морального духу та залученості персоналу до спільних завдань.

Мотивація персоналу через винагороди та бонуси може стати стимулом для досягнення певних цілей та підвищення продуктивності. Винагороди можуть бути фінансовими (бонуси, премії) або нематеріальними (відпочинок, відзнаки). Важливо визначити конкретні цілі та критерії для отримання винагород.

Можливі заходи:

- Введення програми преміювання за досягнення цілей.
- Організація конкурсів та змагань з нагородами.
- Використання системи винагород для працівників, які виявляють ініціативу та досягають високих результатів.

У підсумку, сучасні методи управління поведінкою персоналу в кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт» включають навчання, залучення до прийняття рішень, зворотний зв'язок та мотивацію через винагороди, і вони спрямовані на покращення ефективності та якості обслуговування, що в свою чергу сприяє загальному успіху цього підприємства.

3.3 Ефективність запропонованих заходів

Ефективність запропонованих заходів для управління поведінкою персоналу в кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт» може бути визначена на основі

декількох чинників, включаючи внутрішні та зовнішні результати та відгуки від працівників та клієнтів.

Ось деякі критерії та висновки за кожним з них, за якими можна оцінити ефективність запропонованих заходів:

1. Покращення якості обслуговування: якщо методи, такі як навчання та розвиток персоналу та мотивація через винагороди, успішно впроваджуються, то можна очікувати покращення якості обслуговування клієнтів. Це може бути виміряне через збільшення рівня задоволеності клієнтів, підвищення замовлень або позитивних відгуків.

2. Залученість та мотивація персоналу: залученість персоналу до роботи та їхня мотивація можуть служити показниками ефективності. Якщо працівники виявляють більше ініціативи, активно беруть участь у процесі прийняття рішень і володіють високим рівнем задоволеності, це може свідчити про успішність заходів.

3. Результати продажів та прибутковості: мотивація персоналу через винагороди може впливати на результати продажів та прибутковість кав'ярні. Якщо заходи сприяють збільшенню обсягів продажів та зниженню витрат, це може вказувати на їхню ефективність.

4. Зворотний зв'язок та участь персоналу: ефективність зворотного зв'язку може бути виміряна через кількість отриманих пропозицій та скарг, які були враховані та використані для покращення роботи кав'ярні.

5. Покращення внутрішнього клімату: моніторинг внутрішнього клімату, включаючи відносини між співробітниками та впровадження позитивних змін, таких як залучення персоналу до прийняття рішень, може служити показниками ефективності.

Аналіз опитування покупців (Додаток Є) щодо якості обслуговування в закладі «Чорна кішка & Білий кіт» був спрямований на отримання відгуків та оцінок від клієнтів з метою з'ясування їхнього задоволення та виявлення можливих напрямків покращень. Опитування дозволило зібрати інформацію про різні аспекти обслуговування та задоволення клієнтів, включаючи час

очікування, професіоналізм персоналу, якість страв, загальне враження від відвідування та інші ключові показники.

Елементи аналізу включали:

1. Збирання відгуків щодо загальної атмосфери та емоцій від відвідування.
2. Оцінка клієнтами тривалості очікування замовлення та обслуговування.
3. Оцінка відвідувачами ввічливості, дружелюбності та компетентності персоналу.
4. Оцінка смакових властивостей, представлення та якості страв та напоїв.
5. Визначення ступеня задоволення клієнтів та їхню готовність рекомендувати заклад.
6. Вивчення того, наскільки клієнти розуміють та цінують цінності та місію закладу.

Аналіз опитування слугує інструментом для визначення сильних та слабких сторін закладу, а також для формування стратегій подальшого розвитку та поліпшення обслуговування з урахуванням потреб клієнтів.

Таблиця 3.1 - Аналіз ефективності запропонованих заходів

Шкала	До проведення заходів			Після проведення заходів		
	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Загальне враження від обслуговування	20%	50%	30%	60%	30%	10%
Час очікування	40%	40%	20%	70%	25%	5%
Професіоналізм персоналу	25%	50%	25%	45%	40%	15%
Якість страв	30%	40%	30%	50%	35%	15%
Загальний рівень задоволення	35%	40%	25%	70%	25%	5%

Після впровадження заходів з поліпшення організаційної культури в закладі «Чорна кішка & Білий кіт» відзначається помітним покращенням в якості обслуговування. Позитивні відгуки збільшилися, а негативні – зменшилися. Заходи, спрямовані на підвищення професіоналізму персоналу та оптимізацію часу очікування, дали позитивний результат, що вплинуло на загальний рівень задоволення клієнтів. Такий аналіз свідчить про успішність впроваджених змін у організаційній культурі та підтверджує покращення в обслуговуванні в закладі "Чорна кішка & Білий кіт".

Важливо також враховувати, що ефективність цих заходів може змінюватися з часом, тому важливо проводити постійний моніторинг та оцінку їхньої дії і вживати заходи для коригування, якщо це необхідно. Поєднання цих методів та стеження за їхнім впливом може сприяти досягненню бажаних результатів у кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт».

Моніторинг результатів якості запропонованих до впровадження методів показала, що найкраще працівники кав'ярні відреагували на впровадження мотиваційних бонусів. Тепер в колективі працівники намагаються зробити найбільший чек та отримати винагороду, охоче відвідують тренування щопонеділка та слідкують за власним здоров'ям.

Важко дається колективу взаємодія з керівництвом, після довготривалої відсутності належного контролю аудит сприйняли як прояв недовіри. Тож варто продовжувати формувати адекватне ставлення та довіру до контролю з боку керівництва і навпаки керівництва до персоналу.

Разом з керівництвом протягом місяця було організовано два тренінги для персоналу із залученням психолога, для зниження рівня стресу та вміння впоратись з тривогою, підтримки психічного здоров'я в умовах війни, та другий – з формування згуртованості та підвищення рівня групової взаємодії. Рефлексія тренінгів показала, що працівники кав'ярні вважають подібні впровадження необхідними та позитивно впливаючими на загальне самопочуття.

Таким чином можна відмітити, що впровадження нових шляхів психологічної підтримки та підтримки фізичної активності та здоров'я були успішно прийнятими колективом та керівництвом і мали позитивний вплив, подібний результат і у впровадженні системи бонусів та заохочень. Необхідно продовжувати формувати довіру та прозорість у спілкуванні між керівництвом та персоналом.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, на основі теоретичного аналізу та емпіричних досліджень виявлено, що організаційна культура є ключовим фактором у взаємодії між працівником та організацією. Вона визначає стратегічний напрямок розвитку підприємства, його продуктивність, інноваційний потенціал та конкурентоспроможність на ринку. Сучасні методики діагностики організаційної культури можуть надати комплексну картину, яка є важливою для оптимізації взаємодії між працівниками та організацією.

У конкретному випадку приватного підприємства «Чорна кішка & Білий кіт» організаційна культура виявилась дуже важливою для його виживання та процвітання. Кав'ярня успішно працює вже з 2015 року, пропонуючи клієнтам вишукані кавові напої різних видів та свіжообсмажену каву вітчизняного виробництва. Проте, під час дослідження було виявлено, що в останні роки підприємство зіткнулося із складними викликами, такими як військовий стан та зміни в економічних умовах. Завдяки вдалій стратегії управління та адаптації до змін, кав'ярня змогла вийти з кризової ситуації та збільшити свій прибуток у 2023 році.

Однак, наявні проблеми в управлінні персоналом та несвоєчасні заходи можуть загрожувати стабільності підприємства у майбутньому. Зокрема, недостатня увага до проблем кав'ярні, відсутність підтримки серед персоналу та недостатній контроль за відбором та підготовкою нових співробітників можуть призвести до втрати кваліфікованих працівників та погіршення якості обслуговування.

Отже, для подальшого успішного розвитку кав'ярні «Чорна кішка & Білий кіт» необхідно негайно вжити заходів для вирішення виявлених проблем. Важливо змінити систему керівництва, збільшити увагу до потреб персоналу та клієнтів, підтримати та мотивувати персонал, а також вдосконалити процеси

відбору та підготовки нових співробітників. Тільки такі заходи допоможуть забезпечити сталість та професійний рівень кав'ярні у майбутньому.

На третьому етапі дослідження було виявлено ключові проблеми в культурі управління кав'ярнею «Чорна кішка & білий кіт», серед яких відсутність довготривалої перспективи, недостатня увага керівництва у період війни, відсутність системи мотивації та негативний психологічний клімат у колективі. З метою вирішення цих проблем був запропонований комплекс заходів з удосконалення організаційної культури, який включав аналіз поточного стану культури, соціологічні дослідження серед персоналу та клієнтів, стратегічне планування, розвиток лідерства, поліпшення комунікації, стимулювання творчості та інновацій, підтримку здоров'я працівників та співпрацю з громадськістю.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме створенню позитивного та сприятливого середовища в колективі, підвищить ефективність роботи та зробить кав'ярню більш конкурентоспроможною. Ці заходи також спрямовані на зміцнення взаємодії між співробітниками та керівництвом, що має важливе значення в умовах сучасної складної ситуації в країні.

У підсумку, сучасні методи управління персоналом у кав'ярні «Чорна кішка & білий кіт», такі як навчання, залучення до прийняття рішень, зворотний зв'язок та мотивація через винагороди, спрямовані на покращення ефективності та якості обслуговування, що сприяє загальному успіху підприємства. Впровадження нових шляхів психологічної підтримки та підтримки фізичної активності та здоров'я були успішно прийняті колективом та керівництвом і мали позитивний вплив, так само, як і впровадження системи бонусів та заохочень. Необхідно продовжувати формувати довіру та прозорість у спілкуванні між керівництвом та персоналом для досягнення ще вищих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєва А. В., Цільмак О. М. Етапи становлення та розвитку наукових поглядів стосовно феномену «корпоративна культура». *South ukrainian law journal*. 2019. № 3. С. 184–187. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2019.3-44> (дата звернення: 03.07.2023).
2. Алдошина М. В., Касенкова К. В. Корпоративна культура в системі управління туристичних підприємств. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.43> (дата звернення: 03.07.2023).
3. Балика О., Полянничко А. Організаційна культура студентів спеціальності «соціальне забезпечення». *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2017. № 7(71). С. 15–25. URL: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2017.07/015-025> (дата звернення: 03.07.2023).
4. Білик Г. О. Корпоративна культура як фактор зростання потенціалу навчального закладу : кваліфікаційна робота. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jsru/handle/12345/3305> (дата звернення: 03.07.2023).
5. Бобунов А., Перегуда О., Родіонов А. Методика вибору варіанта управлінського рішення за сукупністю кількісних та якісних показників. *Проблеми створення, випробування, застосування та експлуатації складних інформаційних систем*. 2016. Вип. 13. С. 96–101.
6. Борейчук Д. Поняття «організаційна культура» у наукових дослідженнях сучасності. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки*. 2021. Т. 16, № 1. С. 44–57. URL: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v16i1.688> (дата звернення: 03.07.2023).
7. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2015. 831 с.
8. Бражник Л. Є., Brazhnyk L. Y. Корпоративна культура в системі управління освітньою організацією : master's thesis. 2020. URL: <http://repository.ssru.edu.ua/handle/123456789/10058> (дата звернення: 03.07.2023).
9. Бурцева О. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 392-397.

10. Бутко М. П., Бутко І. М., Машенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень підручник: за заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2017. 360 с.
11. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ. 2017. 420 с.
12. Гавриляк В. В. Визначення сутності поняття «організаційна культура кафедри вищого навчального закладу». *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 1 (306), лют., ч. 2. С. 36–42.
13. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. Київ, Знання, 2018. 591 с
14. Гербен ван ден Берг, Пітерсма П. 25 ключових моделей управління. Київ: Фабула, 2020. 208 с.
15. Гільорме Т. В. Стратегічне прогнозування в процесі прийняття управлінських рішень щодо формування витрат на персонал. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 17(1). С. 127-130.
16. Губська Ю. С., Hubska Y. S. Організаційна культура як інноваційна технологія управління персоналом : master's thesis. 2020. URL: <http://repository.ssru.edu.ua/handle/123456789/10062> (дата звернення: 03.07.2023).
17. Гуляк У. Організаційна культура як чинник професійної мотивації військовослужбовців. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2022. С. 15–23. URL: [https://doi.org/10.31392/npu-ps.series12.2022.20\(65\).02](https://doi.org/10.31392/npu-ps.series12.2022.20(65).02) (дата звернення: 03.07.2023).
18. Демиденко Я. І. Психологічна природа поняття організаційна культура : thesis. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17168> (дата звернення: 03.07.2023).
19. Демиденко Я. І. Психологічна природа поняття організаційна культура : thesis. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17168> (дата звернення: 03.07.2023).
20. Дегтяр О. Методологічні підходи до розроблення та ухвалення раціональних управлінських рішень у сучасному менеджменті. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2017_1_6 (дата звернення 22.04.2022).
21. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

22. Душка В. І. Оцінка доцільності реалізації управлінських рішень. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. 2016. Т. 17, № 4. С. 229-238.
23. Ізюмцева Н. В., Подопрігора А. С. Корпоративна культура як об'єкт організаційних змін. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1(37). С. 153–157. URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208384](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208384) (дата звернення: 03.07.2023).
24. Іщук О. В. Організаційна культура вищого навчального закладу: психологічне дослідження. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2016. № 4 (7). С. 61–68.
25. Каленюк І., Цимбал Л. Організаційна культура в системі лідерства університету. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-82> (дата звернення: 03.07.2023).
26. Ковтун О. С. Корпоративна культура як чинник управління господарською організацією : автореф. дис. ... канд. соціол. наук. Київ, 2016. 15 с.
27. Козиренко І. М., Бондаренко С. М. Корпоративна культура сучасного підприємства : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2296> (дата звернення: 03.07.2023).
28. Коровіна О. Удосконалення методичного підходу прийняття управлінського рішення в інноваційній діяльності малих. *Збірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 12. С. 59–70.
29. Коротка В. Д. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління розвитком підприємства : thesis. 2016. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/4486> (дата звернення: 03.07.2023).
30. Косінова О. М. Корпоративна культура як вагомий чинник професійної підготовки телеведучих. *Культура і сучасність*. 2019. № 2. С. 107–111.
31. Кривоносова О. Корпоративна культура в контексті перспективного розвитку сучасних бібліотек. *Бібліотечний форум: історія, теорія і практика*. 2015. № 1 (1). С. 7–10.
32. Кубко В. П. Корпоративна культура як основа модернізації вищої освіти України. *Грані*. 2017. Т. 20, № 5 (145). С. 42–47.

33. Кузиляк В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Юридичні науки. 2016. № 855. С. 218-224.
34. Ладонько, Л. С. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб.. Київ : Кондор, 2018. 266 с.
35. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
36. Лукомська Ю. Організаційна культура як чинник інноваційної готовності персоналу закладів неформальної освіти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. 2015. Вип. 1 (3). С. 74–78.
37. Мазаракі А.А., Мельниченко С.В. та ін. HoReCa : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.2 : *Ресторани*; за ред. А.А. Мазаракі; Київ: КНТЕУ, 2017. 311 с.
38. Мазаракі А.А., Мельниченко С.В. та ін. HoReCa: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.1: *Готелі*; за ред. А.А. Мазаракі; 2-ге вид., виправл. і допов. Київ : КНТЕУ, 2017. 411 с.
39. Макаренко М., Сапельнікова Н., Оніщенко В. Особливості обґрунтування управлінського рішення на основі критерію ефективності. *Менеджер*. 2017. № 4. С. 86–95.
40. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 472 с.
41. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.
42. Мацієвська Г. Сучасне осмислення поняття «організаційна культура бібліотек». *Бібліотечний форум: історія, теорія і практика*. 2019. № 3 (17). С. 14–17.
43. Менеджмент : навч.посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
44. Мойсеєнкова Д. А. Модель прийняття комплексного скорингового рішення. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 495-502.
45. Обидєннова Т. Використання моделей та методів для формування та прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Харківського національного технічного*

- університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 172. С. 147–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_18 (дата звернення 28.04.2022).
46. Пермінова Л. А., Гаран І. О. Корпоративна культура херсонського державного університету. *Collection of research papers pedagogical sciences*. 2023. № 100. С. 41–46. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2022-100-6> (дата звернення: 03.07.2023).
47. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів. 2017. 209 с.
48. Севрук Д. В. Організаційна культура як чинник лояльності персоналу промислового підприємства : кваліфікаційна робота. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/2244> (дата звернення: 03.07.2023).
49. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум : навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2018. 188 с.
50. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Economy and society*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-41> (дата звернення: 03.07.2023).
51. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. Київ: Академвидав, 2016. 464 с.
52. Страпачук М. Ю. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10030> (дата звернення: 03.07.2023).
53. Сушко А. К. Корпоративна культура як основа іміджу мережі «АТБ» : кваліфікаційна робота. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3367> (дата звернення: 03.07.2023).
54. Тетяна Д. Організаційна культура: чинник підвищення ефективності функціонування соціальних служб. *Українська культура : минуле, сучасне, шляхи розвитку (напрям: культурологія)*. 2021. Т. 35. С. 138–143. URL: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.v35i0.375> (дата звернення: 03.07.2023).
55. Трегубенко К. О., Трегубенко К. А., Trehubenko К. О. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємством : thesis. 2020. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42604> (дата звернення: 03.07.2023).

56. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37> (дата звернення: 03.07.2023).

57. Gurzhii N., Onishchenko O., Koziuk O. Corporate enterprise culture. Market infrastructure. 2019. No. 38. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct38-25> (date of access: 03.07.2023).

58. Нромко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Economic journal of lesia ukrainka eastern european national university*. 2020. Т. 2, № 22. С. 114–120. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120> (дата звернення: 03.07.2023).

59. Чхань Є. Теоретичний аналіз особливостей управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури у закладах готельно-ресторанного господарства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.177. С. 270-278.

60. Чхань Є. Організаційна культура як іманентна складова системи управління підприємством. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 10 жовтня 2023р. Вінниця, 2023. Ч. 4. С. 521-529.

