

**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»**

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю

«Тераса», піцерія «il Molino», м. Київ)

Здобувача вищої освіти

2 курсу, групи ГРС-21з(м),

спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітньої програми «Готельно-ресторанна

справа»

заочної форми навчання

Алли ВОЗНІЮК

Науковий керівник

канд. екон. наук, доцент

Валентина ПОСТОВА

Гарант освітньої програми

канд. екон. наук, доцент

Марина РЯБЕНЬКА

Вінниця 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1 Сутність та принципи управління поведінкою персоналу в закладах ресторанного господарства	6
1.2 Формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства	12
1.3 Інструменти управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПІЦЕРІЇ «IL MOLINO»	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика піцерії «iL Molino»	25
2.2 Аналіз існуючої системи управління персоналом в досліджуваному закладі	34
2.3 Оцінка рівня розвитку організаційної культури в піцерії «iL Molino»	37
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ЗМІЦНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПІЦЕРІЇ «IL MOLINO»	43
3.1 Стратегія розвитку організаційної культури в піцерії «iL Molino»	43
3.2 Вдосконалення системи мотивації персоналу	49
3.3 Підвищення рівня професійної компетентності персоналу піцерії «iL Molino»	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

## ВСТУП

Актуальність теми. Важливим значенням для перспективи розвитку підприємств ресторанного господарства є повне задоволення матеріальних і духовних запитів клієнтів. Сучасний розвиток індустрії гостинності диктує необхідність нових підходів взаємодії із партнерами, клієнтами, співробітниками. Від ціннісних установок і поведінкових стратегій, що відрізняють дане підприємство від усіх інших, підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності залежить результат діяльності підприємства. Виникає потреба у створенні системи цінностей, норм, правил і переконань, тобто корпоративної культури, що дозволяє досягти результативної роботи, зосередитися на досягненні цілей компанії. Таким чином, важливою науково-практичною проблемою є розвиток теоретичних підходів дослідження корпоративної культури на підприємствах індустрії гостинності, які являють собою об'єкт для вивчення проявів корпоративної культури та її вплив на поведінку персоналу.

Гіпотеза дослідження – аналіз традиційних (базових, основних, фундаментальних) та інноваційних (сучасних) методів управління персоналом у ресторанному бізнесі.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні особливостей управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розглянути сутність та принципи управління поведінкою персоналу в закладах ресторанного господарства;
- вивчити процес формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства;
- описати інструменти управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства;

- здійснити організаційно-економічну характеристику піцерії «iL Molino» та проаналізувати існуючу систему управління персоналом в досліджуваному закладі;
- оцінити рівень розвитку організаційної культури в піцерії «iL Molino»;
- розробити стратегію розвитку організаційної культури в піцерії «iL Molino» та запропонувати вдосконалення системи мотивації персоналу;
- провести підвищення рівня професійної компетентності персоналу піцерії «iL Molino».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні положення та прикладні аспекти, пов'язані із управлінням поведінкою персоналу та формуванням організаційної культури в закладах ресторанного господарства.

Методи дослідження – збір та обробка даних, пізнання, наукове узагальнення, системно-структурний метод, спостереження, аналіз, синтез, опитування, порівняння та конкретизація.

Результати дослідження мають важливе значення для розвитку роботи з персоналом у ресторанній справі. Вони можуть бути застосовані у практичній діяльності з управління персоналом будь-якого ресторану.

Інформаційне забезпечення. Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі економіки в тому числі, таких як праці М. Армстронга, Ф. Харріса, Ч. Хенді, Е. Шейна, Г. Хофстеде, Дж. Моргана, К. Шольца, К. Голда та ін.

Вагомий внесок у дослідження процесів стимулювання і мотивації персоналу, значення змісту праці спостерігаємо у дослідженнях Е. Мейо, Д. Мак-Грегора, Л.А. Бурганова, А.К. Гастєва, Ю.Д. Красовського, В.А. Ядова. Процес становлення корпоративної культури в індустрії гостинності досліджують Є.В. Агамірова, Л.Є. Басовський, Н.І. Кабушкін, А.А. Коршунов, Г.А. Папірян та ін. Ті чи інші аспекти культури організації досліджуються в



роботах В.А. Співака, О.С. Віханського, А.І. Наумова, Е.А. Капітонова, С.В. Щербини, С.В. Маловичко та ін.

Наукове значення отриманих результатів. Удосконалено та узагальнено інтерпретацію поняття «управління персоналом» та акомодатії управління персоналом підприємства у ресторанному бізнесі.

Практична цінність дослідження полягає у тому, що теоретичні висновки та практичні рекомендації можуть бути використані менеджментом закладів ресторанного господарства для підвищення рівня організаційної культури. Так як розроблені матеріали дають змогу навчати спеціалістів даної діяльності, а також містять актуальні рекомендації.

Апробація роботи. На основі даної роботи написано та опубліковано статті за темами: «Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства» та «Вплив корпоративної культури на результати діяльності закладу ресторанного господарства» у збірниках наукових праць XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України» (ВТЕІ ДТЕУ, 18.04.2024) та II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку» (ВТЕІ ДТЕУ, 17.10.2024р.).

Структура роботи. Робота включає в себе: вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел та додатки. У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління поведінкою персоналу та формулювання організаційної культури в закладах ресторанного господарства. У другому – наведено результати аналізу системи управління поведінкою персоналу в досліджуваному закладі ресторанного господарства. У третьому – розроблено рекомендації щодо вдосконалення та зміцнення організаційної культури в піцерії «iL Molino». Робота містить 50 джерел, 14 таблиць та 31 рисунок та 54 сторінки основного тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1 Сутність та принципи управління поведінкою персоналу в закладах ресторанного господарства

У сучасному світі ресторанного господарства управління поведінкою персоналу відіграє ключову роль у досягненні успіху закладу. Усвідомлення сутності управлінських процесів та принципів, що регулюють поведінку працівників, є важливим аспектом для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, утримання конкурентних переваг та створення позитивного іміджу. Управління поведінкою персоналу в закладах ресторанного господарства означає вплив на дії, мотивацію та емоційний стан працівників, аби досягти організаційних цілей [10].

Політика ресторанного бізнесу включає кілька напрямків. Оскільки ресторанний бізнес створюється людьми і для задоволення потреб людей, політика управління персоналом є основним напрямом і має повністю відповідати концепції розвитку ресторану. Управління персоналом у рестораних підприємствах здійснюється завдяки застосуванню комплексу певних методів управління. Оскільки методи управління персоналом у ресторанному бізнесі взаємопов'язані одне з одним, то вони утворюють систему роботи з персоналом, в якій при зміні в одному з методів, відбуваються зміни і у всіх інших, пов'язаних з ним функціональних завданнях та обов'язках [21]. Вибір методів управління персоналом визначається компетентністю керівника ресторану, його організаторськими здібностями,

управлінським досвідом, а також знаннями у галузі соціальної психології та теорії управління.

Рестораторам у процесі здійснення своєї бізнес-діяльності постійно доводиться вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням ресторанним персоналом, оскільки наявність кваліфікованого та добре навченого персоналу є однією з важливих складових успішності ресторанного бізнесу. Саме створення та застосування життєздатної системи управління персоналом ресторанного справи здатне значно підвищити його ефективність [11].

Система управління персоналом прагне постійного вдосконалення способів взаємодії з персоналом шляхом інтеграції останніх результатів як вітчизняних, так і міжнародних досліджень і використання передового досвіду у даній галузі. Людина у системі менеджменту є провідною ланкою всіх процесів, у тому числі з цього і складається діяльність підприємства: усе починається з пошуку людей, які підходять для певної роботи та які мають певний набір якостей та досвід для надання якісних послуг. Зв'язки між індивідами встановлюються через керівні принципи, методи та засоби впливу на інтереси, поведінку та дії працівників з метою максимізації їх ефективності та продуктивності [28]. У системі управління окрема особа є центральною точкою всіх процесів, що охоплюють діяльність компанії: все починається з ідентифікації осіб, які підходять для певних ролей.

Управління персоналом відіграє вирішальну роль у загальному управлінні компанією та визнано ключовим фактором її економічного успіху. Ця сфера управління має власну специфічну термінологію, відмінні риси та показники ефективності, а також певні унікальні процеси та методи, такі як оцінка та експеримент. Він також включає різні дослідницькі методи та підходи для аналізу посадових ролей різних категорій персоналу [20].

Управління персоналом, як наукова дисципліна, включає результати з різних галузей знань, включаючи розвиток трудових ресурсів, теорію конфліктів, лідерство, психологію особистості та організацію управлінської праці.



У сучасних нестабільних реаліях, управління персоналом набуває особливого значення, оскільки передбачає вирішення широкого спектру питань, пов'язаних з адаптацією людини до зовнішніх обставин, з урахуванням окремих факторів системи управління персоналом організації. Процес найму є фундаментальним аспектом в управлінні персоналом. У контексті динаміки ринку особлива увага приділяється підбору відповідного персоналу. Значущість даної теми дослідження полягає в тому, що ефективне управління персоналом відіграє суттєву роль у підвищенні конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. У сучасному ринковому середовищі вкрай важливо визначити пріоритети вдосконалення управління персоналом за допомогою надійного наукового підходу. Спираючись на вітчизняний та міжнародний досвід, накопичений протягом тривалого часу, практичне впровадження сучасних методів управління персоналом є надзвичайно важливим [23].

Управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною процесу роботи у будь-якому підприємстві ресторанного господарства, на додаток до контролю за матеріальними та фінансовими ресурсами.

У сфері управління персоналом надзвичайно важливий чіткий управлінський підхід, який потребує креативності, персоналізації та зосередженості на довгострокових результатах під час прийняття рішень. Важливо зазначити, що методи, які застосовуються в управлінні персоналом, можуть відрізнятися залежно від різних факторів, таких як розмір організації, юридична структура та тип організації.

Тому, враховуючи наведену інформацію, важливо вивчити вплив людського фактору в управлінні, проаналізувати кадрову політику, вивчити стиль і методи управління конкретним підприємством. Це важлива сфера, яка вимагає ретельного розгляду [15].

Суть управлінням персоналом, що включає працівників, роботодавців та інших зацікавлених сторін бізнесу, полягає у створенні, підтримці та встановленні адміністративних, організаційно-розпорядчих, соціально-



психологічних, інформаційно-інтелектуальних та правових зв'язків між суб'єктом (менеджером, власник або керуючий ресторану) та об'єкту (ресторанний персонал або підлеглі) управління. Основою даних відносин служать принципи, поведінка та діяльність працівників, методи впливу та вплив на інтереси, мотиви поведінки та трудова діяльність співробітників ресторанного бізнесу з метою максимального продуктивного використання їх потенціалу. Управління персоналом у ресторанній справі вимагає великої уваги власників та керуючих, яке можливо якісно здійснювати за допомогою набору певних методів керування [14].

На сьогоднішній день організаційна поведінка розглядається вітчизняними та зарубіжними авторами або як наука про поведінку людей і груп (тобто персоналу) в організаціях, або як наука, що вивчає не тільки поведінку персоналу, але й «поведінку» організацій у мінливих реаліях зовнішнього середовища. У світовій практиці перевага віддається першому підходу, оскільки спочатку основу будь-якої організації становить діяльність і поведінка людей, що працюють у ній. Починати дослідження організаційної поведінки доцільно в рамках єдиного уявлення про організацію.

Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому для найкращих результатів із позицій досягнення поставленої мети [2]. Що стосується соціологічних концепцій людської поведінки і діяльності, то вони беруть початок у роботах представника адміністративної школи управління німецького соціолога М. Вебера. Основними категоріями його концепції є поведінка, дія, соціальна дія [3].

Звісно існують певні особливості управління персоналом у закладах ресторанного господарства. Одне з найважливіших – це безперербійне функціонування діяльності підприємства, яке в свою чергу залежить від ефективного розподілу його ресурсів. Серед цих ресурсів робоча сила є одним із найважливіших. Зі збільшенням розміру організації завдання забезпечити постійну безперербійну роботу стає дедалі складнішим для її керівництва. У

таких випадках добре структурована та ретельно спланована структура управління персоналом стає важливою для успіху компанії.

Структура управління персоналом організації зазвичай формує політику компанії, ринкові стратегії, загальну діяльність і рівні виробництва. На думку вищого керівництва, до основних викликів в управлінні персоналом відносяться наступні.

Виходячи з точки зору вищого керівництва, ключові проблеми в управлінні персоналом можна знайти в списку, поданому в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Ключові проблеми в управлінні персоналом [24]

Проблема	Рівень значущості, %
Недостатній рівень кваліфікації	51,5
Завищені очікування претендентів	29,5
Невідповідність бізнес-цілей компанії та політики управління кадрами	12,8
Демографічний спад	6,2

Окрім основних, існує ще ряд проблем у сфері управління персоналом, це: низький рівень трудової мотивації, недостатній рівень кваліфікації, неконкурентоспроможний пакет від держави, відповідно, частий факт нелагального працевлаштування, високий рівень плинності кадрів, невисокий рівень або відсутність лояльності персоналу закладу, знецінення персоналу, та невисокий рівень трудової дисципліни [16].

З точки зору топ-менеджменту, можливі наступні шляхи вирішення даних проблем: утримання та навчання діючих співробітників, впровадження ефективної політики мотивації та спеціальне навчання нових співробітників. Отже, з точки зору політики управління персоналом, топ-менеджери вважають, що наступні заходи можуть вирішити таку ситуацію, а саме:

- наймання робочих кадрів;
- розвиток співробітників;
- утримання кваліфікованого персоналу [18].

Цілі системи управління персоналом, у свою чергу, включають (табл.1.2.).

Таблиця 1.2 – Задачі системи управління персоналом [17]

Цілі системи управління персоналом	Конкретні завдання
Забезпечення закладу кваліфікованими працівниками	- проведення регулярного аналізу потреб у персоналі; - розробка ефективних програм підбору та відбору персоналу; - створення атрактивної пропозиції для кандидатів на роботу
Повноцінна реалізація потенціалу колективу	- розробка індивідуальних планів розвитку співробітників; - проведення регулярної оцінки ефективності праці; - створення системи мотивації, яка стимулює досягнення результатів
Створення умов для кар'єрного росту співробітників	- розробка кар'єрних шляхів для співробітників; - проведення тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації; - делегування повноважень та надання можливостей для самореалізації
Підтримка комфортних умов праці	- оптимізація робочого простору; - забезпечення дотримання норм трудового законодавства; - створення сприятливого психологічного клімату в колективі
Розвиток позитивних персональних навиків та звичок	- впровадження корпоративних цінностей і стандартів поведінки; - організація командних тренінгів і навчальних програм
Підтримання стабільних та здорових відносин у колективі	- створення механізмів зворотного зв'язку; - організація корпоративних заходів; - розв'язання конфліктних ситуацій

Для ефективної побудови системи управління персоналом дуже важливо спочатку визначити та зрозуміти функції, які вона виконує. Ці функції загалом можна розділити на кілька ключових груп, кожна з яких зосереджена на виконанні певних обов'язків, наприклад:

- функції управління;
- аналітичні функції та функції кадрового планування;
- підбір персоналу та профорієнтація;
- управління трудовими відносинами;
- охорона праці та дотримання законодавчих норм;
- освітньо-виховні функції (підвищення кваліфікації, переорієнтація, адаптація);
- управління мотивацією;



- регулятивні функції ;
- координаційні та контролюючі функції [13].

Найкращий підхід полягає в тому, щоб кожна функція підтримувалася власною підсистемою, які постійно взаємодіють одна з одною. У цьому контексті організаційну структуру системи управління персоналом можна розглядати як інтеграцію існуючих підсистем управління всередині організації і взаємозв'язків між ними. Ці підсистеми представляють різні функціональні одиниці всередині компанії, які відповідають за конкретні HR-процеси, в тому числі:

- комплексне управління персоналом;
- планування та маркетингова стратегія; і
- ведення кадрового діловодства;
- управління організаційними відносинами;
- стандартизація та ціноутворення виробництва;
- розвиток співробітників;
- захист прав;
- розробка структури організаційного управління [19].

Описані вище підсистеми ідеально узгоджуються з функціями, що виконуються системою управління персоналом в організації. Отже, можна зробити висновок, що структура управління персоналом виконує функціональну роль в організації.

## 1.2 Формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства

Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства мають довгу історію, що сягає корінням до самих початків розвитку ресторанної галузі. Відомо, що вже в

давні часи власники ресторанів та господарства вкладали зусилля в управління поведінкою свого персоналу та формування специфічної культури робочого середовища.

Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури є ключовими аспектами в успішному функціонуванні закладів ресторанного господарства, також управління персоналом у ресторанній справі потребує великої уваги від власників та керуючих, яку можна якісно здійснювати за допомогою набору певних методів управління [31].

Управління поведінкою персоналу – це комплексний підхід до керування діями та взаємодії працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації. Цей процес включає в себе розробку та впровадження стратегій мотивації, контролю за виконанням завдань, навчання та розвитку персоналу, а також вирішення конфліктів та стимулювання комунікації всередині колективу.

Організаційна культура – це сукупність цінностей, уявлень, норм, традицій та стандартів, які формують специфічну атмосферу та ідентичність організації. Вона визначає спосіб дії працівників, їхнє сприйняття організаційних цілей та відносини всередині колективу. Формування організаційної культури в ресторанному господарстві передбачає створення унікальної атмосфери, яка відповідає концепції закладу та задовольняє потреби як персоналу, так і клієнтів [42].

В ресторанному господарстві, де обслуговування є одним із ключових компонентів, важливо розуміти, які елементи культури найбільше впливають на поведінку персоналу. У основі будь-якого методу управління персоналом лежать мотиви, якими керується співробітник у процесі своєї праці. У свою чергу, мотив є спонукальною причиною дій та вчинків персоналу. Саме мотиви впливають на поведінку, інтереси, потреби та дії персоналу.

1. Цінності та місія. Цінності є основою організаційної культури. У ресторанному середовищі це може включати прихильність до якості продуктів, увагу до клієнтів, інновації, етичні принципи тощо. Конкретно

сформована місія допомагає співробітникам зрозуміти, заради чого вони працюють та мотивує їх досягати високих результатів.

2. Норми та правила поведінки. Норми визначають те, як повинні себе поводити співробітники. Це можуть бути офіційні правила, такі як дрес-код або поведінка з клієнтами, а також неформальні моменти, які складаються в процесі роботи. Наприклад, у деяких ресторанах може бути прийнято спілкуватися з клієнтами у дружній формі, що сприяє створенню комфортної атмосфери [44].

3. Лідерство та управлінські стилі. Стиль управління визначає, як управлінці взаємодіють зі своїм персоналом. У ресторанному бізнесі авторитарний стиль може призвести до булінгу і низької мотивації, тоді як демократичний і трансформаційний лідерство заохочує ініціативу і творче мислення, що веде до покращення обслуговування.

4. Комунікація. Ефективна комунікація між персоналом і керівництвом є критично важливою. Чотири основні компоненти включають: ієрархію комунікації, відкритість обговорень, підтримку зворотного зв'язку та стимулювання обміну ідеями. Ресторани з відкритою комунікацією зазвичай мають більш позитивну атмосферу.

5. Мотивація та визнання. Система мотивації є важливим елементом організаційної культури. Це можуть бути матеріальні та нематеріальні винагороди. Визнання досягнень співробітників, проведення урочистостей на честь успіхів, програми розвитку допомагають підтримувати високий рівень мотивації [22].

6. Освіта та навчання. Інвестиції в навчання персоналу позитивно впливають як на їх професійний розвиток, так і на якість обслуговування клієнтів. Регулярні тренінги та семінари допомагають створити атмосферу постійного навчання, що є важливим елементом культури.

7. Політика щодо клієнтів. Організаційна культура, що орієнтується на клієнта, забезпечує вишуканий сервіс та задоволення потреб споживачів. Співробітники повинні бути навченими займатися вирішенням проблем



клієнтів і надавати їм максимально позитивний досвід та бути клієнтоорієнтованими [10].

8. Соціальна відповідальність. Сучасні ресторани все частіше враховують соціальну відповідальність у своїй діяльності. Участь у благодійних акціях, екологічні ініціативи і підтримка місцевих виробників допомагають створити позитивний імідж, що також впливає на дух колективу.

9. Організація робочих процесів. Ефективно продумана організація робочого процесу зумовлює зменшення кількості стресу у працівника, що безумовно покращує внутрішню атмосферу у підприємстві.

Проте, слід враховувати, що для персоналу у ресторанній сфері характерна низка специфічних рис: висока плинність кадрів серед лінійного персоналу; відсутність у багатьох ресторанах відділу кадрів чи менеджера з управління персоналом; нестача висококваліфікованих управлінських кадрів; непрофесіоналізм рядових співробітників ресторану. Тому грамотне використання керівництвом ресторанного закладу різних методів управління, способів впливу, прийомів впливу, інструментів та видів мотивації, враховуючи індивідуальний підхід до кожної з перерахованих вище категорій ресторанного персоналу, буде найважливішою умовою ефективного функціонування всієї системи управління персоналом ресторанної справи, що дозволяє зберігати професійні та віддані кадри. Щоб цього уникнути, потрібно брати за основу традиційні та впроваджувати інноваційні способи управління персоналом у ресторанному бізнесі [13].

Управління ресторанним персоналом вимагає високого ступеня відповідальності керівників. Тож талановите управління персоналом у ресторанному бізнесі – це головний ключ до його успіху. Управління трудовими відносинами є одним із найскладніших викликів у бізнесі, особливо коли компанія має велику команду. Виробнича робоча сила – ті, хто займається виробництвом і послугами – становить найважливіший сегмент загального персоналу компанії. Підхід до управління персоналом безпосередньо узгоджується з більш широкою стратегією розвитку бізнесу. У

міру оцінки стратегії зростання організації також необхідні корективи в стратегії управління персоналом. Коли з'являються стратегічні цілі та пріоритети щодо персоналу, важливого значення набуває комплексна система управління персоналом. Управління талантами відіграє ключову роль у вирішенні найбільш значущих завдань, які формують цю систему управління персоналом [9]. В управлінні персоналом стратегічні цілі зосереджені на розвитку людських ресурсів і сприянні корпоративній культурі, яка сприяє підтримці та спільним цінностям, заохочуючи співробітників постійно підвищувати якість своєї роботи.

Розробка системи управління персоналом всередині компанії включає в себе безліч взаємопов'язаних етапів:

- створення документації для підтримки управління персоналом;
- проведення аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії (SWOT-аналіз);
- виявлення ключових показників ефективності системи управління персоналом;
- визначення основних напрямків роботи в управлінні персоналом [5];
- формулювання рекомендацій щодо підвищення залученості персоналу.

Працівники є вирішальним ресурсом у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Їхні навички, цілеспрямованість і цілеспрямоване мислення відіграють значну роль в успіху організації. Тому підхід до управління персоналом повинен бути системним і охоплювати всі відповідні аспекти, з використанням кращих практик кадрових технологій, доступних як в галузі, так і в глобальному контексті.

Підводячи підсумок, важливо визнати, що структура управління персоналом може бути адаптована і вдосконалена разом зі змінами в компанії. Долаючи розрив між керівництвом і співробітниками, сприяючи кращому взаєморозумінню і розвиваючи горизонтальні зв'язки, це може позитивно вплинути на загальне зростання організації. Отже, варто впроваджувати нові

методи поступово, гарантуючи, що всі члени команди мають рівний доступ до цих досягнень.

При оцінці якості робочої сили слід враховувати наступні фактори:

- рівень професійної майстерності персоналу щодо складності бізнес-операцій;
- компетентність і ефективність залучених фахівців;
- організація робочих місць і умови, що сприяють продуктивності;
- виконання та організація бізнес-процесів;
- ефективність методів управління персоналом;
- ефективність праці та загальна результативність [15].

Внесок трудових ресурсів у нашу діяльність відображається в таких показниках: постановка цілей і завдань; підбір стратегії і тактики для досягнення мети; прийняття рішень; виконання дій та посилення операційної діяльності. Ключові напрями управління трудовими ресурсами:

#### 1. Залучення людського капіталу:

- оцінка потреб в людському капіталі шляхом проектування організаційної структури, включаючи професійну кваліфікацію та чисельність робочої сили;
- проведення кадрового маркетингу та пошуку персоналу;
- впровадження процесів найму, включаючи внутрішні та зовнішні методи підбору та відбору;
- уточнення цілей підбору персоналу, визначення прав та обов'язків, представлення можливостей для зростання, мотивація кандидатів та завершення контрактів;
- сприяння адаптації в компанії та команді шляхом впровадження місії, стратегії, організаційної структури, регламентів, процедур, динаміки команди, методів роботи та необхідних інструментів;
- розробка та моніторинг очікуваних показників продуктивності праці.

#### 2. Розвиток та управління людськими ресурсами:



- організаційна структура – визначення посадових ролей: ієрархія, структури звітності та співпраця з колегами;
- наставництво;
- навчальна програма, спрямована на розробку і закріплення технік і методів, необхідних для ефективного створення продукту;
- оцінка та підвищення кваліфікації - ініціатива навчання, зосереджена на здібностях, необхідних для досягнення цілей продуктивності, поставлених перед кожним співробітником;
- збір та аналіз зворотного зв'язку зі співробітниками, впровадження інноваційних практик;
- виховання мотивації для використання активного потенціалу;
- оцінка та моніторинг покращень продуктивності;
- кар'єрне зростання: можливості вертикального просування [28].

Методика аналізу ефективності використання персоналу наведено в Додатку А.

### 1.3 Інструменти управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства

Говорячи про моделі організаційної поведінки керівників, не можна не відзначити той факт, що представлені моделі являють собою скоріше еволюційну низку практичних методів і поглядів на управління – від орієнтації на владу до переважання ідей соціального партнерства.

Наведені базові моделі лягли в основу формування чотирьох парадигм організаційної поведінки: авторитарної, що опікає, що підтримує та колегіальної. Основні риси зазначених моделей згруповані згідно з підходом Дж. Ньюстрона, К. Дейвіса [4].

Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства можна класифікувати за різними критеріями. Розглянемо основні види такого управління:

1. Трансформаційне управління. Цей підхід зосереджений на створенні стимулів для особистісного зростання працівників та розвитку їхнього потенціалу. Він спрямований на підтримку індивідуальності та творчого підходу до вирішення завдань.

2. Ситуаційне управління. Цей підхід передбачає адаптацію методів управління в залежності від конкретних ситуацій та потреб організації. Він базується на розумінні, що немає універсального рішення для всіх ситуацій і що ефективність управління залежить від уміння адаптуватися.

3. Партіципативне управління. Цей підхід передбачає залучення працівників до прийняття рішень та вирішення проблем. Він сприяє підвищенню мотивації та відчуття власної відповідальності у працівників.

4. Трансакційне управління. Цей підхід базується на системі винагород та покарань за досягнення результатів. Він покликаний створити чіткі очікування та мотивувати працівників до досягнення цілей шляхом надання винагород за успіхи та застосування покарань за невиконання завдань.

5. Комунікативне управління. Цей підхід акцентує на значенні ефективної комунікації між керівництвом та персоналом. Він спрямований на встановлення відкритих та довірчих відносин, що сприяє покращенню робочого клімату та розвитку внутрішнього потенціалу колективу [8].

6. Стратегічне управління. Цей підхід передбачає визначення довгострокових цілей та стратегій розвитку організації, які враховують фактори зовнішнього середовища та внутрішні ресурси. Він спрямований на досягнення конкурентних переваг та створення стійкої позиції на ринку.

7. Інноваційне управління. Цей підхід акцентує на пошуку та впровадженні новаторських ідей та рішень у діяльність організації. Він спрямований на стимулювання творчого мислення та ініціативи серед персоналу, щоб відповідати на зміни в суспільстві та ринкових умовах [27].

8. Етичне управління. Цей підхід передбачає врахування моральних та етичних аспектів у прийнятті рішень та взаємодії з персоналом. Він базується на принципах справедливості, довіри та відповідальності перед співробітниками та іншими зацікавленими сторонами.

9. Адаптивне управління. Цей підхід орієнтований на швидке реагування на зміни в суспільстві, технологіях та ринкових умовах. Він передбачає гнучкість та адаптацію стратегій та процесів управління для забезпечення конкурентоспроможності організації [16].

Ці види управління поведінкою персоналу є лише деякими з можливих, і вони можуть застосовуватися окремо або в комбінації залежно від потреб та стратегій конкретного закладу ресторанного господарства.

Кожен з цих видів управління поведінкою персоналу відображає сучасні тенденції та вимоги до управлінської практики у ресторанному господарстві. Вибір оптимального підходу варіюється відповідно до конкретних умов та завдань організації, але завжди спрямований на досягнення ефективності, сприятливого робочого середовища та високої якості обслуговування.

Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства вимагають систематичних підходів до покращення та постійного підвищення ефективності. Розглянемо основні методи:

1. Тренінги та розвиток навичок. Один із ключових методів – проведення тренінгів та семінарів з метою підвищення кваліфікації персоналу. Це може включати навчання новим технологіям готування, навичкам обслуговування клієнтів та спілкування в команді [9].

2. Мотиваційні програми. Застосування мотиваційних програм, таких як премії, бонуси, програми винагород за досягнення цілей, є ефективним способом стимулювання працівників до досягнення високих результатів.

3. Система звітності та контролю. Розробка системи звітності та контролю за виконанням завдань допомагає встановити чіткі стандарти та відстежувати їх виконання працівниками.



4. Комунікаційні стратегії. Розвиток ефективних комунікаційних стратегій сприяє покращенню внутрішніх відносин та підвищенню відчуття приналежності до колективу.

5. Формування командної культури. Створення сприятливого робочого середовища, в якому працівники відчують себе частиною команди, є важливим аспектом формування організаційної культури.

6. Залучення до прийняття рішень. Важливим методом покращення є залучення працівників до процесу прийняття рішень. Це сприяє відчуттю власної відповідальності та підвищує рівень мотивації серед персоналу [12].

7. Стимулювання інновацій. Створення стимулів для працівників для запропонування та реалізації нових ідей та покращень сприяє постійному розвитку організації.

8. Формування позитивної організаційної культури. Зосередження на формуванні позитивної та відкритої організаційної культури, де кожен працівник відчуває себе важливим, є ключовим аспектом покращення управління поведінкою персоналу.

9. Оптимізація процесів та процедур. Постійне аналізування та оптимізація робочих процесів та процедур дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити якість обслуговування.

10. Постійне навчання та саморозвиток. Стимулювання працівників до постійного навчання та саморозвитку сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та здатності до вирішення складних завдань [5].

Ці методи допомагають не лише покращити роботу персоналу, а й сприяють створенню позитивної та продуктивної організаційної культури у закладах ресторанного господарства.

Застосування цих методів управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства дозволить досягти більшого успіху та ефективності у діяльності.

Таким чином, корпоративна культура це інструмент в руках менеджера, за допомогою якого можливо істотно впливати на результативність

функціонування поведінки персоналу підприємств ресторанного господарства підприємства.

Методи управління персоналом відносяться до стратегій, які використовуються для керівництва як командами, так і окремими співробітниками, забезпечуючи відповідність їх зусиль цілям організації. Наукові та практичні застосування дозволили виділити три основні категорії методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Система методів управління персоналом в організації [8]

Метод	Суть
Адміністративні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Встановлення державних замовлень та формування організаційних структур</li> <li>Затвердження адміністративних правил і положень</li> <li>Юридичний контроль і видача наказів і розпоряджень</li> <li>Підбір, підбір та розміщення персоналу</li> <li>Схвалення методологій та рекомендацій</li> <li>Розробка нормативних актів, посадових інструкцій, організаційних стандартів</li> <li>Створення додаткової нормативної документації</li> <li>Перегляд та зміна адміністративних санкцій та стимулів</li> </ul>
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Технічна та фінансова оцінка</li> <li>Техніко-економічне обґрунтування</li> <li>Дослідження життєздатності</li> <li>Стимули економічного планування</li> <li>Мотивація до фінансування роботи</li> <li>Структура компенсації</li> <li>Інвестиційні стратегії</li> <li>Доступність кредиту</li> <li>Стратегії ціноутворення</li> <li>Розподіл прибутку та залучення капіталу</li> <li>Податкове регулювання</li> <li>Встановлення економічних стандартів і норм</li> <li>Правила страхування</li> <li>Застосування матеріальних санкцій та стимулів</li> </ul>
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аналіз соціально-психологічних факторів</li> <li>Планування з соціально-психологічною спрямованістю</li> <li>Створення творчого середовища</li> <li>Заохочення залучення співробітників</li> <li>Соціально-етична мотивація в управлінні, поряд зі стимулюванням</li> <li>Побудова команд і груп</li> <li>Культивування здорової психологічної атмосфери</li> </ul>

Виділяють три ключові підходи до управління персоналом:

1. Економічні методи – це складові господарського механізму, що сприяють поступальному зростанню організації. Їх основне призначення – мобілізація робочої сили для досягнення бажаних результатів. Сюди входить техніко-економічний аналіз, планування, економічні стимули та мотивація трудової діяльності [20].

2. Соціально-психологічні методи. Це включає соціально-психологічний аналіз, встановлення норм соціальної поведінки, впровадження моральних санкцій і стимулів. Соціально-психологічні методи управління спираються на соціальні механізми всередині організації, включаючи динаміку команди і соціальні потреби. Психологічне планування акцентує увагу на необхідності всебічного розвитку особистості, спрямованої на протидію негативним тенденціям і підняття тих членів робочої сили, хто може відставати.

3. Адміністративно-правові методи. Включає встановлення державних замовлень, створення структур органів управління, видання наказів та розпоряджень. Наприклад наказ – письмове або усне прохання керівника звернутися або виконати певне завдання. Вказівки – це аналогічні прохання, що надаються підлеглим для вирішення окремих аспектів, пов'язаних з цим завданням [18].

Ефективність праці поліпшується при більш високій продуктивності і зниженні трудовитрат, зберігаючи при цьому необхідну якість роботи. Таким чином, коли компанія створює позитивне середовище для зростання співробітників і працює ефективно, вона може досягти більшої віддачі у вигляді збільшення прибутку та продуктивності. Крім того, те, наскільки ефективно використовується персонал, відіграє вирішальну роль у результатах виробничої та господарської діяльності, а також у ході виконання виробничих планів. Точна оцінка ефективності персоналу є життєво важливою, оскільки вона допомагає виявити невизнаний потенціал, який може покращити заплановані цілі, мотивувати команди на досягнення більш високих цілей



зростання та відкрити нові можливості для оптимізації використання персоналу [12].

З аналізу, представленого в цьому розділі, можна зробити висновок про наступне:

1. Ключові проблеми в секторі управлінського персоналу включають: відсутність належної кваліфікації, нереалістичні очікування від претендентів, а також невідповідність між бізнес-цілями компанії та її політикою управління персоналом.

Методологія оцінки ефективності персоналу в організації структурована на чотири основні етапи, кожен з яких охоплює певні підетапи.

На початковому етапі проводиться оцінка штатного розкладу організації, щоб переконатися в наявності достатніх професійних кадрів. Другий етап зосереджений на аналізі використання робочого часу. Третій етап передбачає оцінку продуктивності праці, а заключний етап досліджує рентабельність.

Цей всебічний аналіз покаже, наскільки ефективно використовується персонал в організації. Крім того, отримані результати можуть висвітлити певні проблеми, які можуть бути вирішені за допомогою різних стратегій, спрямованих на підвищення ефективності використання персоналу.

Отже, у даному розділі розглянуто теоретичні основи управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарства. Проаналізовано сутність управління персоналом, його принципи та методи. Особлива увага приділена формуванню організаційної культури як інструменту впливу на поведінку працівників. Виокремлено ключові елементи організаційної культури та інструменти управління персоналом, які сприяють підвищенню ефективності роботи закладів. Загалом, дослідження показало, що ефективне управління персоналом є одним з найважливіших факторів успіху в ресторанному бізнесі, а формування позитивної організаційної культури сприяє мотивації співробітників та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПІЦЕРІЇ «iL MOLINO»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика піцерії «iL Molino»

«iL Molino» – сім'я італійських ресторанів із справжньою неаполітанською дров'яною піччю, в якій піцайоло готують понад 20 видів автентичної італійської піци – від класичної Маргарити до суперпопулярної Маскераре. Перший ресторан родини iL Molino був заснований Групою компаній USG Holding у грудні 2010 року. На сьогоднішній день мережа налічує 14 ресторанів та службу доставки. Сім'я італійських ресторанів iL Molino є частиною великої групи компаній USG Holding [6] (рис. 2.1).

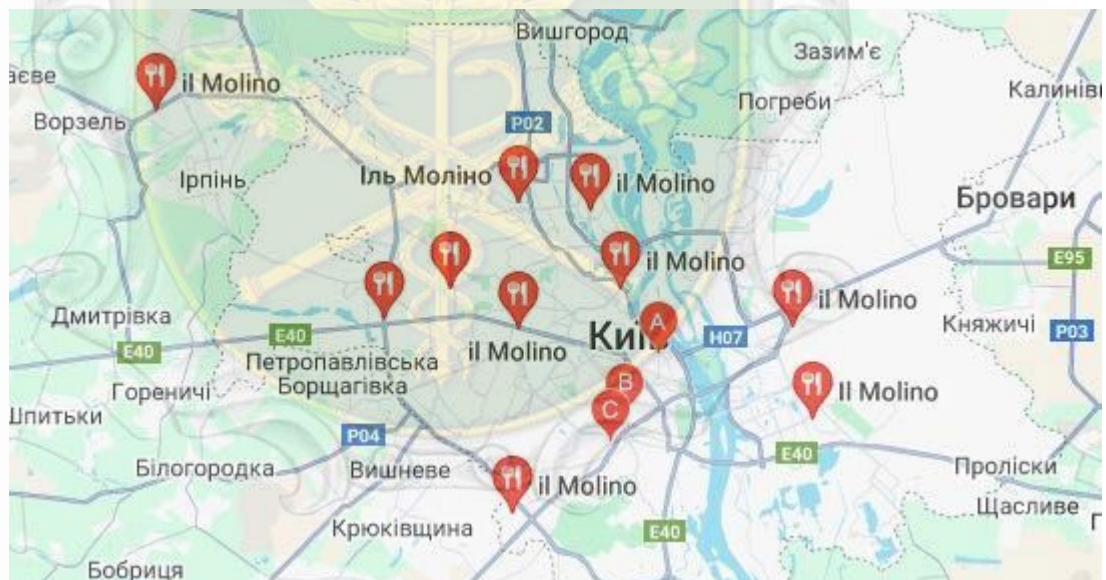


Рисунок 2.1 – Розміщення мережі закладів «iL Molino» у місті Києві

Графік роботи закладів: кожний день з 10:00 та з 11:00 – 22:00.

Італійська кухня – є однією з найулюбленіших кухонь світу у багатьох людей. І не випадково. Її особливість це вишуканий смак страв, душевність та автентичність. Для італійця прийом їжі – це не про потребу, це більше про справжнє гастрономічне свято. І не важливо, який це прийом їжі, тому що кожного разу вони перетворюють це на щось неймовірне. Тому що в їхній культурі, їжа є проявом справжнього мистецтва. І нам всім варто повчитись цьому в них.

Одна із піцерій мережі «iL Molino» є у торговельному центрі New Way за адресою м. Київ вул. Архітектора Вербицького, 1.

За час існування, мережа встигла зайняти місце одного з улюбленого закладу місцевих жителів. Гість має змогу зануритись в справжню італійську атмосферу, так як все створене з уважністю та сприяє у закладі цьому. Дружній та приємний заклад для відпочинку родиною, зустрічі з друзями чи колегами.

Сайт закладу наведено на рис. 2.2 та Додатку Б.

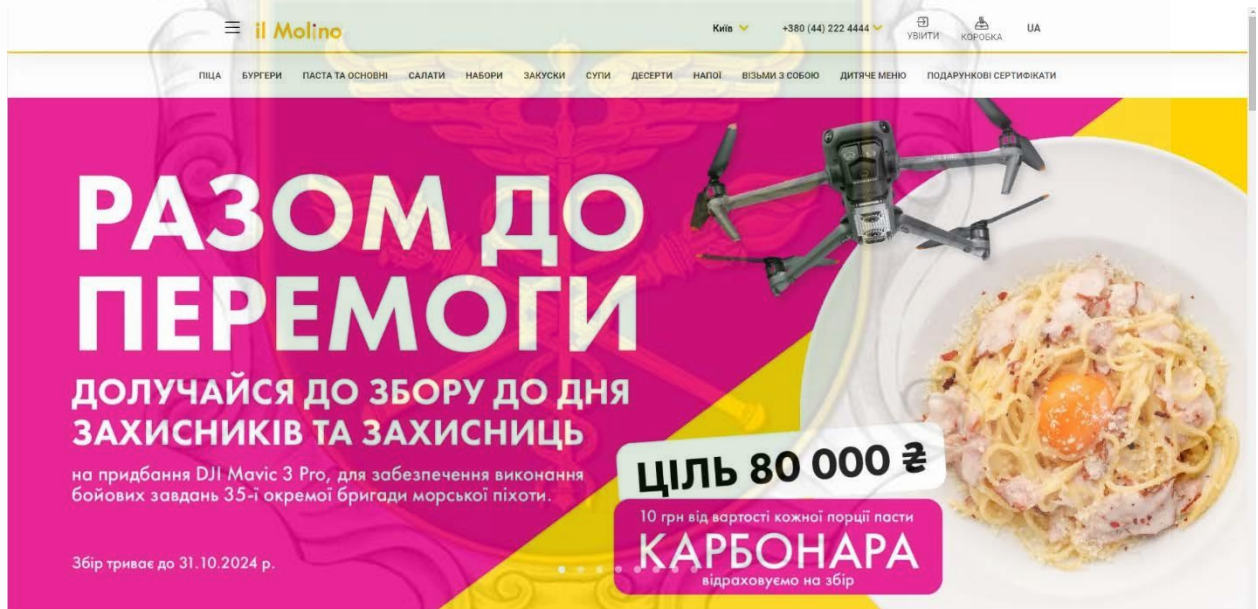


Рисунок 2.2 – Сайт піцерії «iL Molino»

Піцерія «iL Molino» може здивувати своїм широким асортиментом, який переважно складається із страв італійської кухні (Додаток В).



Надзвичайною перевагою, якою заклад може похизуватись серед конкурентів це відбірні продукти та сировина для приготування страв. Наприклад, італійське борошно вищої якості виробника Molino di Pordenone спеціального для піци сорту – «00». Їхнє борошно Sole di Napoli Rosso створене спеціально для тіста тривалого зростання з додаванням мінімальної кількості дріжджів. Саме це й забезпечує неаполітанській піці пишну хрустку скоринку, а всім її прихильникам – легкість після кожного шматка. Соус для піци виготовляється з очищених протертих томатів сорту Pomodori Perini, привезених прямо з Італії. Моцарелла – традиційний інгредієнт італійської піци. Цей молодий сир виробляється в регіоні Кампанья. Для піци використовується справжня італійська моцарела.

Також одна з особливостей – це те, що в «iL Molino» повністю дотримуються рецептури традиційних італійських піцерій. Ось що говориться на сайті закладу про цінність справжньої печі: «Усередині така піч палає вогнем, щоб забезпечити рівномірне випікання: температура в її надрах досягає близько 400 градусів. І тому на правильній, «живій» італійській піці завжди є незначні пригорілі місця – потемнілі краєчки або запечені «пухирці». Ви можете бачити невеликі пригорілі пухирці та борти «живої» піци – це абсолютно нормально для справжньої італійської піци й відповідає стандартам її традиційного випікання. Саме так вона виходить по-справжньому рум'яною, і пахне «димком», і саме такою піцою пригощають своїх гостей знамениті майстри-піцайола в Італії» [7].

Звісно, що саме піца займає почесне та лідируюче місце. В меню представлено 35 різноманітних видів оригінальної піци на любий смак – від класичної «Маргарити» до найпопулярнішої «Сільвії». Абсолютно кожний гість знайде те, що йому до вподоби, чи це піца для поціновувачів сиру, ковбас, гострих смаків, морепродуктів, піца для вегетаріанців «Вегана Кон Тофу» (Додаток Г).

Також, ресторан має асортимент італійських паст: 4 види з різними додатками – традиційна «Карбонара», з креветками у вершковому та червоному соусі, з індичкою та пармезаном, лазанья болоньезе, равіолі тенеро. З основних страв заклад пропонує лосось з овочами гриль, поленту з курячою грудкою, лазанья Болоньезе, морський окунь з овочами та ньокі з грибами. Широкий асортимент салатів представлений у закладі – 10 видів салату, легкі овочеві салати, класичні італійські, салати з м'ясом та з морепродуктами.

Також, «iL Molino» виготовляє власні десерти та коктейлі виробництва (Додаток Д).

Особливістю звісно є те, що у закладі можна обрати справжню італійську продукцію у вигляді сиру, справжньої пасти, равіолі, соусів власного виробництва, напівфабрикатів, в'ялених томатів чи італійських оливок Каламата при закладі є можливість придбати продовольчі продукти, собі чи у якості смачного подарунку друзям чи рідним (Додаток Ж).

Один з напрямків роботи це замовлення на самовиніс та доставку, у мережі постійно діють акції та система подарункових сертифікатів на різні суми (Додаток К).

Піцерія «iL Molino» – це мережа закладів з демократичною політикою (де поєднується ціна та якість), метод обслуговування в піцерії – це обслуговування офіціантом. Середня сума чеку складає 550 гривень на одну особу. В закладі є один великий зал на 50 місць. Кількість працівників у закладі – 40 людей.

Організаційна структура управління закладу «iL Molino» – є лінійно-функціональною (Додаток Л). Всі підрозділи пов'язані між собою та підпорядковуються генеральному директору. Лінійно-функціональна структура управління передбачає, що функціональні служби вищого рівня отримують повноваження управління аналогічними службами нижчого рівня, які підпорядковані лінійним керівникам, тобто при цьому делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Ця структура має як переваги так і недоліки [8].

Переваги та недоліки комбінованих організаційних структур управління у піцерії «iL Molino» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки комбінованих організаційних структур управління у піцерії «iL Molino» [9].

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоящими керівниками нижчестоящим.</li> <li>2. Раціональне поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків.</li> <li>3. Стабільність повноважень і відповідальності персоналу.</li> <li>4. Єдність і чіткість розпорядництва.</li> <li>5. Оперативне прийняття рішень.</li> <li>6. Персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності.</li> <li>7. Професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дублювання управлінських функцій.</li> <li>2. Розпорошення відповідальності.</li> <li>3. Внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних.</li> <li>4. Протиріччя між лінійними та функціональними керівниками.</li> <li>5. Протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів.</li> <li>6. Створення інформації функціональних керівників при її переданні лінійним керівникам.</li> </ol>

Делегування у піцерії «iL Molino»:

- фінансовий відділ має завдання щодо обліку та контролю матеріальних цінностей та фінансів, ведення балансу піцерій;
- відділ маркетингу відповідає за розробку та планування маркетингових програм, аналіз продажу, проведення маркетингових досліджень тощо;
- відділ логістики займається роботою з постачальниками;
- керуючі ресторанів безпосередньо виконують вказівки офісу і також вирішують всі поточні питання щодо функціонування кафе на місцях.

Усім процесом керує генеральний директор, який також делегує завдання та повноваження окремим відділам або ланкам в організації. У свою чергу, кожен підрозділ і ланка в організації бере на себе зобов'язання виконати ці завдання та підзвітний керівникам у межах своєї сфери відповідальності. Функції відділів чітко не розподілені між працівниками, робота виконується за потребою, повноваження розподіляються керівниками відділів. Контроль і оцінка ефективності управління мережею базуються на результатах виконання



плану. Контроль за такими критеріями: динаміка прибутку, обсяг продажів, кількість постійних клієнтів. Можна виділити стратегічний контроль, поточний контроль за виконанням конкретних заходів і навіть контроль прибутку, який передбачає аналіз фактичного прибутку та ефективності маркетингових зусиль.

Щоб вибрати правильний напрямок дослідження, необхідно чітко визначити проблему. Інформація про стан і діяльність організації є вихідними даними для визначення проблеми. Тому необхідно вивчати результати виробничо-господарської та збутової діяльності організації, аналізувати основні звіти та статистику.

Щоб отримати більш повне розуміння позиції організації на ринку, необхідний SWOT-аналіз. Цей вид аналізу означає аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища Піцерії «iL Molino», визначення ринкових можливостей і загроз.

Організаційна структура піцерії «iL Molino» (Додаток Ж).

Спираючись на цей аналіз можна створити план дій для того щоб перебороти труднощі та посилити сильні сторони закладу (табл. 2.2).

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність договорів з постачальниками продовольчих товарів та сировини	1. Сильна конкуренція на місцевому ринку
2. Наявність досвідченої групи кухарів-технологів	2. Неможливість розширення площі закладу
3. Наявність кваліфікованого управлінського персоналу	3. Слабка рекламна діяльність у порівнянні з конкурентами на ринку міста
4. Італійська кухня, яка відповідає попиту ринку	-
5. Гарне розташування закладу, велика прохідність	-
6. Наявність постійних відвідувачів	-
7. Наявність чіткої цільової аудиторії	-
8. Наявність власного іміджу на ринку	-
9. Використання якісної та відбірної сировини	-

На основі SWOT - аналізу можна зробити висновок, що установа працює над зміцненням своїх позицій на київському ринку, працює над зменшенням загроз і слабких сторін своєї установи та постійно шукає можливості покращити свою фінансову стабільність.

Якщо проаналізувати відгуки про мережу піцерій «iL Molino», то більшість з них позитивні і спостерігається позитивна тенденція до поліпшення. Наприклад, один із закладів має адресу: 02000, м. Київ, вулиця Князів Острозьких, 17 – має 2582 відгуків і загальну оцінку 4,5 (рис. 2.3, рис. 2.4).



Рисунок 2.3 – Загальна відомість про «iL Molino» на Google-карті

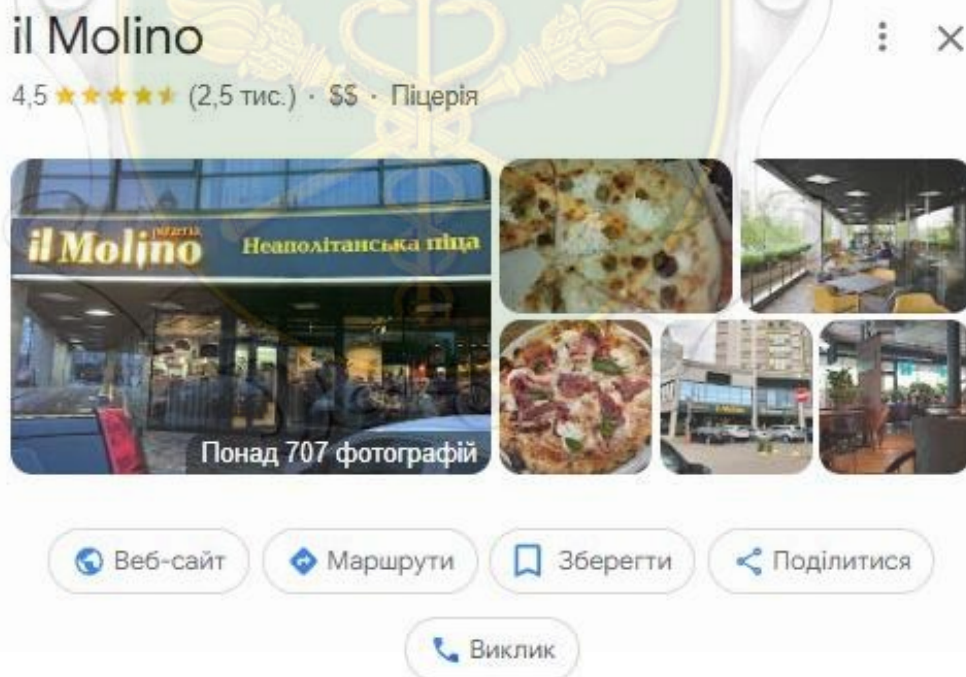


Рисунок 2.4 – Оцінка піцерії «iL Molino» на Google-карті

Фінансово-економічні показники піцерії представлені в Додатку М. З таблиці видно, що всі показники зросли підчас війни, оскільки ресторани завжди продавали їжу за рахунок доставки (рис. 2.5).

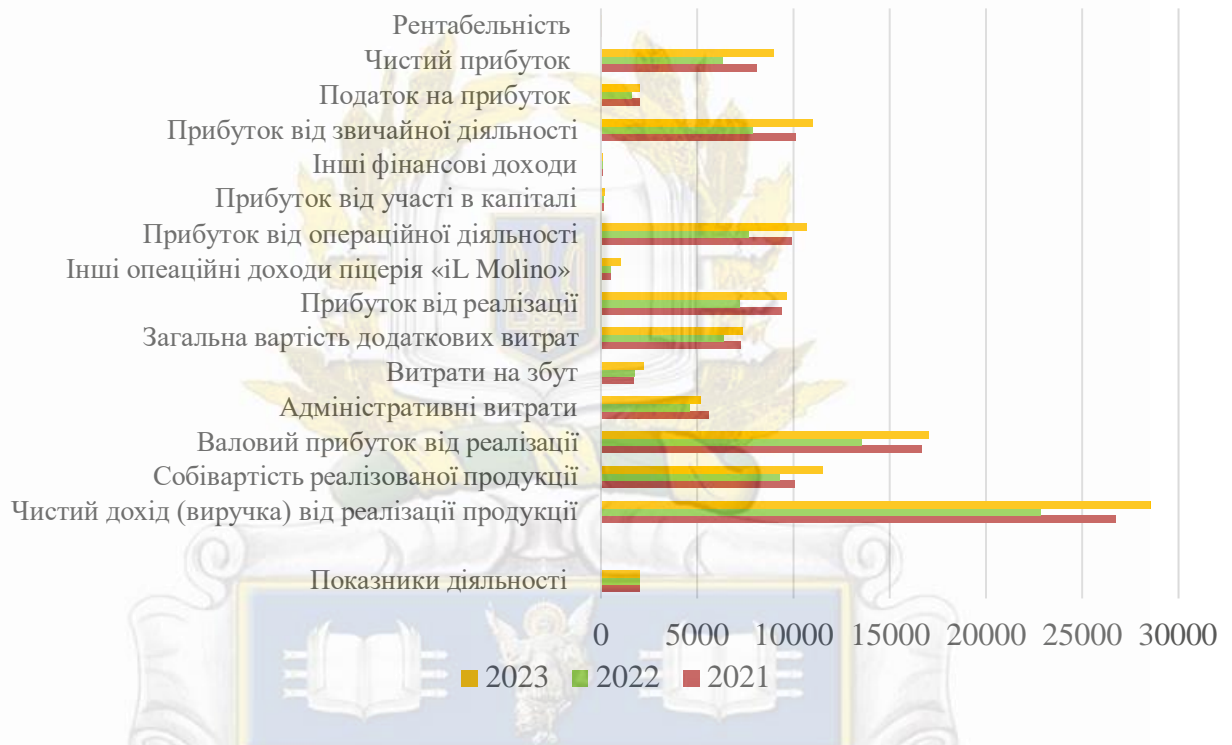


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансово-економічних показників діяльності піцерії «iL Molino», 2021-2023рр.

З рис. 2.5 видно, що незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, пов'язану з війною, піцерія «iL Molino» продемонструвала позитивну динаміку більшості фінансових показників у 2023 році порівняно з попередніми роками. Це свідчить про ефективне управління бізнесом та адаптацію до нових умов.

Постійне зростання чистого доходу свідчить про збільшення обсягів продажів та розширення клієнтської бази. Це може бути пов'язано з впровадженням нових продуктів або послуг, ефективними маркетинговими кампаніями, а також з підвищенням лояльності клієнтів.

Зростання собівартості може бути пов'язане зі зростанням цін на сировину, енергоносії, а також з необхідністю збільшення витрат на



забезпечення якості продукції та безпеки праці. Зростання валового прибутку свідчить про ефективність управління витратами та ціноутворення.

Незначне зростання цих витрат може бути пов'язано з інфляцією та необхідністю адаптації до нових умов роботи. Позитивна динаміка цих показників свідчить про ефективність операційної діяльності та зростання прибутковості бізнесу. Збільшення рентабельності вказує на підвищення ефективності використання ресурсів та зростання прибутковості на одиницю продукції.

Головні відвідувачі мережі «iL Molino» це переважно сімейні пари (61%). Так як дана піцерія розташована недалеко від вищих навчальних закладів, школярі займають 11% споживчої структури. Інші відвідувачі є випадкові перехожі або інші верстви населення, яким подобається італійська їжа (рис. 2.6).

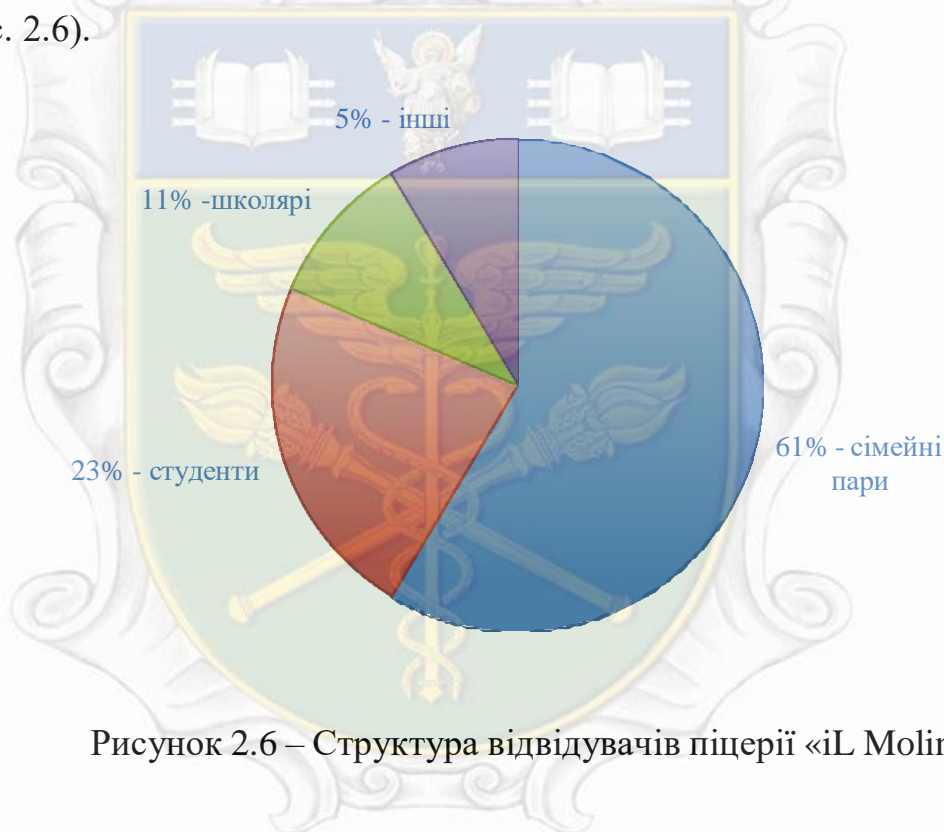


Рисунок 2.6 – Структура відвідувачів піцерії «iL Molino»

В цілому піцерія «iL Molino» має оптимальний набір якостей, які в повній мірі задовольняють потреби відвідувачів. Незалежний аналіз сильних і слабких сторін піцерії «iL Molino» та її найближчих конкурентів представлений в таблиці нижче (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Бенчмаркінг піцерій-конкурентів та піцерії «iL Molino»: порівняння ключових показників ефективності

Показник	«iL Molino» (2023)	«Mafia» (2023)	«Domino`s Pizza» (2023)
Прибуток на одного співробітника (грн)	25000	22000	30000
Частка ринку (у %)	15%	12%	20%
Середній чек (грн)	250	220	280
Відсоток повернення клієнтів (%)	75%	70%	80%
Час очікування замовлення (хв)	20	25	15
Індекс задоволеності клієнтів (за шкалою від 1 до 5)	4,2	3,8	4,5
Кількість нових продуктів за рік	5	3	8

З таблиці видно, що всі три піцерії демонструють досить високі показники, проте лідером за більшістю критеріїв є «Domino's Pizza». Піцерія «iL Molino» також показує хороші результати, особливо в таких показниках, як прибуток на одного співробітника та індекс задоволеності клієнтів. Піцерія «Mafia» дещо відстає від конкурентів за більшістю показників.

## 2.2 Аналіз існуючої системи управління персоналом в досліджуваному закладі

Система управління персоналом охоплює різні компоненти, включаючи планування персоналу, оцінку потреб у наймі, підбір, відбір, адаптацію, навчання, розвиток кар'єри, оцінку продуктивності, мотивацію та оптимізацію робочої сили.

Ресторани «iL Molino» розширюють свої філії, відповідно значно зріс попит як на управлінські, так і на ролі спеціалістів. Компанія дотримується проактивної стратегії підбору персоналу. Важливим аспектом є те, що «iL Molino» приймають на практику студентів, які в подальшому можуть

формувати кваліфікований персонал закладу. Після цього студенти-випускники матимуть можливість перейти на штатні посади після отримання цінного досвіду. «IL Molino» вітає студентів, які шукають можливості стажування.

Для ефективної оцінки людських ресурсів дуже важливо оцінити конкурентоспроможність персоналу досліджуваного закладу. Орієнтовний перелік якостей персоналу разом з їх відповідністю за різними категоріями, а саме:

1. Конкурентоспроможність організації, в якій працює персонал.
2. Спадкові конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент).
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, вміння, здібності).
4. Інтелект, культура.
5. Зв'язок.
6. Організація.
7. Вік та стан здоров'я.

Для оцінки конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу рекомендується використовувати наступну формулу:

$$K_{\Pi} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0, \quad (2.1)$$

де КП – рівень конкурентоспроможності певної категорії персоналу;

i - 1,2,..., n – кількість експертів;

j - 1,2,...,7 – кількість оцінюваних якостей персоналу;

$\alpha_j$  - вага j-го якості персоналу;

$\beta_{ij}$  – оцінка I-м експертом J-ї якості персоналу за п'ятибальною системою;

5n – максимально можлива кількість балів, яка може бути отримати оціненого індивіда (5 балів – n експертів).

У кадровій структурі компанії «IL Molino», більшість персоналу складають фахівці, що відповідає специфічному характеру бізнесу.



Щоб підвищити операційну ефективність, важливо аналізувати якість персоналу. На ефективність організації значною мірою впливає рівень управлінського персоналу, оскільки його особисті якості, освіта та рівень кваліфікації впливають на якість управлінських рішень та їх виконання. Більш того, якість сервісу багато в чому визначається компетентністю як оперативного, так і допоміжного персоналу.

Глибокий аналіз якості робочої сили включає вивчення різних факторів, таких як стать, вік, освіта, кваліфікація, стаж роботи та інші відповідні характеристики.

Найважливіший показник якості персоналу включає в себе наступні аспекти:

1. Забезпечення підприємства відповідною кількістю персоналу, який володіє необхідними професіями, спеціальностями та кваліфікаціями, а саме:

- рівні загальної та спеціальної освіти;
- середній вік працівника;
- гендерний розподіл;
- досвід роботи за відповідними спеціальностями (або посадами), а також досвід роботи на самому підприємстві;
- кількість працівників, кваліфікованих у взаємодоповнюючих професіях, а також їх залучення до соціальної діяльності.

2. Баланс представництва чоловіків і жінок у різних ролях і професійних категоріях.

3. Ефективність призначення персоналу відповідним ролям і спеціальностям.

4. Ступінь, в якій працівник відповідає вимогам своєї конкретної ролі.

5. Тривалість перебування працівника на тій чи іншій посаді.

Розуміння системи управління персоналом в піцерії "iL Molino" є ключовим для її подальшого розвитку та оптимізації. Для цього необхідно провести детальний аналіз, який допоможе виявити сильні та слабкі сторони,

а також розробити рекомендації щодо вдосконалення. Аналіз існуючої системи управління персоналом наведена в Додатку М.

Загалом, аналіз таблиці М.1 Додатку М свідчить про те, що в системі управління персоналом піцерії «iL Molino» є як сильні сторони, так і певні недоліки, які потребують вирішення.

Основні проблеми:

1. Підбір персоналу. Виникають труднощі зі знаходженням кваліфікованих піццайоло, процес відбору займає багато часу, а адаптація нових співробітників недостатньо ефективна.

2. Навчання та розвиток. Відсутня чітка система навчання та розвитку персоналу, тренінги проводяться нерегулярно і не завжди відповідають потребам компанії.

3. Мотивація. Система мотивації потребує вдосконалення, зокрема, відсутня ефективна система преміювання за результати роботи та недостатньо використовується нематеріальна мотивація.

Позитивні аспекти:

1. Існує розуміння необхідності покращення системи управління персоналом.

2. Проводяться тренінги для співробітників.

3. Система оплати праці відповідає ринковим стандартам.

Отже, для успішного розвитку піцерії «iL Molino» необхідно постійно працювати над вдосконаленням системи управління персоналом.

### 2.3 Оцінка рівня розвитку організаційної культури в піцерії «iL Molino»

У компаніях, які працюють на ринку протягом тривалого періоду, як правило, сформована організаційна культура. Перш ніж сформулювати стратегію подальшого розвитку, важливо провести ретельну оцінку існуючої

організаційної культури. Ця оцінка може виявити конкретні риси та елементи в культурі, які або значно знижують ефективність компанії, або, навпаки, підсилюють її. Висновки, отримані в результаті цієї комплексної оцінки, допоможуть визначити пріоритетність цих ініціатив і дозволять створити детальний план дій для впровадження необхідних змін.

Тому проведемо оцінку ефективності існуючої системи управління персоналом в піцерії «iL Molino» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка ефективності існуючої системи управління персоналом в піцерії «iL Molino»

Аспект	Оцінка за 5-бальною шкалою	Коментарі
Чіткість посадових обов'язків	4	Більшість співробітників розуміють свої обов'язки, але є деякі неточності в описах.
Ефективність процесу підбору персоналу	3	Процес займає багато часу, іноді виникають труднощі з пошуком кваліфікованих кандидатів.
Різноманітність програм мотивації	3	Є система преміювання, але відсутні довгострокові мотиваційні програми.
Рівень задоволеності співробітників навчанням	3,5	Співробітники задоволені доступністю тренінгів, але хотіли б бачити більше практичних занять.
Сила корпоративної культури	4	Існує сильна корпоративна культура, але її можна розвивати далі.

Згідно з наданою таблицею, піцерія «iL Molino» демонструє досить високий рівень організації в сфері управління персоналом, хоча є деякі аспекти, які потребують удосконалення. Сильні сторони піцерії «iL Molino» полягають у чіткому розумінні співробітниками своїх обов'язків та наявності сильної корпоративної культури. Однак, є декілька ключових областей, які варто покращити для більш ефективного управління персоналом.

Грунтовна оцінка організаційної культури включає в себе сукупність якісних і кількісних показників, що охоплюють виявлення її типу і оцінку системи управління, спрямованої на культивування і розвиток цієї культури.



Розуміння типу організаційної культури допомагає точно визначити її визначальні риси, управлінські аспекти, траєкторії розвитку, переваги та недоліки, а також її відповідність як зовнішнім, так і внутрішнім умовам. У той же час визначення рівня організаційної культури дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо необхідних поліпшень.

Висновки, отримані в результаті цього оцінювання, дозволяють зрозуміти, як організаційна культура змінюється з часом, і полегшують порівняння культур різних організацій або різних підрозділів у великій компанії.

Оцінка розвитку системи управління для заохочення і виховання організаційної культури компанії повинна охоплювати три взаємопов'язані виміри: функціональний, елементний і організаційний. Метрики оцінки функціональної структури відображають ступінь виконання функцій організаційної культури; метрики елементного будівництва і розподілу ресурсів вказують на те, наскільки ефективно використовуються ресурси, що беруть участь в його формуванні і розвитку. А метрики для оцінки організаційної структури оцінюють, наскільки сучасною та далекоглядною є структура управління по відношенню до культивування та просування культури компанії.

Параметрами оцінки і первинними показниками служать такі критерії:

- Внутрішня/зовнішня спрямованість: це стосується того, як організація спрямовує свою увагу — чи віддає вона перевагу внутрішній динаміці чи зовнішнім відносинам.
- Індивідуалізм/колективізм: цей показник оцінює, наскільки індивідуалістичні або колективістські риси домінують у підході до управління організацією.
- Стиль управління: оцінює, чи є керівництво організації більш бюрократичним або інноваційним. Процес оцінювання типу організаційної культури передбачає цілеспрямовану експертну оцінку на основі цих критеріїв.

Для великих організацій корисно визначити тип організаційної культури, присутній в кожному структурному підрозділі. Це виявлення допомагає порівняти культурну динаміку між різними відділами, а також із загальною культурою організації. Така ясність може пролити світло на глибинні причини конфліктів і напруженості між відділами, а також на проблеми співпраці, які можуть впливати з культурних відмінностей.

Такі відділи, як маркетинг, продажі та інформаційні технології, як правило, мають сильніший зв'язок із зовнішнім середовищем, віддаючи перевагу зовнішньому фокусу над внутрішніми питаннями. Вони цінують незалежність та індивідуалізм, приділяючи значну увагу особистим досягненням та кар'єрному зростанню. Як наслідок, віддають перевагу гнучкій роботі, яка відповідає їхнім потребам, часто вибираючи вільний графік, водночас виконуючи робочі зобов'язання.

Розуміння типу організаційної культури в рамках окремих підрозділів особливо важливо для компаній, що мають філії та представництва в країнах, що володіють яскраво вираженою національною культурою.

Спроби стандартизувати організаційну культуру в різних відділах часто виявляються марними, особливо у великих компаніях, де культурні відмінності обов'язково існують. Натомість важливо створити середовище, де ці різноманітні культури можуть ефективно співіснувати. Заохочуючи співпрацю для досягнення спільних цілей організації, ми можемо підвищити ефективність і стимулювати зростання.

Важливо визнати, що спроби стандартизувати організаційну культуру в різних відділах, як правило, марні. У великих організаціях культурні відмінності неминучі. Тому важливо створити середовище, яке дозволяє продуктивно співіснувати між цими культурами, сприяючи співпраці для досягнення спільних цілей організації, підвищення ефективності та підтримки зростання.

Для організацій, що мають філії та офіси в країнах, що мають відмінні національні культури, дуже важливо визначити тип організаційної культури в кожному підрозділі.

Організації в рамках певної галузі часто демонструють різні типи організаційної культури. Наприклад, компанії в стабільних секторах, таких як видобуток нафти та енергетика, можуть схилитися до бюрократичної колективістської культури з акцентом на внутрішні процеси. На противагу цьому, ті, хто працює в більш динамічних галузях, таких як фінанси, страхування та інформаційні технології, схильні приймати культуру, орієнтовану на зовнішність, інноваційну та індивідуалістичну.

Оцінка функціональної структури системи управління для розвитку і виховання організаційної культури має важливе значення. При створенні нового підходу до формування організаційної культури важливо спочатку оцінити ефективність цієї структури. Отримані результати вкажуть на те, чи є елементи, що підтримують цю структуру, достатніми і чи належним чином розроблена організаційна структура, що сприяє розвитку культури. Такі проблеми, як неналежна організація або нестача ресурсів, можуть сприяти недостатній функціональній структурі.

Ця оцінка проводиться шляхом порівняння конкретних функцій і завдань, які організація вирішує в даний момент, зі стандартними очікуваннями щодо того, чого повинна досягти організаційна культура.

Для оцінки складових організаційної культури можна розглядати такі якісні показники:

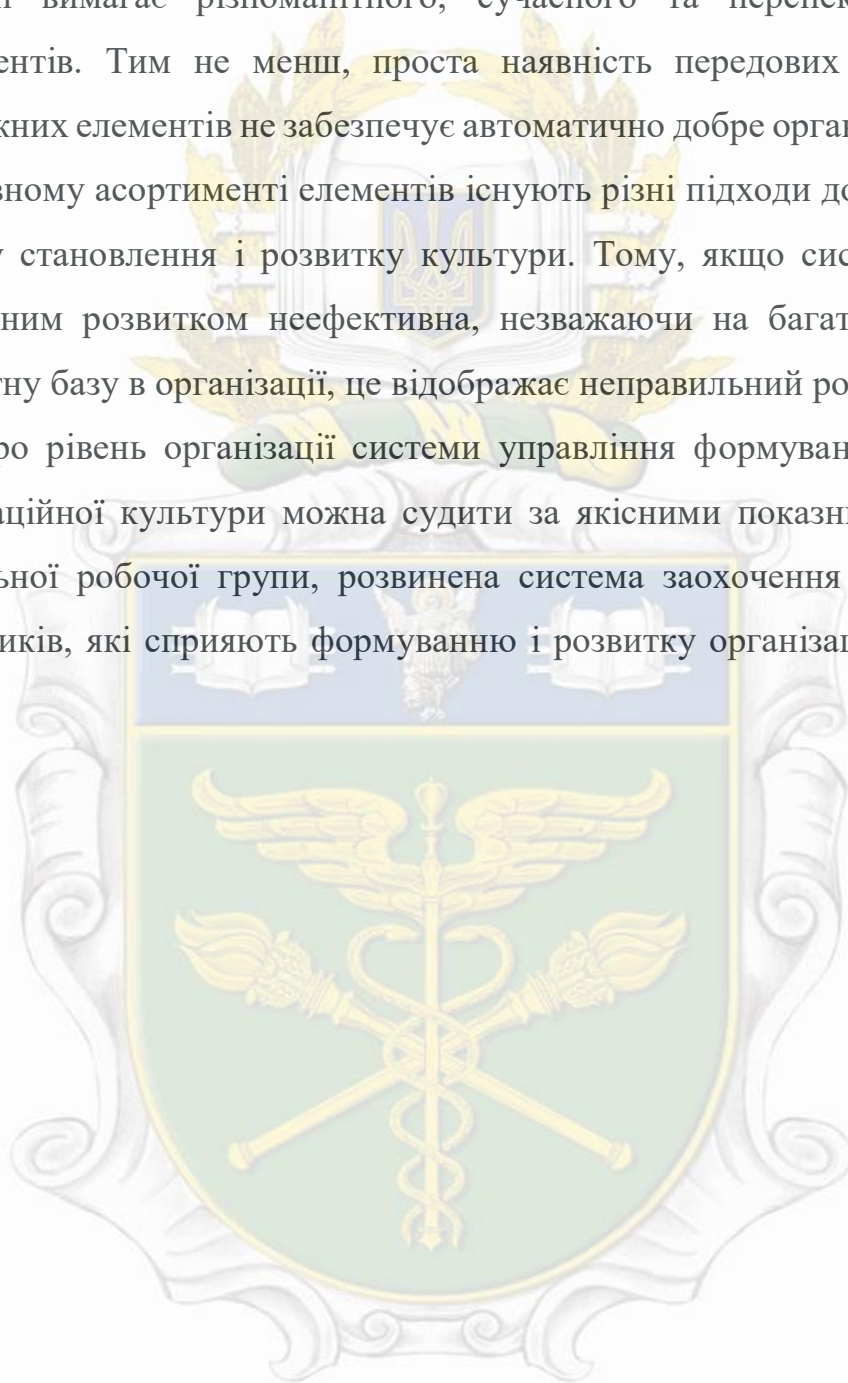
1. Кваліфікаційні та освітні рівні персоналу управлінського бюро, відповідальних за виховання та просування організаційної культури.
2. Сучасний характер використовуваних технічних засобів, таких як комп'ютери, принтери, факси, копіювальні апарати тощо.
3. Додаткові фактори.

Оцінка рівня організації в системі управління, орієнтованої на формування і виховання організаційної культури. Більш складне і



різноманітне коло елементів в соціально-економічній системі корелює з більш високим ступенем організаційної ефективності. Це означає, що досягнення найвищого управлінського порядку для культивування та розвитку культури компанії вимагає різноманітного, сучасного та перспективного набору компонентів. Тим не менш, проста наявність передових і різноманітних допоміжних елементів не забезпечує автоматично добре організовану систему. При певному асортименті елементів існують різні підходи до структурування процесу становлення і розвитку культури. Тому, якщо система управління культурним розвитком неефективна, незважаючи на багату і розгалужену елементну базу в організації, це відображає неправильний розподіл ресурсів.

Про рівень організації системи управління формуванням і розвитком організаційної культури можна судити за якісними показниками: наявність спеціальної робочої групи, розвинена система заохочення і стимулювання працівників, які сприяють формуванню і розвитку організаційної культури і т.д.



### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ЗМІЦНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПІЦЕРІЇ «IL MOLINO»

### 3.1 Стратегія розвитку організаційної культури в піцерії «iL Molino»

Управлінський підхід дозволить компанії постійно переглядати фінансові звіти, створені фінансовим відділом, і наглядати за діяльністю кожного відділу в організації.

Підприємство прагне до поступового розширення, одночасно підвищуючи свою привабливість для клієнтів, зосереджуючись на зниженні витрат і зростанні прибутку. Китай досяг значних успіхів у сфері інновацій, і суттєвим висновком із його досвіду реформ є важливість поступового переходу до ринкової економіки, а не різкого. Спочатку реформи впроваджуються на мікрорівні, впливаючи на бізнес, галузі та регіони. Згодом ці зміни призводять до реорганізації макроекономічного ландшафту, формуючи середовище, в якому працює економіка.

Це сприяє стійкому та послідовному зростанню економічних показників, що призводить до покращення рівня життя більшості людей. Це також викликає інтерес до реформ і переходу до ринкової економіки серед різних соціальних груп. Якщо такої участі немає, широке населення може стати байдужим до змін, що може нескінченно перешкоджати процесу переходу. Цю точку зору поділяють і власники компанії.

Проаналізувавши корпоративну культуру «iL Molino», можна дати кілька рекомендацій щодо підвищення культури компанії. Хоча глибокі структурні зміни непотрібні, деякі проблеми ще потрібно вирішити. Зрозуміло, що навіть процвітаючі компанії зі сформованою корпоративною

культурою повинні постійно плекати та розвивати свої культурні цінності. Такі фактори, як робоче середовище, практика найму та плинність кадрів, відіграють певну роль у формуванні корпоративної культури.

На основі проведеного аналізу виявлено декілька ключових проблем, які потребують вирішення для розвитку організаційної культури в піцерії «iL Molino»: недостатня ефективність підбору персоналу, відсутність чіткої системи навчання і розвитку, а також недосконала система мотивації.

Тому варто сформувати та реалізувати стратегію розвитку організаційної культури, яка сприятиме підвищенню задоволеності співробітників, лояльності клієнтів та загальної ефективності роботи піцерії.

Таблиця 3.1 – Стратегія розвитку організаційної культури піцерії «iL Molino»

Напрямок розвитку	Конкретні заходи	Відповідальний	Термін виконання	Ресурси
Підбір персоналу	Розробка детальних профільів кандидатів на всі позиції	HR-менеджер	1 місяць	-
	Впровадження системи оцінювання кандидатів (асесмент-центр)	HR-менеджер	2 місяці	Консультант з підбору персоналу
	Створення бази даних потенційних кандидатів	HR-менеджер	1 місяць	HR-система
Навчання та розвиток	Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника	Керівники підрозділів	Безстроково	-
	Впровадження системи менторства	Досвідчені співробітники	Безстроково	-
	Проведення регулярних тренінгів з м'яких навичок	Тренер	Чверть року	Тренінговий центр
Мотивація	Розробка системи преміювання за досягнення результатів	Керівник	1 місяць	-
	Впровадження програми нематеріальної мотивації (нагороди, публічне визнання)	Керівник	1 місяць	-
	Проведення регулярних опитувань задоволеності співробітників	HR-менеджер	Квартал	Онлайн-платформа для опитувань



Продовження табл. 3.1

Командна робота	Організація командних будівель	Керівник	Раз на квартал	Бюджет на заходи
	Створення проектів, що вимагають спільних зусиль	Керівник	Безстроково	-
Корпоративна культура	Розробка кодексу корпоративної етики	Вся команда	2 місяці	-
	Створення корпоративних традицій	Вся команда	Безстроково	-

Таблиця пропонує детальний план дій для розвитку організаційної культури в піцерії «iL Molino». Стратегія охоплює кілька ключових напрямків: підбір персоналу, навчання та розвиток, мотивація, командна робота та формування корпоративної культури.

Успіх ресторану залежить від наявності досвідченого шеф-кухаря, унікальної атмосфери та вишуканого меню, яке відповідає найвищим кулінарним стандартам, а також команди офіціантів, яка забезпечує виняткове обслуговування. Відсутність професіоналізму офіціанта чи бармена може підірвати всі інші аспекти успіху ресторану. У контексті існуючої корпоративної культури всі працівники ресторанів повинні усвідомлювати, що досконалість у їхніх ролях ґрунтується на постійному зосередженні уваги на потребах гостей. Усім працівникам ресторану важливо сприймати зміни та шукати інноваційні способи постійного покращення обслуговування гостей.

Зусилля команди запобігти вдосконаленню плану ненавмисно обмежують членів працювати ефективніше, як свідомо, так і підсвідомо. Цей виклик поширюється не тільки на звичайних працівників, але й на всіх рівнях управління організацією. Отже, мотивація окремих працівників дає мало успіху. У багатьох випадках колективне мислення чи корпоративна культура не узгоджуються з цілями організації і навіть можуть суперечити, оскільки на роботі люди переважно переслідують свої особисті амбіції. Якщо таке мислення чи культура не сприятиме навмисно, вони розвиватимуться непередбачувано, що зрештою перешкоджатиме продуктивності в компанії.

Рішення полягає у створенні надійної корпоративної культури на рівні організації.

Навчання з розвитку корпоративної культури пропонує серію сесій, призначених для керівників і співробітників організацій, спрямованих на підвищення ефективності роботи та мінімізацію витрат шляхом створення надійної корпоративної культури. Цей тренінг зосереджений на мотивації, а також створенні чіткої місії, бачення та набору корпоративних цінностей, що є основою для стратегічного розвитку організації. Він також розглядає внутрішню зрілість, узгодженість і стійкість до кризових ситуацій організаційної культури.

Крім того, навчання сприяє організаційним змінам, сприяючи перетворенню в суб'єкт, що самонавчається, здатний швидко адаптуватися до мінливого бізнес-середовища. Важливим аспектом сьогодні є забезпечення того, щоб кожен працівник розумів і приймав місію організації. Лідери відіграють важливу роль у розпалюванні ентузіазму серед працівників щодо цієї місії. Коли люди щиро розуміють місію та пов'язуються з нею, вони більш схильні інвестувати весь свій потенціал у майбутнє компанії.

Зміни в поведінці співробітників свідчать про те, що учасники застосовують на практиці навички та знання, отримані під час навчання. Це життєво важливий показник ефективності, оскільки основною метою тренінгу є покращення ефективності бізнесу за рахунок покращення поведінки учасників. Зрештою, щойно отримані знання чи навички цінні лише тоді, коли їх можна ефективно використати. Щоб оцінити ці поведінкові зміни після навчання, проводяться організовані спостереження на робочому місці. Визначаються конкретні точки спостереження (тобто ключові випадки, коли працівники демонструють бажану поведінку), і їх частота відстежується до та після сеансів. Цей метод дає досить точну кількісну оцінку ефективності навчання.

Однак через його трудомісткий характер часто використовується більш простий і якісний підхід – опитування, спрямовані на керівників, колег або

клієнтів, щоб оцінити їх сприйняття того, як навчання вплинуло на роботу навчених співробітників.

Щоб підвищити критично важливий аспект корпоративної культури, Київ має пропонувати простори для проведення тренінгів, семінарів і конференцій, присвячених цій темі. Топ-локаціями цих подій є «HoReCa». Під час тренінгів використовується принцип головоломки, що допомагає учасникам зрозуміти суть місії. Подумайте про головоломку як про картинку, розділену на частини; кожен працівник представляє одну частину. Майже неможливо уявити цілісну картину, розглядаючи окрему частину окремо. Не бачачи цілої головоломки, складно навіть розпізнати, де належить конкретна частина. Коли працівник розуміє всю головоломку, він може краще визначити свою роль в організації. Чітке загальне зображення спрощує збірку головоломки, причому кожна деталь розміщується на належному місці. Так само, коли керівник чітко формулює місію команди, співробітники можуть ефективніше співпрацювати для її досягнення. Виняткові лідери зберігають невпинну зосередженість на місії, постійно обдумуючи її, що спонукає до дій. І керівники організацій, і співробітники повинні розуміти та візуалізувати місію компанії. Чітко визначена місія, прийнята кожним членом, відрізняє ефективних лідерів від тих, хто просто середній.

Для підвищення корпоративної культури в «iL Molino» важливо організувати більше неформальних зустрічей. Святкування свят, ювілеїв, спортивних подій і віх організації стали ключовими елементами успішної ділової практики. Соціальна політика ресторану відіграє ключову роль у мотивації співробітників шляхом розробки та реалізації ініціатив, що сприяють їх соціальному благополуччю та статусу. Це і визначення умов праці, і корпоративних свят, і фірмової форми. Наприклад, наявність цілісного набору фірмового одягу сприяє розвитку почуття причетності та гордості серед співробітників, перетворюючи їх на єдину команду зі спільними цінностями та обов'язками. Важливо, щоб усі аспекти фірмового стилю були чітко визначені та дотримувалися кожним членом команди в ресторані.



Чим цікавіший соціальний пакет для співробітника, тим більше він буде триматися за роботу саме в цьому ресторані. Підтримка в навчанні та професійному зростанні, спеціальний одяг з логотипом ресторану, медичне страхування, корпоративні заходи – все це мотивує персонал і створює неповторну атмосферу.

Святкування ювілею компанії – відмінний спосіб підвищити її корпоративну культуру. Цей ритуал означає більше, ніж просто плин часу; символізує стабільність, міцність і надійність організації. Кожна річниця знаменує собою нову сторінку, наповнену досягненнями, новими клієнтами та успіхами. У цей день кожен співробітник – чи то директор, керівник середньої ланки чи нещодавній стажер – може відчутти свій внесок у спільну місію. Це почуття єдності служить потужним мотиватором для командної роботи та досягнення нових цілей.

Основні цілі відзначення ювілею компанії включають виховання духу єдності серед професіоналів, зміцнення робочої сили, виявлення та утримання талантів, мінімізацію плинності персоналу та розсіювання потенційних конфліктів. Крім того, це створює корпоративну гордість серед працівників, діє як «запобіжний клапан» для висвітлення проблем під час неформальних обговорень і підвищує продуктивність за допомогою негрошових стимулів.

Позитивна репутація організації починається з того, як її сприймають її співробітники. Суть святкування ювілею компанії полягає в сприянні неформальному спілкуванню між співробітниками, допомагаючи їм знайти спільні риси. Дослідження показують, що задоволеність співробітників помітно зростає після корпоративних заходів. Під час святкування ювілею підкресліть значні досягнення, відзначивши найкращих виконавців і оцінивши загальний прогрес компанії. Цей аналіз показує, чого було досягнуто за минулий рік, і окреслює майбутні цілі. Такі події мають вирішальне значення для внутрішніх комунікацій, формування відносин між компанією та її співробітниками.

Основна мета корпоративних свят – прищепити всім співробітникам основні цінності компанії та організаційну культуру. Таким чином, інвестиції в безперервну освіту, професійну перепідготовку та заходи з формування команди можуть являти собою значні фінансові зобов'язання. Важливо ретельно обміркувати, як захистити ці інвестиції та мінімізувати майбутні витрати, перш ніж приймати рішення про ініціативи корпоративного навчання.

Ключовий принцип, про який слід пам'ятати: «Те, що можна виміряти, можна покращити». Отже, під час організації тренінгів для співробітників або проведення неформальних зустрічей важливо встановити систему моніторингу. Ретельний аналіз результатів навчання може підвищити ефективність цих програм і, зрештою, призвести до значної економії коштів. Крім того, інвестиції часу та ресурсів, необхідних для оцінки цих заходів, мінімальні порівняно із загальними витратами, пов'язаними з ініціативами, спрямованими на підвищення корпоративної культури.

### 3.2 Вдосконалення системи мотивації персоналу

Ефективне управління персоналом є вирішальним фактором для процвітаючого ресторанного бізнесу. Мотивовані та добре навчені співробітники роблять значний внесок у надання виняткового сервісу та забезпечення задоволеності клієнтів.

Перш за все, мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності та ефективності. Коли члени команди відчують, що їх цінують і визнають, вони беруть на себе відповідальність за свою роботу та прагнуть досягати видатних результатів. Зацікавлені співробітники, як правило, більш проактивні, підвищують свою продуктивність і генерують інноваційні ідеї для оптимізації процесів.

Більш того, мотивація персоналу істотно впливає на якість сервісу, що надається. Коли співробітники відчують, що їх цінують, підтримують і визнають за їхній внесок, вони роблять все можливе для клієнтів, забезпечуючи високий рівень обслуговування. Мотивований персонал має важливе значення для створення унікального та приємного досвіду для гостей, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню лояльності клієнтів і підвищенню репутації ресторану.

Однак для ефективної мотивації персоналу потрібна добре продумана стратегія. Ось кілька основних тактик, які допоможуть власникам ресторанів створити мотивуючу атмосферу та підвищити залученість співробітників:

**Створення привабливого робочого місця:** Власники ресторанів повинні прагнути створити атмосферу, яка надихає співробітників проявляти ініціативу та пропонувати інноваційні ідеї. Це передбачає сприяння відкритому діалогу, де можуть процвітати різноманітні точки зору, і заохочення командної роботи та співпраці.

**Встановлення чітких цілей та очікувань:** Для персоналу дуже важливо розуміти свої обов'язки та те, що від них очікується. Встановлюючи конкретні, вимірювані цілі, співробітники можуть зосередитися на досягненні бажаних результатів, розуміючи, як їхній внесок впливає на загальну продуктивність ресторану.

**Впровадження програми винагороди та визнання:** Хоча фінансові стимули, безумовно, цінні, власники ресторанів можуть вивчити додаткові способи винагороди своєї команди. Це може включати визнання досягнень, висловлення вдячності, сприяння професійному розвитку, дозвіл на гнучкий графік або надання можливостей для кар'єрного зростання.

**Застосування індивідуального підходу до мотивації співробітників** має важливе значення. Кожен член команди індивідуальний, і те, що надихає одну людину, може не резонувати з іншою. Власники ресторанів повинні розуміти інтереси свого персоналу та мотиваційні рушійні сили, щоб надавати персоналізовані винагороди та заохочення, які справді їм подобаються.



Оволодіваючи ефективними стратегіями мотивації, ресторатори можуть створити заохочувальну робочу атмосферу, залучити та утримати кваліфікованих співробітників, а також підвищити загальну ефективність своєї діяльності.

Стратегії, спрямовані на підвищення мотивації.

1. Психологічний розвиток персоналу в «iL Molino» має вирішальне значення для успіху організації.

Ключовою ініціативою для посилення системи мотивації стане створення календаря корпоративних подій. У цьому календарі будуть представлені як національні, так і специфічні для компанії урочистості, включаючи такі періоди, як дата заснування компанії, дні народження співробітників і різні професійні урочистості.

При встановленні корпоративних відносин неминучі конфлікти. У кожного учасника є свої інтереси. Тому для компанії важливо суворо дотримуватися процедур, викладених у юридичних та внутрішніх документах, які керують взаємодією між різними зацікавленими сторонами в цих корпоративних відносинах. Належне дотримання цих правил забезпечує ефективну роботу компанії. Систематизація корпоративних процедур має вирішальне значення, оскільки у разі ескалації конфлікту до суду керівний орган, як правило, оцінює дотримання цих процедур у даному контексті. Кожна процедура передбачає численні дії учасників, що беруть участь у процесі управління, і дуже важливо ефективно організувати цю систему.

Найефективніший спосіб впоратися з цим – використовувати календар, присвячений корпоративним подіям і процедурам. Для «iL Molino», термін «рік» означає більше, ніж просто часовий проміжок. З одного боку, вона регулюється правовими нормами, а з іншого – підпорядковується вимогам регулятора ринку цінних паперів. Крім того, існують очікування від клієнтів та інших ключових зацікавлених сторін у корпоративних відносинах, які компанія повинна враховувати. Отже, від керівництва компанії вимагається

вжиття конкретних дій, таких як проведення щорічних загальних зборів та розкриття відповідної інформації тощо.

Календар повинен бути структурований таким чином, щоб допомогти співробітникам зрозуміти корпоративні процедури, яких вони повинні дотримуватися, і терміни, пов'язані з ними. Важливо розуміти, що корпоративний календар виконує як організаційну та процедурну функцію, так і управлінську. Це свідчить про те, що його розробка може бути ініційована керівником, який курирує організацію корпоративних процедур в «iL Molino». Календар офіційно затверджується наказом Генерального директора, а потім повідомляється відповідним сторонам на основі директив виконавчого органу. Корпоративний секретар призначається відповідальною особою за виконання цього завдання. Календар виступає точкою координації всередині компанії, спрощуючи процес видачі нових замовлень, оскільки він залишається актуальним з року в рік, потребує лише незначних оновлень. Крім того, цей документ може полегшити проведення корпоративних аудитів.

Створення такого календаря сприятиме формуванню міцного корпоративного духу серед співробітників «iL Molino» і підвищити їх мотивацію в роботі. Без залученого та мотивованого персоналу досягти вражаючих фінансових результатів для будь-якого бізнесу, в тому числі і нашого, просто неможливо. Хоча очевидно, що справедлива заробітна плата відіграє вирішальну роль у формуванні позитивного іміджу роботодавця, ми також повинні визнати важливість нефінансових стимулів. Вони можуть значно підвищити рівень мотивації та є важливими елементами корпоративної культури мережі закладів.

2. Щоб заохотити свою робочу силу, «iL Molino» можуть надавати значущі нефінансові стимули. Ця категорія охоплює різні матеріальні винагороди, які виходять за рамки грошей. Приклади включають невеликі знаки вдячності, більш значущі подарунки, які відображають цінність співробітника для компанії, квитки в театр, а також спеціальні ласощі на день народження або на честь приїзду члена сім'ї. Крім того, співробітники можуть

скористатися привабливими варіантами кредитування та знижками на покупки в наших кафе.

Співробітники матимуть можливість вибрати бажані форми визнання. Нова програма розвитку, згідно з якою щомісяця управлінська команда «iL Molino» вирішуватиме, чи нараховувати бали на основі таких факторів, як операційна ефективність, обслуговування клієнтів і досягнення в продажах. До кінця місяця кожен співробітник може зібрати бали, які можна обміняти на різні заохочення. Замість грошових винагород цими заохоченнями будуть призи, обрані співробітниками шляхом колективного голосування на нашому сайті.

Співробітник може почати обмінювати бали на винагороду, як тільки набере необхідну суму. Серед варіантів призів – додатковий тиждень відпустки, квитки на концерт чи театр, стильні брендові канцтовари, знижки у закладі швидкого харчування «iL Molino» та ін. Кожна нагорода коштуватиме певну кількість балів. Такий підхід представляє свіжий і привабливий метод мотивації персоналу компанії.

Було проведено опитування працівників піцерії і на запитання «Що ви найбільше цінуєте у своїй роботі?» більшість співробітників відповіли, що дана робота дає їм можливість проявити їх знання та вміння, частка цих людей становила 35%. Усього 3 особи серед опитаних особливо нічого не цінують, але дана робота їм добре знайома і звична (частка таких людей становила 15%) (табл. 3.2, рис. 3.1).

Таблиця 3.2 – Результати опитування працівників піцерії

Варіанти відповіді	Кількість людей	Значення у, %
Я почуваю себе корисним та потрібним	5	25
Вона дає мені можливість продемонструвати те, що я знаю та вмію	7	35
Мені за неї відносно непогано платять	5	25
Особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома та звична	3	15





Рисунок 3.1 – Результати опитування працівників піцерії

Ефективне управління всередині компанії можна оцінити за кількома ключовими показниками, включаючи надійні економічні показники, стійку позицію на ринку, сильну конкурентоспроможність і загальну стабільність. Крім того, необхідно враховувати конкретні показники, такі як продуктивність співробітників, низький рівень плинності кадрів, задоволеність персоналом, лояльність персоналу, дотримання дисципліни та відсутність конфліктів.

Зрозуміло, що сама по собі чиста зарплата не задовольняє всіх потреб і не ефективно надихає працівників. Цей розрив призвів до розробки різних систем заохочення, таких як премії, покликані мотивувати і заохочувати співробітників прагнути до подальших досягнень. Серед них система балового заохочення особливо вправна в досягненні цих цілей. При впровадженні системи балів для заохочення персоналу важливо мати на увазі ключовий аспект: призначення завдань, планування роботи та оцінка повинні бути безпосередньо пов'язані з виконанням конкретних завдань, поставлених окремим співробітникам, відділам і організації в цілому.

При створенні показників ефективності для кожного бізнес-процесу важливо дотримуватися наступних рекомендацій, щоб запобігти будь-яким конфліктам:

1. Встановити чіткі критерії для оцінювання роботи.
2. Переконатися, що набір показників включає всі необхідні заходи для комплексного управління бізнес-процесами.
3. Переконатися, що кожен показник піддається кількісному вимірюванню.
4. Система заохочувальних балів персоналу повинна бути адаптивною, коригуватися відповідно до функціональних можливостей кожного підрозділу.
5. Фонд стимулюючих виплат у підрозділі повинен ґрунтуватися на досягненнях, що відповідають стратегічним цілям компанії, а не спиратися на минулі показники ефективності.

Щоб оцінити роботу працівника та якість його роботи, роботодавцю важливо здійснювати нагляд та ведення обліку виконаних завдань. Безпосередній керівник повинен надавати зворотний зв'язок про роботу працівника, визнаючи хорошу роботу та виступаючи з конструктивною критикою, коли певні показники не відповідають очікуванням. Для кожного критерію оцінювання повинна бути встановлена шкала оцінювання (наприклад, 2 бали, 5 балів або 10 балів), яка чітко окреслює характеристики, пов'язані з кожною оцінкою. Наприклад, оцінка «0» може бути присвоєна в таких обставинах, як:

- відповідне завдання не здано у встановлений термін;
- У поданих документах є помилки, що впливають на якість;
- Є обґрунтовані скарги від керівництва.

Отримані бали фіксуються в спеціальних бланках оцінки, щоб, підводячи підсумки, балансова комісія могла визначити розмір бонусів.

Впровадження бальної системи стимулювання персоналу для оцінки ефективності та мотивації працівників може бути вигідним, навіть якщо воно

вимагає глибокого розуміння кваліфікації працівників. При правильному виконанні ця оцінка сприяє формуванню почуття справедливості у відносинах між менеджерами та їхніми командами. Це сприяє більшій відповідальності та незалежності, одночасно підвищуючи задоволеність і відданість співробітників як організації, так і своїм конкретним відділам. Застосовуючи цей метод оцінки, керівники можуть підвищити загальну ефективність підприємства та впорядкувати управління персоналом, переходячи від простих інструментів оцінки до комплексної системи управління своєю робочою силою.

Система балів заохочення персоналу є відмінним підходом для підвищення корпоративної продуктивності. Це дозволяє компаніям досягати фінансового успіху, одночасно сприяючи формуванню мотивованої робочої сили. Хоча конкурентоспроможна заробітна плата, безумовно, відіграє значну роль у створенні позитивного бренду роботодавця, важливо пам'ятати, що однієї грошової компенсації недостатньо. Таким чином, нефінансова мотивація є ключовим фактором ефективної роботи та важливим аспектом процвітаючої корпоративної культури.

Співробітники в «iL Molino» завжди повинні відчувати, що їх цінують і підтримують як керівництво, так і їх колеги. Залучення та утримання висококваліфікованої робочої сили при мінімізації плинності кадрів серед торгового персоналу та співробітників центрального офісу має бути головними стратегічними пріоритетами (Додаток Н, табл. Н.1).

Одним з привабливих аспектів пакету пільг компанії, як підкреслюється в опитуваннях співробітників, є повністю профінансована програма путівок в санаторії та пансіонати. Ця стратегія служить ефективним мотиватором як для нинішніх співробітників, так і для потенційних кандидатів. Таким чином, важливим є подальший розвиток цього напрямку нефінансових стимулів.

На підприємстві «iL Molino», було б вигідно встановити правила щодо видачі путівок для санаторіїв, профілактичних клінік, баз відпочинку, дитячих оздоровчих таборів для дітей працівників. До 2026 року ініціатива з



удосконалення механізмів мотивації всередині компанії має дати позитивні результати.

Мотивація персоналу має вирішальне значення для процвітання ресторанного бізнесу. Почнемо з того, що коли співробітники відчують, що їх цінують, їхня продуктивність та ефективність зростають, що спонукає їх брати на себе більшу відповідальність за свою роботу та проявляти ініціативу.

Крім того, мотивовані члени команди прагнуть підвищити якість послуг, які вони надають, гарантуючи, що клієнти отримують уважний догляд і першокласний досвід. Крім того, мотивована робоча сила є ключовою як для залучення, так і для утримання талановитих людей, що в кінцевому підсумку підвищує загальну якість роботи та сприяє успіху бізнесу.

### 3.3 Підвищення рівня професійної компетентності персоналу піцерії «iL Molino»

Навчання та розвиток персоналу мають важливе значення для успіху ресторанного бізнесу. По-перше, вони підвищують навички та здібності співробітників, що призводить до підвищення якості роботи та підвищення ефективності. Крім того, навчання допомагає персоналу бути в курсі останніх тенденцій і методологій, дозволяючи впроваджувати інноваційні практики, які можуть залучити більше клієнтів. Крім того, інвестиції в розвиток співробітників підвищують мотивацію та задоволеність, сприяють формуванню сильного командного духу та заохочують лояльність до ресторану. У сукупності ці фактори призводять до покращення обслуговування клієнтів, кращого залучення та утримання клієнтів, і, зрештою, до довгострокового успіху в галузі.

Дуже ефективним способом досягти цього є створення ґрунтовних програм навчання та підвищення кваліфікації. Власники ресторанів можуть запропонувати своїм співробітникам доступ до різноманітних тренінгів,

семінарів і вебінарів, призначених для розширення їхніх знань і навичок. Це може охоплювати такі важливі сфери, як техніка обслуговування, кулінарні навички, організація роботи та інші важливі компоненти ресторанної індустрії.

Організація регулярних тренінгів і семінарів є високоефективним способом підвищення кваліфікації співробітників. Власники ресторанів можуть залучати галузевих експертів для проведення спеціалізованого навчання, що дозволяє їхньому персоналу отримувати нові знання, виявляти нові тенденції та вивчати найкращі практики, що може підвищити їхню мотивацію та сприяти професійному розвитку.

Не менш важливо заохочувати наставництво та обмін знаннями між членами команди. Більш досвідчені співробітники можуть взяти на себе роль наставника, ділячись своїми ідеями та навичками з колегами. Такий підхід не тільки сприяє практичному навчанню та вдосконаленню навичок, але й культивує сприятливу атмосферу в команді.

Крім того, важливо використовувати технології та онлайн-ресурси для навчання персоналу. Використання віртуальних навчальних платформ, онлайн-курсів та електронних навчальних матеріалів пропонує співробітникам гнучкість навчатися в зручний для них час, у будь-який час і в будь-якому місці.

Підвищення рівня професійної компетентності персоналу піцерії «iL Molino» наведено в табл. Н.2 Додатку Н.

Таблиця надає детальний план заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності персоналу піцерії «iL Molino». План охоплює різноманітні аспекти роботи, від кулінарних навичок до обслуговування клієнтів та дотримання санітарних норм.

Основні напрямки розвитку, які передбачені в плані:

1. Розширення кулінарних знань і навичок: проведення тренінгів, майстер-класів, впровадження системи менторства.

2. Покращення якості обслуговування клієнтів: навчання ефективної комунікації, вирішення конфліктних ситуацій, збір відгуків клієнтів.

3. Поглиблення знань про продукти: дегустації, навчання про походження та властивості продуктів.

4. Підвищення рівня безпеки та санітарії: регулярні тренінги та перевірки.

Ключові переваги запропонованого плану:

- комплексний підхід, який охоплює всі основні аспекти роботи персоналу;
- системність, яка передбачає регулярні тренінги та оцінку ефективності;
- залучення досвідчених фахівців, що передбачає залучення шеф-кухарів, тренерів з обслуговування клієнтів та інших експертів;
- орієнтація на результат, який спрямований на покращення якості обслуговування, збільшення продажів та підвищення задоволеності клієнтів.

Реалізація цього плану дозволить: підвищити якість страв та напоїв; покращити обслуговування клієнтів; збільшити лояльність клієнтів; підвищити мотивацію персоналу; поліпшити імідж закладу.

Загалом, таблиця демонструє чітку стратегію розвитку персоналу піцерії «iL Molino». Реалізація цього плану дозволить створити команду професіоналів, які зможуть забезпечити високий рівень сервісу та задовольнити потреби навіть найвибагливіших клієнтів.

Отже, корпоративна культура є потужним інструментом для досягнення успіху. Вона об'єднує співробітників, формує спільні цінності та створює унікальну атмосферу в компанії. Для піцерії «iL Molino» розвиток корпоративної культури є ключовим фактором для залучення та утримання талановитих співробітників, підвищення лояльності клієнтів та досягнення довгострокового успіху. Регулярні корпоративні заходи, програми навчання та розвитку, а також системи мотивації сприяють створенню позитивної та продуктивної робочої атмосфери, в якій кожен співробітник відчуває свою важливість і внесок у загальну справу.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі проведено теоретичне дослідження управління персоналом у сфері ресторанного господарства з акцентом на формуванні організаційної культури. Аналіз дозволив визначити сутність, принципи та методи управління персоналом, а також виявити ключові елементи організаційної культури, що впливають на поведінку працівників. Результати дослідження підтверджують, що ефективне управління персоналом є невід'ємною складовою успіху ресторанного бізнесу, а позитивна організаційна культура сприяє підвищенню мотивації співробітників та якості обслуговування клієнтів.

У другому розділі було проведено аналіз діяльності піцерії «iL Molino» демонструє її успішну інтеграцію в український ринок італійської кухні. Заклад завоював популярність завдяки автентичним рецептам, якісним інгредієнтам та приємній атмосфері. Проведене дослідження дозволило виявити сильні сторони піцерії, такі як широкий асортимент страв, висока якість продукції та лояльність клієнтів. Разом з тим, ідентифіковані певні слабкі сторони та конкурентні загрози, які потребують уваги. Загалом, «iL Molino» є успішним бізнесом з великим потенціалом для подальшого розвитку.

Фінансові показники піцерії «iL Molino» свідчать про стабільний розвиток бізнесу, навіть у складних економічних умовах. Незважаючи на зростання витрат, заклад демонструє позитивну динаміку прибутку та рентабельності. Це свідчить про ефективне управління витратами та адаптацію до змін ринку.

У третьому розділі було проведено аналіз системи управління персоналом в піцерії «iL Molino» показав, що компанія має досить розвинену систему, яка сприяє досягненню поставлених цілей. Проте, існують певні аспекти, які потребують вдосконалення. Зокрема, необхідно звернути увагу на

оптимізацію процесу підбору персоналу, розробку більш ефективної системи мотивації та впровадження систематичного навчання і розвитку співробітників. Оцінка організаційної культури свідчить про її позитивний вплив на ефективність роботи компанії, однак є потенціал для подальшого розвитку.

Аналіз корпоративної культури та мотивації персоналу в піцерії «iL Molino» демонструє, що інвестиції в розвиток співробітників є стратегічно важливим кроком для досягнення довгострокового успіху. Створення позитивної робочої атмосфери, впровадження програм навчання та розвитку, а також розробка ефективних систем мотивації є ключовими факторами для підвищення продуктивності, задоволеності персоналу та лояльності клієнтів. Регулярні корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення командного духу та визнання досягнень співробітників, відіграють важливу роль у формуванні сильної корпоративної культури.

Впровадження системи балів для заохочення персоналу та розробка індивідуальних планів розвитку дозволять не тільки підвищити мотивацію співробітників, але й сприяти їх професійному зростанню. Загалом, інвестиції в розвиток людського капіталу є однією з найважливіших стратегій для забезпечення довгострокового успіху піцерії «iL Molino».

Для розвитку організаційної культури в «iL Molino» пропонуємо наступні конкретні заходи: розробка кодексу корпоративної етики; впровадження програми наставництва; регулярні тренінги; корпоративні заходи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці і соціально-трудова відносина, Київ. 2019. 126 с.
2. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: підручник. Київ: МАУП, 2019. 230 с.
3. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1 (23). С . 54-59.
4. Бєчва І. Особливості праці на підприємстві сфери послуг. *Роль мотивів та стимулів в трудовому процесі*. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.m/servis/499-osoblivosti-pra> (дата звернення 15.03.2024).
5. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Київ : Знання-Прес, 2019. 189 с.
6. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально-трудова відносина: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 440 с.
7. Вознюк А.О. Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в закладах ресторанного господарств. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: зб. наук. праць XIII Всеукр. студентської науково-практичної конференції*. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024. Вип. 192. С. 261-269.
8. Вознюк А.О. Вплив корпоративної культури на результати діяльності закладу ресторанного господарства. *Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку: зб. наук. праць II Всеукр. науково-практична інтернет конференції (17.10.2024, м. Вінниця)*. Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.



9. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів, 29.11.2019р.). Львів: МАУП, 2019. С.143-156.
10. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 110 с.
11. Гончаров В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 111-117.
12. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2020. 210с.
13. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №2. С. 130–146.
14. Гринько Т. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2020. №2. С. 50–53.
15. Гросул В. А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1(49). Т. 1. С. 38-45.
16. Даніалі Ф. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України. *Економіка промисловості*. 2019. С. 54-59.
17. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2019. 321 с.
18. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал*. Львів, 2019. Том 11. С. 54-62.
19. Дружиніна В. В. Використання експертного методу для оцінки конкурентоспроможності ресторанних закладів у туристичній сфері. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 221–228.

20. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій. *Економічні науки*. 2019. №3. С. 39-46.
21. Грішов О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 5-те вид., оновлене. Київ : Знання, 2019. 390 с.
22. Госач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: ЦП «Компринт», 2020. 284 с.
23. Дмитренко В.А, Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання Прес, 2022. 230 с.
24. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Єсінова Н. І. Київ : Кондор, 2019. 189 с.
25. Заславська Т. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ: Вища школа, 2019. 243с.
26. Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін. Київ : КНЕУ, 2019. Спец. вип.: Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. Т. 1. С. 254-256.*
27. Замула О., Замула О., Угрімова І. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 83-86.
28. Застрожнікова І. Сучасні особливості розвитку персоналу підприємств. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2021. № 2 (24). С. 159-173.
29. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Тернопіль : ТДЕУ, 2019. 327 с.

30. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика : підручник. Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній. Львів : Магнолія. 2019. 122 с.
31. Кредісов А. І. Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників: навч. посіб. Київ: Знання. КОО, 2019. 200 с.
32. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу підприємства. *Управлінські інновації*. 2019, №2. С.111-124.
33. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С.125-138.
34. Кульбіда О. Роль мотиваційного механізму на підприємствах ресторанного господарства. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: збірник наукових праць XIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (18 квітня 2024). Вінниця, 2024.
35. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2019. №3(7). С.111-115.
36. Леоненко К. А. Основні Правила та стандарти спілкування персоналу з гостями готелю. *Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності*. 2020. С. 207.
37. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 363 с.
38. Плоский І. М. Формування та оновлення персоналу. *Вісник УАДУ при Президентові України*, 2022. №3. С.127-142.
39. Постова В.В. Напрями стимулювання організаційного і соціально-економічного розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. Вип. № 1 (5). 2023. С. 27-32.
40. Постова В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192> (дата звернення : 09.09.2024).



41. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2019. №15/1. С. 98-105.
42. Сало Я.М. Організація обслуговування населення на підприємствах харчування. *Ресторанна справа*. Львів: Афіша, 2019. С. 69-73.
43. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2019. 262 с.
44. Савін Т.А. Сучасний менеджмент: теорія і практика. Київ: МЗУУП, 2023. 102 с.
45. Сегеда Т.К. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. С.25-37.
46. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2020. №1. С. 90-96.
47. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. Вип.2. С. 67-69.
48. Точонов І.В., Гончаров В.М., Додонов О.В., Кириченко І.А., Гончаров Є.В., Кірнос О.І. Управління персоналом: навч. посібник. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2019. 137с.
49. Постова В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192> (дата звернення : 09.09.2024).
50. Офіційна сторінка піцерії «Il molino». URL: <https://www.ilmolino.ua> (дата звернення: 10.09.2024)

## **ДОДАТКИ**