

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування  
(повна назва кафедри)

# БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Формування й розвиток корпоративної  
культури в індустрії гостинності»

Виконала: студентка 4 курсу за  
спеціальністю 242 Туризм денної форми  
навчанням

Олександра БАЙКОВА

Керівник: асистентка кафедри  
публічного управління та  
адміністрування

Анна КОБИЛЯНСЬКА

Рецензентка: власниця готельно-  
ресторанного комплексу «Південна  
Брама»

Ганна ДІЛЬ

## АНОТАЦІЯ

**Байкова О.С. Формування й розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності.** – Рукопис.

Ця бакалаврська робота присвячена дослідженню процесу формування й розвитку корпоративної культури в індустрії гостинності. Корпоративна культура є важливим елементом успіху будь-якої організації, особливо в галузі гостинності, де якість обслуговування та задоволення клієнтів відіграють вирішальну роль.

Робота детально аналізує поняття корпоративної культури та її вплив на підприємства галузі гостинності. Вона вивчає основні складові корпоративної культури, такі як цінності, місія, візія, норми, символи та ритуали, і досліджує, як ці складові впливають на робоче оточення, мотивацію працівників та задоволення клієнтів.

У роботі проводиться огляд літератури про важливість корпоративної культури в індустрії гостинності та досліджується корпоративна культура, її складові, види та структура.

Далі в роботі проводиться дослідження процесу формування корпоративної культури в галузі гостинності. Дослідник детально аналізує кроки, які необхідно вжити для створення та розвитку корпоративної культури в ресторані «Beef&Cake», а також вивчає фактори, які можуть сприяти або перешкоджати цьому процесу.

На основі проведеного дослідження робота висуває практичні рекомендації щодо формування й розвитку корпоративної культури в ресторані «Beef&Cake». Рекомендації включають в себе проведення тренінгів та семінарів зі співробітниками для формування спільних цінностей, створення комунікаційних каналів для взаємодії та обміну інформацією, а також впровадження системи винагород та пошани за досягнення корпоративних цілей.

Крім того, робота розглядає важливість лідерства та розвитку працівників у формуванні корпоративної культури в індустрії гостинності та ресторані «Beef&Cake». Дослідження виявляє роль керівників в сприянні розвитку корпоративної культури шляхом прикладу, мотивації працівників та створення сприятливого середовища. У роботі надано рекомендації щодо поліпшення корпоративної культури безпосередньо у ресторані «Beef&Cake».

У заключенні роботи наводяться основні висновки, зроблені на основі проведеного дослідження, а також підкреслюється важливість формування й розвитку корпоративної культури для підвищення конкурентоспроможності та успіху підприємств галузі гостинності.

Ця бакалаврська робота має важливе значення для менеджерів та підприємців, що працюють у галузі гостинності, оскільки надає розуміння процесу формування й розвитку корпоративної культури та пропонує практичні рекомендації для покращення робочого оточення та задоволення клієнтів.

## ANNOTATION

**Baikova O.S. Formation and development of corporate culture in the hospitality industry. - Manuscript.**

This bachelor's thesis is dedicated to the study of the process of forming and developing corporate culture in the hospitality industry. Corporate culture is an important element of success for any organization, especially in the hospitality industry where service quality and customer satisfaction play a crucial role.

The thesis thoroughly analyzes the concept of corporate culture and its impact on hospitality businesses. It examines the key components of corporate culture such as values, mission, vision, norms, symbols, and rituals, and explores how these components influence the work environment, employee motivation, and customer satisfaction.

The literature review in the thesis highlights the importance of corporate culture in the hospitality industry and explores corporate culture, its components, types, and structure.

Furthermore, the thesis investigates the process of forming corporate culture in the hospitality industry. The researcher analyzes in detail the steps required to create and develop corporate culture in the «Beef&Cake» restaurant, and examines the factors that can facilitate or hinder this process.

Based on the conducted research, the thesis presents practical recommendations for forming and developing corporate culture in the «Beef&Cake» restaurant. These recommendations include conducting training and seminars with employees to establish shared values, creating communication channels for interaction and information exchange, and implementing reward and recognition systems for achieving corporate goals.

Moreover, the thesis discusses the importance of leadership and employee development in shaping corporate culture in the hospitality industry and the «Beef&Cake» restaurant. The research reveals the role of leaders in fostering the development of corporate culture through example, employee motivation, and creating a supportive environment. The thesis provides recommendations for improving corporate culture specifically in the «Beef&Cake» restaurant.

In conclusion, the thesis presents the main findings derived from the conducted research and emphasizes the importance of forming and developing corporate culture to enhance competitiveness and success in the hospitality industry.

This bachelor's thesis is of significant value to managers and entrepreneurs working in the hospitality industry as it provides an understanding of the process of forming and developing corporate culture and offers practical recommendations for improving the work environment and customer satisfaction.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ .....	9
1.1. Поняття корпоративної культури та історія її формування.....	9
1.2. Основні складові, види та структура корпоративної культури в індустрії гостинності .....	13
1.3. Пріоритетні та проблемні питання в формування та розвитку індустрії гостинності .....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ РЕСТОРАНУ «BEEF&CAKE» .....	20
2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Beef&Cake».....	20
2.2. Аналіз структури та особливостей організаційної культури ресторану «Beef&Cake».....	22
2.3. Аналітичне дослідження відповідності корпоративної культури ресторану «Beef&Cake» її головним параметрам.....	24
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ РЕСТОРАНУ «BEEF&CAKE» .....	37
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

## ВСТУП

Корпоративна культура є необхідною складовою успіху будь-якої організації, особливо в галузі гостинності, де якість обслуговування та задоволення клієнтів мають вирішальне значення. Формування й розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності є актуальним завданням, що вимагає глибокого дослідження та аналізу.

Ця бакалаврська робота присвячена вивченню процесу формування й розвитку корпоративної культури в індустрії гостинності. Вона ставить за мету розкрити поняття корпоративної культури та її вплив на підприємства галузі гостинності, а також дослідити шляхи її формування та розвитку в контексті даної галузі.

У сучасному конкурентному середовищі галузі гостинності, де пропонується широкий спектр послуг та продуктів, корпоративна культура стає визначальним фактором, який впливає на ефективність підприємства. Вона визначає цінності, норми, поведінкові стандарти та спільні цілі, які є основою для співпраці, комунікації та досягнення успіху.

Дослідженням процесу формування й розвитку корпоративної культури в індустрії гостинності можна розкрити ключові аспекти, що впливають на створення сприятливого робочого оточення, покращення якості обслуговування та підвищення задоволення клієнтів. Дослідження також дозволить зрозуміти роль лідерства, комунікації та мотивації працівників у формуванні та зміцненні корпоративної культури в індустрії гостинності.

Зазначена тема має велике практичне значення для підприємців та менеджерів готелів, ресторанів, туристичних агентств та інших гостинних закладів. Розуміння процесу формування й розвитку корпоративної культури сприятиме покращенню робочого середовища, ефективності командної роботи та взаємодії з між працівниками та у сфері гостинності.

Корпоративна культура в індустрії гостинності безпосередньо пов'язана з теорією організації та менеджменту, яка досліджувалась іноземними вченими,

серед яких варто виділити Теренса Діла, Алана Кеннеді, А. Фаайоля, Ф. Тейлора, Дж. Муні, Г. Хаєта та інших. Останнім часом спостерігається прогрес у дослідженні даної проблематики серед українських вчених, таких як А. Клебанов, А. Костерін, М. Нікітін, Є. Новаторів, А. Панкрухін, Ю. Попов, О. Грішнова[1].

**Актуальність дослідження** полягає в необхідності розуміння та впровадження ефективної корпоративної культури в індустрії гостинності, щоб забезпечити конкурентні переваги, покращити якість обслуговування та задоволення клієнтів, залучити та утримати талановитих працівників та відповідати вимогам сучасного ринку.

Актуальність дослідження формування й розвитку корпоративної культури в індустрії гостинності обумовлена посиленою конкуренцією, змінами у споживацькій поведінці та ростом уваги до етичності та сталості. Розуміння та ефективне впровадження корпоративної культури допомагає підприємствам галузі гостинності досягти успіху, залучити та утримати клієнтів та забезпечити стабільний розвиток.

**Метою дослідження** є дослідження процесу формування й розвитку корпоративної культури в індустрії гостинності та розробка практичних рекомендацій для покращення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake».

#### **Завданнями бакалаврської роботи:**

1. Аналіз поняття корпоративної культури та дослідження історії її формування;
2. Визначення складових, видів та структури корпоративної культури в індустрії гостинності;
3. Визначення основних проблема та пріоритетів у формування та розвитку індустрії гостинності;
4. Дослідження та аналіз корпоративної культури на прикладі ресторану «Beef&Cake»;

5. Підготовка пропозицій щодо поліпшення корпоративної культури на прикладі ресторану «Beef&Cake».

**Об'єктом дослідження** є індустрія гостинності, зокрема ресторан «Beef&Cake».

**Предметом дослідження** є формування й розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності, з фокусом на конкретному ресторані «Beef&Cake».

Основні напрямки дослідження включають аналіз поняття корпоративної культури, вивчення впливу складових корпоративної культури на робоче оточення та задоволення клієнтів, аналіз важливості корпоративної культури в індустрії гостинності, дослідження процесу формування корпоративної культури в ресторані «Beef&Cake», розробку практичних рекомендацій для покращення корпоративної культури ресторану.

*Інформаційною базою* дослідження слугували підручники та статті вітчизняних науковців, електронні джерела, статті, тощо.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань використовувалися такі методи дослідження:

1) теоретичні – метод системного аналізу соціально-педагогічної та психологічної літератури, аналіз понятійно-термінологічної системи; теоретичне узагальнення, синтез і аналіз;

2) емпіричні – спостереження, оцінка.

**Обсяг та структура роботи.** Робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, кожен з яких включає підрозділи, висновків, списку використаних джерел. Кількість сторінок – 58 сторінок.



## РОЗДІЛ 1

### КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

#### 1.1. Поняття корпоративної культури та історія її формування

На сьогоднішній день не існує одного чіткого трактування терміну «організаційна культура». На думку Баррі Фегана, організаційна культура - це ідеї, інтереси і цінності, що розділяються групою. Сюди входять навички, досвід, процеси комунікації і ухвалення рішень, спрямованість й очікування, реально випробувані працівниками.

А. Кибанов визначає організаційну культуру як набір найбільш важливих положень, які застосовуються членами організації і одержують вираження в заявлених організацією цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їх поведінки і дій [2].

Інші науковці під корпоративною культурою розуміють систему цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками, колективна свідомість і менталітет організації. Корпоративна культура визначає поведінку персоналу готелю, його взаємини з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками, що завдяки цьому знають, як діяти і на що чекати від службовця. Корпоративна культура дає працівникам почуття мети і формує відданість своїй організації, відповідальності за все, що відбувається, усвідомлення важливості комунікацій, створює основу для стабільності, контролю та єдиного цілого [3].

Зокрема, А.Файоль стверджував, що зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним з базових принципів управління підприємством [13].

Корпоративна культура є складним матеріально-духовним явищем, системним за своєю сутністю. Широкий зміст цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, складній взаємодії та взаємовпливах усіх свідомих і підсвідомих елементів. Вузкий

зміст – це тільки духовна частина культури, правила поведінки, норми, традиції, що є регуляторами поведінки особистості [14].

Корпоративна культура - це сукупність цінностей, переконань, норм поведінки, традицій і практик, які характеризують підприємство або організацію. Вона визначає, як співробітники сприймають та взаємодіють один з одним, як вони працюють над спільними цілями та як вони сприймають саму організацію.

Так, поняття корпоративної культури може мати різні тлумачення в залежності від контексту. Існує кілька підходів та визначень, що розглядають корпоративну культуру з різних перспектив. Ось кілька з них:

1. Символічний підхід: Згідно з цим підходом, корпоративна культура визначається через символи, які представляють цінності та ідентичність організації.

2. Інтегративний підхід: Цей підхід розглядає корпоративну культуру як систему цінностей, вірувань, норм та норм поведінки, які об'єднують співробітників та формують спільну ідентичність.

3. Адаптивний підхід: За цим підходом, корпоративна культура розглядається як здатність організації адаптуватися до змінного середовища.

5. Соціальний підхід: Згідно з цим підходом, корпоративна культура розглядається як результат взаємодії та відносин між співробітниками організації.

6. Емоційний підхід: Цей підхід розглядає корпоративну культуру як сукупність емоцій, які присутні у робочому середовищі.

7. Системний підхід: За цим підходом, корпоративна культура розглядається як система взаємозв'язків та взаємодій між різними елементами організації.

Дослідники корпоративної культури пропонують наступні інструменти її трансформації та впливу на поведінку працівників [4]:

1. зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера.
2. зміна стилю управління кризою і конфліктом;

3. трансформація програм навчання.
4. зміна системи мотивації. Культура на підприємстві може трансформуватися через зміну системи нагород і привілеїв;
5. зміна акцентів у кадровій політиці;
6. зміна організаційної символіки й обрядовості.

Незалежно від обраного підходу, корпоративна культура впливає на внутрішню атмосферу, мотивацію співробітників, комунікацію, творчий потенціал та результативність організації. Вона стає фундаментом, на якому ґрунтується спільна ідентичність та цінності, сприяє формуванню колективної свідомості та спільного спрямування досягнення організаційних цілей.

Історія формування корпоративної культури сягає своїми коріннями до початку 20 століття. За цей період часу відбулися значні зміни у сприйнятті та розумінні ролі культури в організаціях. Ось кілька важливих подій, що вплинули на історію формування корпоративної культури [5]:

1. Рух харизматичного лідерства: В 1920-1930-х роках в США розвивався рух харизматичного лідерства, який вказував на важливість впливу лідера на культуру організації. Лідери, такі як Генрі Форд та Елтон Мейо, розуміли, що успішність організації залежить від створення сприятливої корпоративної культури, яка спонукала б працівників до більшої ефективності та залученості.

2. Експеримент Гоуторна: У 1930-х роках психолог Елтон Мейо провів експерименти в Гоуторнській фабриці Західного Електричного Компанії в Чикаго. Ці експерименти підкреслили вплив соціальних факторів, таких як комунікація та взаємодія між співробітниками, на продуктивність праці. Цей експеримент підкреслив значення створення сприятливого робочого середовища та взаємин між співробітниками для досягнення успіху [6].

3. Розвиток менеджменту як науки: У 1950-1960-х роках розвиток менеджменту як науки додав нові інструменти та методи до розуміння корпоративної культури. Виникли концепції, такі як «організаційна кліматологія» та «організаційна культура», які стали важливим компонентом

формування корпоративної культури. Виникнення таких концепцій дозволило докладніше дослідити вплив цінностей, норм, символів та структури організації на поведінку та ставлення співробітників [7].

4. Вплив сучасних технологій та глобалізація: У другій половині 20 століття зростання технологій та глобалізація змінили уявлення про корпоративну культуру. Великі міжнародні компанії почали залучати талановитих співробітників з різних країн та культур, що призвело до появи різноманітних культурних елементів в організаціях. Це вимагало від компаній створення гнучкої та інклюзивної корпоративної культури, яка б враховувала різноманітність і забезпечувала спільну спрямованість [8].

5. Зростання значення працівників: У сучасному світі спостерігається зростання уваги до ролі та впливу працівників на успішність організації. Організації все більше розуміють, що задоволені, мотивовані та залучені працівники стають сильними факторами конкурентоспроможності. Це призводить до акценту на формуванні корпоративної культури, яка сприяє розвитку, підтримці та задоволенню потреб співробітників [9].

Отже, історія формування корпоративної культури охоплює різні етапи та фактори, які впливали на сприйняття та розуміння її значення.

Багато науковців і дослідників вивчали корпоративну культуру з різних наукових дисциплін. Ось кілька відомих науковців, які мають значний внесок у вивчення корпоративної культури:

1. Едгар Шейн (Edgar Schein): Американський організаційний психолог, який вивчав культуру організацій та вніс значний внесок у розуміння процесів формування та розвитку корпоративної культури. Він розробив концепцію «рівнів культури» та ідентифікував основні компоненти організаційної культури [10].

2. Деніел Денісон (Denison): Американський вчений, який провів широке дослідження в галузі корпоративної культури. Він розробив модель «Денісона культури» і стверджував, що ефективна корпоративна культура

пов'язана з кращими показниками фінансової продуктивності та організаційної ефективності [11].

3. Чарльз О'Райлі (Charles O'Reilly): Американський професор у галузі організаційного поведіння, який вивчав культуру організацій та її вплив на стратегію та успішність підприємств. Він розробив концепцію «сильної культури» та досліджував її зв'язок з ефективністю організацій.

4. Герхард Хофстеде (Geert Hofstede): Олландський соціальний психолог, який провів впливові дослідження в галузі культурних розбіжностей у багатьох країнах. Він розробив модель «культурних вимірів» та досліджував, як культурні значення впливають на корпоративну культуру та організаційну ефективність.

5. Пітер Друкер (Peter Drucker): Відомий австрійсько-американський менеджер та автор, який вніс значний внесок у розуміння менеджменту та організаційної культури. У своїх працях він акцентував увагу на важливості культури як основи успіху організацій, наголошуючи на значенні цінностей, лідерства та спільної спрямованості.

6. Едгар Шейн (Edgar Schein) та Георг Хофстеде (Geert Hofstede): Обидва вчені спільно досліджували культурні аспекти в організаціях і розробили концепцію «організаційної культури». Їхні дослідження стали основою для багатьох моделей та підходів до вивчення та управління корпоративною культурою [12].

Отже, корпоративна культура є важливою складовою успіху організації, спонукає до продуктивності, співпраці та інноваційності. Організації ставлять у центр уваги створення сприятливого та надихаючого робочого середовища, де співробітники відчують себе цінними, заохочується самовираження та особистий розвиток.

## **1.2. Основні складові, види та структура корпоративної культури в індустрії гостинності**

Формування корпоративної культури включає такі елементи:

1. Визначення місії, цінностей та стратегії: Ключовим кроком у формуванні корпоративної культури є визначення місії організації - основної цілі і причини її існування.

2. Створення організаційної структури: Ефективна корпоративна культура вимагає визначення чіткої організаційної структури, яка визначає ієрархію та взаємозв'язки між різними підрозділами та посадовими особами.

3. Сприяння комунікації: Відкрита та ефективна комунікація є важливим аспектом корпоративної культури. Компанії повинні забезпечувати канали спілкування між керівництвом та співробітниками, а також між різними рівнями і підрозділами організації.

4. Встановлення практик та ритуалів: Формування корпоративної культури включає створення специфічних практик та ритуалів, які підтримують і посилюють цінності та ідентичність організації.

5. Підтримка навчання та розвитку: Корпоративна культура повинна сприяти навчанню, розвитку та постійному самовдосконаленню співробітників.

6. Стимулювання співробітництва та командної роботи: Корпоративна культура повинна сприяти співробітництву, взаємодії та командній роботі.

7. Залучення та збереження талановитих працівників: Корпоративна культура грає важливу роль у залученні та збереженні талановитих працівників.

8. Налагодження системи ціннісного узгодження: Корпоративна культура вимагає налагодження системи ціннісного узгодження між співробітниками та організацією.

Ці елементи спільно допомагають формувати унікальну корпоративну культуру, яка створює унікальну корпоративну культуру, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів та сприяє успіху організації. Вона впливає на атмосферу на робочому місці, взаємини між колегами, рівень залученості та задоволеності працівників.

Отже, корпоративна культура є основою, на якій будується робоче середовище, сприятливе для розвитку та досягнення успіху. Вона визначає

ідентичність компанії, впливає на ставлення працівників до роботи та формує організаційну самосвідомість.

У індустрії гостинності можна виділити кілька основних видів корпоративної культури, які впливають на організації, що діють у цьому секторі., сре них:

1. Культура обслуговування клієнтів: В цьому виді корпоративної культури основний акцент робиться на наданні високоякісного обслуговування клієнтів.

2. Культура інноваційності: Ця культура спрямована на постійне вдосконалення та інновації в галузі гостинності. Організації, що використовують цю культуру, поощрюють творчість та новаторство серед своїх співробітників, шукають нові способи задоволення потреб клієнтів та впроваджують передові практики у свою діяльність.

3. Культура командної співпраці: Цей вид культури покладає акцент на командну роботу та співпрацю між співробітниками.

5. Культура гнучкості та адаптації: В умовах швидко змінюючогося гостинництва цей вид культури набуває особливого значення.

6. Культура розширеного сервісу: Деякі організації в індустрії гостинності приділяють особливу увагу розширеному сервісу для своїх клієнтів.

7. Культура розуміння різноманітності: Організації, які прагнуть створити культуру розуміння різноманітності, віддають перевагу інклюзивності та поваги до різних культур, мов, звичаїв та потреб клієнтів.

8. Культура підтримки працівників: Організації, що мають таку культуру, надають велике значення задоволенню та підтримці своїх співробітників.

Кожна організація може мати унікальну комбінацію цих видів корпоративної культури, яка відповідає її цілям, цінностям та стратегії. Важливо розуміти, що культура є динамічним поняттям, і вона може змінюватися з часом під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Структура корпоративної культури в індустрії гостинності може варіюватися залежно від конкретної організації та її цілей. Проте, незалежно від цього, існують загальні елементи, які можуть включати [15]:

1. Місія, цінності та візія: Важливим елементом корпоративної культури є чітко визначена місія, цінності та візія організації. Місія визначає її основну мету та напрямок, цінності відображають принципи, на яких базується організація, а візія визначає бажаний результат, якого вона прагне досягти.

2. Комунікація та взаємодія: Успішна корпоративна культура ґрунтується на відкритій та ефективній комунікації. Взаємодія між співробітниками на всіх рівнях організації є ключовою, адже вона сприяє обміну ідеями, спільній праці та вирішенню проблем.

3. Лідерство: Лідерство впливає на формування корпоративної культури. Лідери повинні виявляти позитивні цінності, бути прикладом для інших і створювати навколо себе стимулююче середовище.

4. Навчання та розвиток: Організації, що дбають про свою корпоративну культуру, вкладають зусилля у постійне навчання та розвиток своїх співробітників. Це можуть бути тренінги, семінари, програми стажування

5. Зворотний зв'язок та визнання: Важливим елементом корпоративної культури є система зворотного зв'язку та визнання досягнень співробітників.

6. Культура гнучкості та адаптації: В індустрії гостинності важливо мати корпоративну культуру, яка спроможна швидко адаптуватися до змінних умов та потреб гостей.

7. Культура сталого розвитку: У сучасному світі все більше звертають увагу на сталість та екологічну відповідальність. Культура сталого розвитку в індустрії гостинності орієнтується на екологічно чисті практики, зменшення відходів, ефективне використання ресурсів та соціальну відповідальність.

Ці елементи створюють основу корпоративної культури в індустрії гостинності. Важливо зазначити, що кожна організація може мати свої



унікальні аспекти та акцентувати на різних аспектах в залежності від своїх цілей, цінностей та стратегій.

### **1.3. Пріоритетні та проблемні питання в формування та розвитку індустрії гостинності**

У формуванні та розвитку індустрії гостинності існує кілька пріоритетних та проблемних питань, серед них, на нашу думку, можна виділити такі [16]:

1. **Розвиток кадрів:** Одним із головних пріоритетів для галузі гостинності є забезпечення наявності кваліфікованого персоналу. Зростання популярності туризму та гостинності ставить виклик перед галуззю, оскільки може виникнути нестача робочої сили з необхідними навичками і знаннями.

2. **Інновації та технології:** Використання сучасних технологій, таких як онлайн-бронювання, мобільні додатки та інші інновації, може значно полегшити процеси управління готелями, ресторанами та іншими закладами гостинності. Проблема полягає в тому, що багато підприємств гостинності, особливо невеликі, можуть мати обмежений доступ до технологій або не мати достатньої експертизи для їх впровадження. Заохочення і підтримка підприємств у використанні технологій можуть сприяти покращенню ефективності та конкурентоспроможності галузі [17].

3. **Сталість та екологічна відповідальність:** Збільшення усвідомлення щодо впливу галузі гостинності на навколишнє середовище призводить до зростання попиту на сталі та екологічно відповідальні підходи. Проблемним питанням є впровадження енергоефективних технологій та практик, зменшення використання одноразових пластикових матеріалів, управління відходами та забезпечення сталого використання природних ресурсів. Ресторани, готелі та інші підприємства гостинності можуть стати активними учасниками в розвитку екологічної гостинності шляхом впровадження програм енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії, зменшення водопроводу та ефективного управління відходами.

4. **Конкуренція та зміна попиту:** Галузь гостинності постійно змінюється під впливом нових тенденцій, технологій та зміни попиту

споживачів. Конкуренція на ринку може бути жорсткою, особливо в туристичних регіонах. Пріоритетним завданням є здатність адаптуватись до змін, інноваційний підхід до розвитку нових послуг та привабливих пропозицій для клієнтів.

5. Регулююча політика та правові питання: Галузь гостинності часто стикається з різними правовими та регулюючими вимогами, які можуть бути складними для виконання. Питання, пов'язані з ліцензуванням, санітарними та безпековими стандартами, оподаткуванням та земельними правами, можуть мати великий вплив на підприємства гостинності. Підтримка стабільного та прозорого правового середовища, сприятливого для розвитку галузі, є важливою у забезпеченні успіху та конкурентоспроможності підприємств.

6. Забезпечення якості та безпеки послуг. Клієнти гостинності стають все вимогливішими щодо якості обслуговування, харчування та проживання. Задоволення потреб та очікувань клієнтів, забезпечення безпеки їхнього перебування і харчування, включаючи дотримання санітарних та гігієнічних стандартів, є критичними аспектами для галузі гостинності. Підприємства повинні вкладати зусилля у підвищення якості своїх послуг, постійне навчання персоналу та використання найкращих практик в галузі безпеки та якості.

7. Маркетинг та просування: У сучасному конкурентному середовищі важливо мати ефективну стратегію маркетингу та просування для привертання та утримання клієнтів. Проблемним питанням є визначення цільової аудиторії, розробка привабливих пропозицій, використання маркетингових каналів та інструментів, а також відстеження результатів та аналіз ефективності маркетингових кампаній.

8. Фінансове управління: Ефективне фінансове управління є необхідним для стабільності та успіху підприємств гостинності. Проблемами можуть бути високі витрати на операції, складність управління прибутками та витратами, проблеми зі збалансуванням бюджету та управлінням фінансовими ризиками. Ефективне планування, бюджетування та контроль над фінансами

можуть допомогти вирішити ці проблеми та забезпечити стабільність фінансового стану підприємств.

9. Глобалізація та міжнародна конкуренція: З розвитком транспортних засобів та зв'язку гостинність стала глобальною галуззю. Зростає конкуренція з боку міжнародних ланцюжків готелів та ресторанів, а також з інших країн. Проблемним питанням є здатність пристосовуватись до змін у глобальному середовищі, розуміння потреб та преференцій міжнародних клієнтів, розробка міжнародної стратегії та будівництво міжкультурної компетентності.

10. Інфраструктура та доступ до ресурсів: Галузь гостинності потребує добре розвиненої інфраструктури, включаючи достатню кількість готелів, ресторанів, транспортних засобів та інших послугових закладів. Проте, в деяких регіонах можуть виникати проблеми з обмеженими ресурсами, недостатньою транспортною доступністю або недостатньою розвиненістю інфраструктури. Вирішення цих проблем потребує співпраці між урядом, громадськими організаціями та приватним сектором для забезпечення необхідних інвестицій та розвитку інфраструктурних проєктів [18].

У цілому, формування та розвиток галузі гостинності включає багато пріоритетних і проблемних питань, які потребують уваги та спільних зусиль з боку різних зацікавлених сторін [19]. Ефективне управління кадрами, використання технологій, сталість, маркетинг, фінансове управління, міжнародна конкуренція, інфраструктура та доступ до ресурсів - це лише кілька ключових аспектів, які вимагають уваги та розв'язання для стабільного та успішного розвитку галузі гостинності.

Загалом, формування та розвиток індустрії гостинності пов'язані зі значними викликами і можуть бути складними завданнями. Пріоритети включають розвиток кадрів, використання інновацій та технологій, сталість та екологічну відповідальність, а також вирішення конкуренції, правових питань та забезпечення якості та безпеки послуг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ РЕСТОРАНУ «BEEF&CAKE»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «Beef&Cake»

Місто Хмельницький наповнене величезною кількістю різноманітних ресторанів та кафе. Наше місто, незважаючи на війну в державі, продовжує розвиватись і його гастрономічний бізнес процвітає і дає можливість мешканцям та гостям міста отримувати задоволення від місцевої кухні.

Заклад працює у форматі стейк-хауса і пропонує своїм гостям класичні та альтернативні стейки з локального м'яса. Також у ресторані застосовують свіжі овочі та зелень, що поставляються в заклад від місцевих фермерських господарств.

Ресторан спеціалізуються на приготуванні страв зі свинини, яловичини, кролика, оленини, курки, риби й морепродуктів у печі хоспер на деревному вугіллі, а також у власній коптильні й за допомогою низькотемпературного приготування су-вид. У меню представлені популярні й авторські страви європейської кухні. Гості можуть замовити гарячі й холодні закуски, салати, перші й основні страви, гарніри, страви для компанії, а також десерти [22].

Ресторан є, на нашу думку, взірцевим для молодих спеціалістів та є одним з найулюбленіших закладів серед хмельничан та гостей нашого міста.

Загальна характеристика ресторану наведена у таблиці 1.

Таблиця 1

Загальна характеристика ресторану «Beef&Cake»

Параметри, що характеризуються	Зміст та особливості
1. Організаційно-правова форма підприємства	ФОП Кондратюк Діана Олегівна
2. Форма власності	приватна
3. Функції підприємства	1. Виробництво кулінарної продукції і послуг

	<p>2. Реалізація кулінарної продукції і послуг</p> <p>3. організація споживання, вжиток, кулінарної продукції і послуг.</p>
4. Стадія життєвого циклу підприємства	Стабільність (зрілість)
5. Види діяльності, номенклатура продукції чи перелік послуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. послуги з харчування;</li> <li>2. послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;</li> <li>3. послуги з реалізації продукції;</li> <li>4. послуги з організації обслуговування споживачів (реалізація продукції та організація її споживання);</li> <li>5. послуги з організації дозвілля;</li> <li>6. інформаційно-консультативні послуги;</li> <li>7. надання споживачам телефонного зв'язку та доступу до мережі інтернет через WiFi;</li> <li>8. виклик таксі на замовлення, попереднє бронювання місць в залі;</li> <li>9. упаковка страв та випічки, що залишилися після обслуговування споживачів;</li> <li>10. гарантоване зберігання особистих речей (верхнього одягу), сумок і цінностей відвідувачів</li> </ol>

## **2.2. Аналіз структури та особливостей організаційної культури ресторану «Beef&Cake»**

При написанні бакалаврської роботи нами було досліджено що ж саме включає в себе організаційна культура ресторану та які вона має особливості та чи дотримується усіх встановлених у закладі параметрів. На нашу думку, при аналізі структури організаційної культури ресторану «Beef&Cake», можна виділити наступні складові:

1. Цінності: Визначені основні цінності, на яких ґрунтується робота ресторану. У закладі це: висока якість продуктів, індивідуальний підхід до клієнтів, турбота про співробітників й їх рівність, тощо.

Місія: Ясно сформульована місія ресторану, що відображає його основну ціль та спрямованість. Ресторан має виражену місію та цінності, які включають в себе високу якість обслуговування, свіжість та якість страв, а також підтримку місцевих постачальників.

Місія ресторану «Beef&Cake» полягає у створенні неповторного досвіду для кожного гостя, який відвідує заклад. Основною метою ресторану є задоволення потреб клієнтів високоякісними стравами та послугами, що надаються у приємній атмосфері.

2. Візія: Визначений вектор розвитку ресторану на майбутнє, орієнтований на досягнення конкретних цілей та покращення якості послуг. У ресторані «Beef&Cake» є сформований план дій, який покликаний створити та розвинути гастрономічну справу на теренах міста та області.

3. Норми: Сформульовані стандарти та правила, які дотримуються в ресторані щодо роботи персоналу, обслуговування клієнтів, комунікації, безпеки, якості продукції тощо.

4. Символи та ритуали: Встановлені символи та ритуали, які характеризують ресторан і стають важливими елементами його ідентичності. Наприклад, особливий логотип, тематичні декорації, традиційні події, відзначення свят, річниць, тощо.

Аналізуючи ці складові, можна отримати уявлення про структуру організаційної культури ресторану «Beef&Cake» та виявити особливості, що впливають на його функціонування та успіх.

Організаційна культура ресторану «Beef&Cake» визначається низкою факторів, які включають в себе різні особливості від місії закладу до фізичного оточення.

Структура організаційної культури ресторану «Beef&Cake» базується на декількох ключових елементах. Перш за все, вона характеризується чіткою організаційною структурою, яка включає різні рівні керівництва та функціональні підрозділи, такі як кухня, обслуговування та адміністративний відділ.

Особливості організаційної культури ресторану «Beef&Cake» включають у себе такі аспекти:

1. Командний підхід: Ресторан використовує командну орієнтацію, де співробітники працюють разом над досягненням спільних цілей та сприяють колективному успіху закладу.

2. Клієнтоорієнтованість: Ресторан покладає великий акцент на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Це виявляється у високій якості обслуговування, персоналізованому підході до кожного гостя та створенні приємної атмосфери [32].

3. Інноваційність: Ресторан «Beef&Cake» постійно впроваджує нові ідеї, технології та тенденції в свою діяльність. Це дозволяє підтримувати конкурентну перевагу та відповідати змінам в смаках і вимогах клієнтів [31].

4. Комунікація та співпраця: В ресторані встановлені ефективні комунікаційні канали, що сприяють взаємодії між різними рівнями та підрозділами. Колективна співпраця сприяє вирішенню проблем та досягненню спільних цілей [30].

Аналіз структури та особливостей організаційної культури організаційної культури ресторану «Beef&Cake» дає можливість виявити її основні риси та характеристики. Зокрема, спостерігається:

5. **Спрямованість на якість:** Ресторан «Beef&Cake» прагне до високої якості продукції та обслуговування. Це відображається у виборі якісних інгредієнтів, використанні кращих кулінарних технік та наданні персоналом професійної та дбайливої уваги до деталей.

6. **Дотримання цінностей:** Ресторан визначає свої цінності, такі як інтегритет, етичність та ставлення до клієнтів. Ці цінності пронизують всі аспекти роботи закладу та сприяють створенню позитивної репутації.

7. **Підтримка розвитку працівників:** Ресторан надає можливості для професійного росту та розвитку своїх співробітників. Це включає навчання, тренінги та програми підвищення кваліфікації, що допомагають залучати та утримувати талановитих працівників [29].

8. **Корпоративна ідентичність:** Ресторан має свою унікальну атмосферу та стиль, які надають йому впізнаваність серед конкурентів. Це може включати дизайн інтер'єру, брендинг та елементи взаємодії з клієнтами [28].

Аналіз структури та особливостей організаційної культури ресторану «Beef&Cake» дозволяє краще розуміти його функціонування, успіхи та особливості, що сприяє подальшому вдосконаленню та розвитку закладу.

### **2.3. Аналітичне дослідження відповідності корпоративної культури ресторану «Beef&Cake» її головним параметрам**

На нашу думку, щоб створити правильну корпоративну культуру необхідно сформулювати та розвивати цінності закладу, які ресторан «Beef&Cake» прагне дотримуватися у своїй діяльності, зокрема це:

1. **Відмінність:** Ресторан прагне досягти відмінності у всіх аспектах своєї роботи, від якості страв до обслуговування клієнтів та відносин зі співробітниками.

2. **Інновації:** Ресторан завжди стежить за останніми трендами та новинками у галузі ресторанного бізнесу, щоб забезпечити своїм гостям унікальний та неповторний досвід.



3. Розмаїтість: Ресторан пропонує широкий вибір м'ясних страв, напоїв та десертів, щоб задовольнити смакові уподобання кожного гостя. Оскільки ресторан «Beef&Cake» спеціалізується на м'ясних стравах, то у ресторані пропонуються класичні та альтернативні стейки з локального м'яса. Особливістю меню закладу є різноманіття страв з свинини, яловичини, кролика, оленини, курки, риби й морепродуктів у печі хоспер на деревному вугіллі, а також у власній копильні й за допомогою низькотемпературного приготування су-вид. Саме цьому ресторані можуть не просто здивувати найвишуканіших гурманів, а й знайти особливих підхід до смаків кожного гостя, наприклад, пропонуються страви з оленини під незвичними соусами.

4. Професіоналізм: У ресторані сформовано команду професіоналів, які завжди готові надати високоякісний сервіс та порадити клієнтам щодо вибору страв.

Професіоналізм працівників ресторану «Beef&Cake» є ключовим фактором успіху ресторану. Для того, щоб приготувати найкращі м'ясні страви, працівники повинні мати широкі знання про різні види м'яса, їхні особливості та способи приготування.

Крім того, вони повинні володіти різноманітними навичками, такими як використання печі хоспер на деревному вугіллі, копильні, низькотемпературного приготування су-вид, що дозволяє досягати максимального смаку та текстури м'яса.

Навички приготування м'яса на печі хоспер на деревному вугіллі є особливо важливими, оскільки такий спосіб приготування забезпечує м'ясу неповторний смак та аромат. Для цього потрібно мати знання про різні види дерева, що використовують для розпалювання печі, та знати, як контролювати температуру приготування.

Навички копчення м'яса також є важливим елементом в процесі приготування страв у ресторані «Beef&Cake». Копильня дає можливість додати до м'яса неповторний смак та аромат, який неможливо отримати за іншими способами приготування.

Низькотемпературне приготування су-вид є ще одним способом, який використовують у ресторані «Beef&Cake». Цей метод дозволяє зберегти смак та корисні властивості м'яса, зберігаючи його м'яким та соковитим.

Усі ці навички потребують від працівників високої кваліфікації та досвіду. Крім того, вони повинні бути ознайомлені з правилами приготування та звісно ж правилами безпеки.

Крім того, важливо мати знання про техніки приготування м'яса, такі як холодильне витримання, вакуумне упакування, маринування, копчення та су-вид. Професійні кухарі в ресторані «Beef&Cake» мають високий рівень майстерності в цих техніках і вміють використовувати їх для створення неперевершених м'ясних страв.

Крім навичок приготування м'яса, працівники ресторану «Beef&Cake» також повинні мати добре розвинуті комунікаційні та організаційні навички, так як вони часто працюють в команді та повинні бути здатні координувати свою роботу з іншими членами кухні.

Нарешті, важливо мати стійкість до стресу та здатність працювати швидко та ефективно, особливо під час пікових навантажень. Професійні кухарі в ресторані «Beef&Cake» повинні бути готові до викликів, які можуть виникнути під час робочого дня, і здатні швидко реагувати на будь-яку ситуацію.

Узагалі, професіоналізм працівників ресторану «Beef&Cake» полягає в їх вмінні створювати неперевершені м'ясні страви, маючи глибокі знання про м'ясо, вміння використовувати техніки приготування та мати високий рівень комунікаційних, організаційних та стресостійких навичок.

5. Гостинність: працівники відкриті та гостинні до кожного гостя, який відвідує ресторан, та створюють затишну та приємну атмосферу для відпочинку та насолоди. Гостинність ресторану «Beef&Cake» проявляється в турботі про гостей та їх комфорті. Відвідувачі відчувають теплу та дружню атмосферу, що створюється завдяки привітному персоналу, який завжди готовий допомогти і підказати.

Працівники ресторану проявляють увагу до кожного гостя, забезпечуючи комфортне перебування та приємне спілкування. Вони знають усі деталі меню та можуть надати професійну консультацію з вибору страв та напоїв.

Крім того, ресторан забезпечує затишні умови для відпочинку та розмов у компанії, що робить його привабливим місцем для проведення різних заходів. Все це вказує на високий рівень гостинності, який є однією з основних цінностей ресторану «Beef&Cake».

6. Якість: Ресторан надає перевагу високоякісним інгредієнтам та стежимо за процесом приготування страв, щоб забезпечити своїм гостям страви найвищої якості. Якість страв ресторану «Beef&Cake» відповідає високим стандартам і очікуванням гостей, які звикли до найкращих гастрономічних звичаїв та вишуканого сервісу. Приготування страв в ресторані «Beef&Cake» здійснюється тільки з використанням найсвіжіших і найякісніших продуктів, а процес готування піддається ретельному контролю кухарів та керівництва ресторану. Кожен етап приготування страв проводиться з дотриманням відповідних технологій та стандартів, щоб забезпечити якість та смакові якості кожної страви. На ресторані «Beef&Cake» ми завжди намагаємося працювати з місцевими постачальниками м'яса. Це дозволяє нам забезпечити високу якість продукту та підтримувати місцеві бізнеси.

Шеф-кухар ресторану та керівники знають своїх постачальників особисто і відвідують їх ферми та підприємства, щоб переконатися в якості їхньої продукції та умовах, в яких вона вирощується та переробляється. Постачальники працюють з високоякісним м'ясом, яке вирощується без використання антибіотиків та гормонів росту. У ресторані переконані, що такі м'ясні продукти не тільки смачні, але й корисні для гостей. Крім того, ми у закладі завжди стежать за якістю м'яса на кожному етапі його обробки та приготування. Кухарі використовують тільки свіже м'ясо, яке відповідає високим стандартам якості.

7. Індивідуальний підхід: Кожен працівник ресторану, зокрема офіціанти, працюють з кожним гостем індивідуально, знаходяться на одній

хвилі і намагаються зробити все можливе, щоб задовольнити всі їхні потреби та бажання. Кожен гість є важливим, тому працівники стараються зробити все можливе, щоб забезпечити комфортне та приємне перебування у закладі.

Офіціанти або адміністратор завжди вітають гостей з посмішкою та допомагають з усіма питаннями, що виникають. При потраплянні в заклад гостю допомагають сісти в залі або на відкритій терасі, що розташована на центральній вулиці міста.

Офіціанти завжди рекомендують гостям страви, які найкраще відповідають їхньому смаку та побажанням, пропонують замовити страву з індивідуальними додатками та соусами, щоб задовольнити навіть найвибагливіших гостей.

Крім цього, у закладі підтримується індивідуальний підхід до кожного гостя протягом всього їхнього перебування в ресторані. Офіціанти дотримуються етикету та завжди ввічливі до гостей.

8. **Відповідальність:** У закладі дбають про свій внесок у збереження довкілля та сприяють створенню благополучного та процвітаючого суспільства. Відповідальність є однією з ключових складових ефективної організаційної культури ресторану «Beef&Cake». Заклад розуміє важливість виконання своїх обов'язків перед гостями та забезпечує високий рівень відповідальності в роботі своїх працівників.

Кожен працівник ресторану «Beef&Cake» має чітко визначені обов'язки та відповідальність, які вони повинні виконувати щоденно. Перед початком робочого дня керівництво ресторану проводить нараду, де обговорюються плани та завдання на день, що дозволяє кожному працівнику бути готовим до виконання своїх обов'язків.

Окрім того, заклад використовує систему контролю за виконанням завдань, що дозволяє вчасно виявляти та вирішувати будь-які проблеми, що виникають у роботі. Також працівники ресторану «Beef&Cake» завжди готові допомогти гостям та вирішувати будь-які питання, що стосуються роботи закладу.

Відповідальність ресторану перед своїми гостями проявляється не лише в якості обслуговування, але й в якості продуктів та послуг, які надаються. Ресторан «Beef&Cake» гарантує своїм гостям високу якість м'яса та інших продуктів, які використовуються у приготуванні страв, та встановлює відповідні стандарти, які дозволяють забезпечувати цю якість. Також можна відзначити відповідальний підхід ресторану до соціальної відповідальності. Заклад підтримує благодійні акції та проекти, спрямовані на допомогу місцевій громаді та екологічну безпеку. Відкритість до співпраці та партнерства з іншими організаціями є ще одним показником відповідальності ресторану [33]. Зараз це є особливо важливим, адже у країні війна і дуже багато людей потребують допомоги, зокрема, на початку повномасштабного вторгнення заклад поставляв безкоштовну їжу для осіб, що вимушено переселились у наше місто. Також сприяє багатьом ініціативам на підтримку Збройним силам України – фінансово та продовольством.

9. Співпраця: У закладі вважають співпрацю з іншими підприємствами та партнерами ключовим чинником успіху бізнесу. Співпраця між кухнею та залом є важливою складовою корпоративної культури ресторану «Beef&Cake». Кожен працівник повинен розуміти своє місце в команді та взаємодіяти з іншими членами команди, щоб забезпечити найкращу якість обслуговування та страв .

Офіціанти та інші працівники залу повинні розуміти, які страви готуються на кухні, скільки часу це займає, та бути готовими відповісти на запитання гостей щодо складу страв та способу приготування. Вони також повинні вміти рекомендувати страви, які можуть сподобатись гостям, та знати, які напої можна поєднувати з різними стравами.

З іншого боку, працівники кухні повинні бути готовими прийняти замовлення від офіціантів, дотримуватись встановлених часових рамок та якості приготування страв, а також надавати допомогу залу у вирішенні будь-яких проблем, що виникають під час обслуговування гостей [34].

Така співпраця дозволяє ресторану «Beef&Cake» забезпечувати високу якість обслуговування та страв, що є важливою складовою його успіху та репутації.

Ці цінності є важливими для ресторану «Beef&Cake» та відображають наш підхід до бізнесу та відносин з клієнтами та співробітниками.

Важливим елементом організаційної культури є стиль керування. Стиль керування в ресторані «Beef&Cake» можна охарактеризувати як демократичний.

Демократичний стиль управління характеризується тим, що різні повноваження, ініціативи і навіть відповідальність розподіляються між керівником і його підлеглими [23]. Керівництво ресторану надає своїм співробітникам можливість висловлювати свої ідеї, думки та пропозиції, що створює атмосферу співпраці та підтримки між усіма членами колективу. При цьому, робота у ресторані має чітко встановлені правила та процедури, що дозволяє уникнути непорозумінь та зберегти внутрішню дисципліну.

Крім того, в ресторані використовується методика «Management by Objectives». Метод цілеспрямованого управління (Management by Objectives, MBO) - це метод управління персоналом та організацією, який передбачає встановлення цілей та завдань для реалізації бізнес-плану компанії, контроль за їх виконанням і оцінку ефективності результатів діяльності співробітників та підрозділів [24]. Такий підхід сприяє зосередженню уваги на результаті та дозволяє кожному працівнику відчути свою важливість у загальному процесі роботи.

Керівництво ресторану також ставить на перше місце комунікацію зі своїми співробітниками та створює умови для їхнього розвитку та професійного зростання. Це досягається за допомогою навчання та тренінгів, відкритих діалогів та зустрічей з керівництвом, а також залучення співробітників до прийняття важливих рішень [36].

Усі ці аспекти демонструють, що керівництво ресторану має високу свідомість про важливість створення команди з відповідальними та

професійними співробітниками, які здатні працювати разом для досягнення спільних цілей.

Відкритість та готовність до спілкування з підлеглими дозволяє керівництву ресторану швидко вирішувати проблеми та розуміти потреби своїх працівників [37]. Водночас, такий підхід стимулює креативність та ініціативність співробітників, що дозволяє досягати високих результатів у роботі та розвивати бізнес.

Застосування демократичного стилю керування дозволяє робити ресторан «Beef&Cake» ефективним та динамічним, забезпечувати високу якість обслуговування та надавати якісні послуги своїм клієнтам

Вважаємо, що важливим елементом організаційної культури є комунікація та співпраця. Комунікація та співпраця в ресторані є надзвичайно важливими елементами організаційної культури, оскільки вони впливають на роботу всього колективу та якість обслуговування гостей [38].

У ресторані «Beef&Cake» комунікація між співробітниками забезпечується через різноманітні канали: звичайну розмову між колегами, використання інформаційних табло, спеціалізовану програму для замовлення та передачі інформації між офіціантами та кухнею.

Окрім того, в ресторані працює команда керівників, які відповідають за різні аспекти діяльності, такі як кухня, обслуговування гостей, менеджмент. Кожен з цих керівників спілкується зі своїми підлеглими та іншими керівниками для забезпечення ефективної роботи всього ресторану.

Для співпраці між департаментами в ресторані використовується також принцип «клієнт завжди правий». Кожен працівник ресторану повинен виконувати свої обов'язки з максимальною увагою до потреб і бажань гостей, але не зловживати цим виразом, адже з позиції психології, клієнти, які вимагають беззаперечного виконання власних «хотінь» тільки тому, що вони завжди праві, не відповідають соціальним (моральним) нормам поведінки людини [25]. Це дозволяє створити атмосферу довіри та співпраці, що сприяє якісному обслуговуванню та успішному функціонуванню ресторану в цілому.

Проте, керівник, зокрема, адміністратор завжди готовий захистити своїх працівників у разі виникнення конфліктних ситуацій – це допомагає створити дружні відносини на різних рівнях ієрархії ресторану.

Таким чином, взаємодія між співробітниками є важливою складовою організаційної культури ресторану «Beef&Cake». Вона допомагає забезпечити якість обслуговування та успішне функціонування закладу. У ресторанному бізнесі надзвичайно важливо, щоб зал та кухня працювали як один організм, співпрацювали між собою та виконували свої функції на високому рівні. Офіціанти повинні бути добре орієнтовані у меню та уміти правильно передавати замовлення на кухню, а кухарі повинні бути готові відповідати на будь-які запити зала та виконувати замовлення вчасно та якісно [39].

Особливо важливою частиною організаційної культури є навчання та розвиток персоналу [26]. Керівництво закладу вважає, що інвестиція в розвиток персоналу є надзвичайно важливим елементом розвитку закладу та його організаційної культури. Навчання та розвиток персоналу є важливою складовою успішної діяльності будь-якого ресторану. У ресторані «Beef&Cake» велика увага приділяється навчанню та розвитку персоналу, щоб забезпечити високу якість обслуговування та приготування страв.

Один зі способів навчання є проведення тренінгів, які охоплюють різні аспекти роботи в ресторані. Наприклад, кухарі беруть участь у тренінгах з підвищення професійної майстерності, в яких вони навчаються новим технологіям приготування страв та отримують знання про продукти. Крім того, працівники беруть участь у тренінгах з розвитку міжособистісних вмінь, що допомагає їм краще спілкуватися з гостями та іншими співробітниками.

Крім тренінгів, працівники можуть мати можливість брати участь у програмах підвищення кваліфікації, що дозволяє їм отримувати нові знання та навички, а також дозволяє ресторану забезпечувати високу якість обслуговування.

Також ресторан забезпечує можливості для розвитку кар'єри працівників. Зокрема, у ресторані є система оцінки роботи працівників, яка допомагає



виявляти потенційні здібності та розвивати їх [41]. Крім того, у ресторані є можливість просування від початкових позицій до більш відповідальних ролей, що забезпечує мотивацію та стимулює розвиток кар'єри. Для офіціантів проводяться внутрішні тренінги на теми:

1. Навички обслуговування: навчання правилам прийому замовлень, обслуговування клієнтів та виносу страв.
2. Навички комунікації: спрямовані на розвиток навичок ефективної комунікації з клієнтами та колегами.
3. Знання меню: офіціанти повинні бути добре знайомі з усіма стравами, які є в меню ресторану, тому тренінги включають навчання опису кожної страви та її складу.
4. Навички продажу: тренінги включають навчання офіціантів навичкам продажу страв та напоїв клієнтам.
5. Знання вин: проводяться для розвитку навичок знання вин та їх відповідних паруваль з і стравами.
6. Безпека харчування: офіціанти мають знати про стандарти безпеки харчування, які повинні дотримуватись в ресторані.
7. Техніки обслуговування: тренінги включають в себе навчання технік сервірування страв, виносу страв та прибирання столів.
8. Техніки роботи в команді: проводяться для розвитку навичок співпраці з іншими працівниками ресторану та роботи в команді.

Ще одним із аспектів організаційної структури в ресторані є командний дух. Ресторан сприяє розвитку командного духу, що допомагає досягати спільних цілей та вирішувати проблеми, які виникають у процесі діяльності. Командний дух - це важливий аспект організаційної культури ресторану. Успіх ресторану залежить від співпраці всіх працівників та їх здатності працювати разом, а не окремо [41]. Одним з проявів командного духу є відчуття власної значущості, володіння своєю професією. Офіціанти, що відчувають себе саме так, краще працюють на загальне благо [27].

У ресторані «Beef&Cake» командний дух створюється за допомогою таких методів:

1. Командні заходи: ресторан регулярно проводить різні заходи, такі як корпоративні вечірки, конкурси, спортивні змагання, що допомагають сприяти комунікації та злагоді між працівниками.

2. Комунікація: в ресторані створена відкрита атмосфера, в якій кожен працівник може відчувати свою важливість та внести свій вклад у розвиток ресторану. Керівництво постійно стимулює комунікацію між працівниками та надає можливості для спільного обговорення проблем та пошуку рішень.

3. Розвиток навичок: ресторан надає можливості для навчання та розвитку навичок своїх працівників, що сприяє зростанню їх професійного рівня та взаємодії в команді.

4. Прийняття рішень: у ресторані керівництво віддає перевагу колективному прийняттю рішень, що забезпечує активну участь всіх працівників у процесі прийняття рішень та взаємодії в команді.

Всі ці методи допомагають створювати командний дух в ресторані, що дозволяє ресторану «Beef&Cake» досягати великих результатів та розвиватися.

Ресторан активно дбає про задоволеність клієнтів та працівників, що стимулює позитивний настрій та підвищує мотивацію до роботи. Для того, щоб досягти такої культури, ресторан повинен мати чітко визначені цінності та місію, які відображають його підхід до обслуговування гостей та відносин з працівниками. Також важливо, щоб усі працівники мали однакове розуміння цінностей та місії ресторану та діяли відповідно до них.

Важливо зважати на фізичне оточення, як важливу складову організаційної культури. Фізичне оточення в ресторані «Beef&Cake» є важливою складовою його успіху. Ресторан розташований в центральній вулиці міста, що дає гарний вид з літньої тераси та із середини залу. Простір ресторану розділений на різні зони для обслуговування гостей: велика зона залу, бар та тераса на центральну вулицю Проскурівську.

Всередині ресторану використовуються натуральні матеріали: дерево, камінь та метал. Це створює затишну атмосферу та відчуття природності.

У ресторані «Beef&Cake» дуже уважно ставляться до деталей, щоб забезпечити максимальний комфорт для гостей. Для цього використовуються зручні меблі, які підібрані з урахуванням ергономіки та естетики. Також в ресторані завжди чисто та охайно, що створює відчуття комфорту. Ресторан створює приємну атмосферу для відпочинку та релаксування, що дозволяє клієнтам насолоджуватися стравами та обслуговуванням.

Разом з тим, організаційна культура ресторану «Beef&Cake» також має свої особливості. Наприклад, однією з найбільш помітних особливостей є акцент на свіжість та якість страв, що відображається в увазі, яку приділяє ресторан вибору постачальників. Крім того, ресторан має розвинуту систему навчання та розвитку своїх працівників, що відображається в їхній професійній компетентності та рівні обслуговування. Також слід відзначити, що ресторан має демократичний стиль керування, де кожен працівник має можливість ділитися своїми ідеями та пропозиціями щодо поліпшення діяльності ресторану. Це сприяє створенню відкритої та дружньої атмосфери, що сприяє ефективному комунікації та співпраці між працівниками.

Нарешті, ресторан має розвинений командний дух та культуру задоволеності, що стимулює позитивний настрій та підвищує мотивацію до роботи. Це дозволяє досягати високих показників якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

Отже, організаційна культура ресторану «Beef&Cake» включає в себе низку факторів, які дозволяють забезпечувати високий рівень якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Також ресторан має свої особливості, які відображаються у його унікальній філософії та стилі керування.

Одним з ключових факторів, що визначають організаційну культуру ресторану, є лідерство та керівництво. У ресторані «Beef&Cake» керівництво ставить на перше місце задоволення потреб клієнтів та створення комфортної атмосфери для відпочинку і насолоди. Це робиться шляхом встановлення

високих стандартів якості та етики обслуговування, а також підвищення мотивації та професійного розвитку працівників.

Іншим важливим елементом організаційної культури ресторану є комунікація та співпраця між працівниками. Ресторан «Beef&Cake» створює умови для відкритої та ефективної комунікації, що сприяє розвитку дружніх відносин між колегами та збільшує ефективність роботи. Крім того, ресторан надає своїм працівникам можливість брати участь у різноманітних тренінгах та навчальних програмах, що підвищує їхню компетентність та ефективність роботи.

Отож, ресторан «Beef&Cake» дотримується усіх головних параметрів та цінностей, або створювати та розвивати корпоративну культуру закладу. На нашу думку, вискі стандарти, які ставляться до персоналу, продукції інтер'єру, обслуговуванню та усіх деталей формують чітку корпоративну культуру, яка допомагає закладу покращуватись та вдосконалюватись.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ РЕСТОРАНУ «BEEF&CAKE»

Зважаючи на особливості ресторану «Beef&Cake», ми хотіли б запропонувати 12 основних ідей для поліпшення його корпоративної культури:

1. Розвиток програми навчання та розвитку співробітників: Створення іміджу ресторану як місця, де співробітники можуть отримати цінні навички та знання в гастрономічній галузі. Запровадження програми навчання, тренінгів та менторства, що сприяють професійному розвитку співробітників.

2. Створення командного духу: Організація різноманітних заходів та активностей, які сприяють сплоченості та командній роботі. Це можуть бути спортивні змагання, корпоративні події, вихідні за межі робочого місця, спільні проєкти тощо.

3. Посилення взаємодії та комунікації: Запровадження системи відкритої комунікації, де співробітники мають можливість ділитися своїми ідеями, пропозиціями та обговорювати питання з керівництвом. Регулярні наради, електронні платформи для обміну інформацією та ідеями можуть стати ефективними інструментами.

4. Підтримка робочого задоволення та балансу між роботою та особистим життям: Створення політик та програм, що сприяють збереженню здорового балансу між роботою та особистим життям співробітників. Це можуть бути гнучкі робочі графіки, підтримка фізичного та емоційного благополуччя, програми підтримки сімейних цінностей.

5. Підкреслення цінностей як ключового елементу корпоративної культури ресторану «Beef&Cake». Зокрема просувати цінності, які визначають ідентичність ресторану, якість продукції та обслуговування, повагу до клієнтів і співробітників, стимулювання творчості та інновацій. Це можна зробити через впровадження ціннісних програм, включаючи нагороди за виявлення цінностей

у поведінці співробітників, організацію тренінгів та семінарів для усвідомлення цінностей та їхнього втілення у роботі.

6. Стимулювання ініціативи та творчості: Сприяння розвитку ініціативи та творчості серед співробітників. Запровадження програм, які спонукають співробітників до пропозицій та інновацій у роботі, створення майданчиків для обміну ідеями та впровадження нововведень. Заохочення та винагородження працівників за пропозиції, що приносять покращення в роботі ресторану.

7. Розбудова командної культури: Сприяння розвитку командної культури, де співробітники взаємодіють, підтримують один одного та спільно працюють для досягнення спільних цілей. Створення командних проектів або завдань, які сприяють спільному розвитку та взаємному довірі. Організація командних заходів та тренінгів для підтримки сплоченості та спільної роботи.

8. Впровадження системи визнання та винагородження: Створення системи, яка визнає та винагороджує досягнення співробітників. Це можуть бути регулярні визнання за внесок до ресторану, нагороди за високу якість обслуговування, програми преміювання та інші форми винагород.

9. Регулярне отримання зворотного зв'язку: Забезпечення систематичного збору та аналізу зворотного зв'язку від співробітників та клієнтів. Впровадження анонімних анкет або онлайн-форм для збору пропозицій та вражень. Активне використання цього зворотного зв'язку для вдосконалення роботи ресторану та врахування потреб і побажань співробітників і клієнтів.

10. Підтримка робочої атмосфери співробітництва та взаємодії: Сприяння створенню та підтримці робочого середовища, де співробітники відчують відкритість, взаємопідтримку та можливість співпрацювати між різними підрозділами та рівнями керівництва. Запровадження регулярних зустрічей для спільного обговорення питань, вирішення конфліктів та побудови довірливих відносин.

11. Приділення уваги рівноправності та диверситету: Забезпечення включаючої корпоративної культури, де кожен співробітник відчуває себе поважним та повними правами. Впровадження політик та програм, спрямованих на рівність, гендерну рівність, різноманітність і врахування індивідуальних потреб кожного співробітника.

12. Підтримка роботи з брендом: Забезпечення того, що корпоративна культура відповідає бренду «Beef&Cake» і відображає його цінності та ідентичність. Підкреслення цінностей бренду у всіх аспектах роботи ресторану, від обслуговування клієнтів до взаємодії між співробітниками.

Загалом, ці пропозиції спрямовані на покращення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake» шляхом зміцнення комунікації, розвитку співробітників, підтримки командного духу, створення робочого середовища, де цінуються цінності, і забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Це допоможе зберегти і зміцнити позитивну ідентичність ресторану, задоволення співробітників та залучення та збереження задоволення клієнтів.

Отож розглянувши детально кожен пропозицію щодо покращення корпоративної культури. Нашою першою пропозицією щодо поліпшення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake», є підкреслення цінності як ключового елементу. Основні кроки, які можна впровадити для реалізації в цього пункту:

1. Провести аналіз та визначення основних цінностей, які є фундаментом корпоративної культури ресторану «Beef&Cake» (висока якість продуктів, персоналізоване обслуговування, створення незабутнього досвіду для клієнтів, інноваційність, етичність та турбота про клієнтів і співробітників).

2. Розробити чіткі принципи, які відображають цінності ресторану і визначають, як вони повинні бути втілені в роботі співробітників (принципи чесності, відповідальності, колегіальності, ініціативи та творчості).

3. Забезпечити постійну комунікацію про цінності ресторану серед всіх співробітників.

4. Забезпечити, регулярні перегляди та оцінки, які спрямовані на визначення, наскільки ефективно цінності втілюються в роботі та поведінці персоналу.

5. Встановлення системи визнання та нагородження за виявлення та прояв цінностей у роботі (нагороди, похвальні слова, премії або можливості для професійного розвитку для співробітників, які виявляють особливе зобов'язання до цінностей ресторану.

Ці кроки допоможуть підкреслити цінності ресторану «Beef&Cake» та забезпечити їх втілення в культурі та роботі ресторану.

Наступний пункт який ми пропонуємо запровадити для поліпшення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake» стосується покращення комунікації всередині організації. Для цього можна розглянути такі кроки:

1. Звільнення комунікаційних шляхів (розглянути проведення регулярних нарад, де всі працівники мають можливість обмінюватися ідеями та висловлювати свої думки);

2. Створення культури відкритості та прозорості, де співробітники почуватимуться комфортно висловлювати свої думки та ідеї;

3. Підвищення комунікаційних навичок;

4. Впровадження практики проведення регулярних зустрічей або форумів, на яких співробітники можуть висловлювати свої погляди;

5. Впровадження системи звітування та зворотного зв'язку для обміну інформацією між керівництвом та співробітниками.

Ці кроки допоможуть покращити комунікацію всередині ресторану «Beef&Cake», зміцнити співпрацю між співробітниками та сприяти покращенню загальної корпоративної культури.

Наступний пункт пропозиції щодо поліпшення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake» передбачає підвищення комунікаційних навичок співробітників. Це може бути досягнуто за допомогою таких заходів:

1. Тренінги та семінари, спрямовані на розвиток комунікаційних навичок у співробітників;



2. Індивідуальні консультації та фідбек від керівника;
3. Професійні рольові ігри, симулювати ситуації, в яких співробітники повинні вирішувати конфлікти для здобуття практичного досвіду та впевненості в комунікації.

Ці заходи допоможуть покращити комунікаційні навички співробітників ресторану «Beef&Cake», створити відкриту та сприятливу комунікаційну атмосферу та підвищити загальну якість комунікації всередині організації.

4. Проведення комунікаційних оцінок (анонімні опитування або фокус-групи, які допоможуть з'ясувати, як співробітники сприймають комунікаційні процеси в організації).

5. Створення системи заохочення та визнання співробітників за позитивну комунікацію (введення систему винагород або премій за внесок у поліпшення комунікації);

6. Встановити систему періодичного огляду та оновлення комунікаційних практик, враховуючи змінні потреби та виклики організації (тренінги, оцінки та зворотний зв'язок допоможуть підтримувати якість комунікації на високому рівні).

Ці заходи сприятимуть поліпшенню комунікаційних навичок, сприятливої комунікаційної атмосфери та посиленню взаєморозуміння серед співробітників ресторану «Beef&Cake». В результаті відбудеться зміцнення командного духу та покращення якості роботи усієї команди. Співробітники будуть більш ефективно спілкуватися, вирішувати конфлікти та обмінюватися ідеями. Це також сприятиме збільшенню задоволеності співробітників своєю роботою, зниженню рівня стресу та покращенню загальної робочої атмосфери [43].

Поліпшення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake» є важливим кроком для забезпечення успіху індустрії гостинності. Здорова комунікація, позитивна атмосфера та згуртованість команди покращують якість обслуговування, задоволення клієнтів та позиціонування ресторану на ринку. Реалізація пропозицій з поліпшення корпоративної культури допоможе

створити в ресторані «Beef&Cake» приємну та продуктивну робочу атмосферу для всіх співробітників.

На нашу думку, поліпшення робочого задоволення та балансу між роботою та особистим життям є важливим аспектом поліпшення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake» про який часто забувають [46]. Це може сприяти збереженню талановитих співробітників, зниженню рівня втрати персоналу та покращенню загальної продуктивності. Для досягнення цієї мети можна розглянути такі пропозиції:

1. Можливість впровадження гнучкого графіку роботи, який дасть співробітникам більше можливостей для балансу між роботою та особистим життям;

2. Впровадження програм та ініціатив, спрямованих на підтримку здорового способу життя серед співробітників, може сприяти поліпшенню їхнього фізичного та психологічного стану (організація фітнес-абонементів, спонсорування участі в спортивних змаганнях або проведення занять з фітнесу чи йоги для співробітників) [46].

Забезпечення можливостей для розвитку та професійного зростання співробітників є важливим елементом поліпшення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake». Це можна зробити шляхом: проведення тренінгів та семінарів; створення внутрішніх програм розвитку, що дозволять співробітникам рости у межах компанії; запровадження системи визнання та заохочення досягнень співробітників, розглянути можливості для внутрішнього кар'єрного росту співробітників; запровадити культуру прозорості та відкритого спілкування, де співробітники мають можливість ділитися своїми думками, питаннями та ідеями; забезпечення приємного і сприятливого робочого клімату, де співробітники відчувають себе поважними, цінними та підтриманими; збалансованість робочого навантаження; підтримка самозбереження та саморозвиток співробітників, надаючи можливості для відпочинку, відпусток, навчання або розвитку особистих інтересів.

Підкреслення цінностей як ключового елементу корпоративної культури ресторану «Beef&Cake» має важливе значення для побудови позитивного та сплоченого робочого середовища. Це допомагає створити спільну візію, залучити співробітників до спільних цілей та цінностей компанії. Тому вважаємо за необхідне запропонувати декілька пропозицій для підкреслення цінностей у корпоративній культурі ресторану «Beef&Cake», зокрема це можуть бути: створення ясних та конкретних цінностей, які відобразатимуть місію та філософію ресторану «Beef&Cake»; надання керівництвом ресторану активної підтримку та дотримання цінностей, встановлення системи визнання та нагородження, що сприяє відзначенню співробітників, які виявляються вірні цінностям ресторану; організація спільних заходів та подій які сприяють підкресленню цінностей ресторану; впровадження цінностей ресторану у різні аспекти роботи, процесів та процедур (наприклад, у процес набору персоналу, оцінювання праці, тренінги та внутрішні комунікації); впровадження символічних дій, які відобразатимуть цінності ресторану.

Підкреслення цінностей у корпоративній культурі ресторану «Beef&Cake» сприятиме покращенню сприйняття та усвідомленню цінностей серед співробітників, а також сприятиме їх втіленню у повсякденну роботу. Це може мати позитивний вплив на співробітників і створити єдину спільну ідентичність у колективі [47].

Стимулювання ініціативи та творчості є важливим аспектом поліпшення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake». Цей пункт спрямований на створення середовища, де співробітники відчують себе вільними виражати свої ідеї, вносити нововведення та сприяти постійному розвитку.

Нами розроблено кілька пропозицій для стимулювання ініціативи та творчості у корпоративній культурі ресторану «Beef&Cake» і ними можуть бути такі: забезпечення співробітникам можливість поділитися своїми ідеями та пропозиціями; встановлення системи заохочення для співробітників, які виявляють ініціативу та вносять нововведення (фінансові премії, похвали або можливість брати участь у спеціальних проектах); сприяння творчому

мисленню та інноваціям у робочих процесах (проведення творчих сесій або інтерактивних тренінгів, які стимулюватимуть творчість та інновації; стимулювання співпраці та спільної роботи між співробітниками ресторану, створення командних проектів або груп де співробітники з різних відділів можуть об'єднати свої знання та ідеї для досягнення спільної мети; забезпечення співробітникам доступ до навчальних ресурсів та можливості для саморозвитку (тренінги, семінари, вебінари або програми менторства, що допоможуть співробітникам розвивати свої навички та розкрити свій потенціал; залучення співробітників до процесу пошуку інноваційних рішень і покращень (створення майданчиків для обговорення проблем та пошуку нових підходів, такі як ідея-бокс або регулярні зустрічі для обміну інноваційними ідеями) [48].

Стимулювання ініціативи та творчості у корпоративній культурі ресторану «Beef&Cake» сприятиме розвитку інноваційного середовища, де співробітники будуть відчувати себе важливими, заохочуваними та мотивованими до активного участі у розвитку ресторану.

Вважаємо, що розбудова командної культури є важливим аспектом поліпшення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake». Цей пункт спрямований на підтримку співпраці, взаємодії та зміцнення командного духу серед співробітників ресторану [49].

Зокрема для розбудови командної культури у ресторані «Beef&Cake» можна провести такі кроки:

1. Створити відкриту та прозору комунікаційну систему, яка сприятиме взаємодії між співробітниками різних рівнів та відділів (регулярні зустрічі, які сприятимуть обговоренню ідеї, постановці цілей та вирішенню проблем).
2. Залучати співробітників до процесу визначення цілей та розробки стратегій для їх досягнення. Спільні цілі допоможуть об'єднати команду, спрямувати її зусилля та створити відчуття спільної мети.
3. Створити середовище, де співробітники почуваються комфортно співпрацювати та допомагати одне одному.

4. Створити навчальні програми та тренінги, які сприятимуть розвитку лідерських якостей у співробітників та заохочувати співробітників до самовираження та реалізації своїх ідей. Розбудова командної культури ресторану «Beef&Cake» допоможе створити сприятливе та динамічне середовище, де співробітники будуть працювати разом, ділитися ідеями та досягати спільних цілей. Це сприятиме зростанню ефективності, творчості та задоволеності в команді, що в свою чергу позитивно позначиться на результативності та успіху ресторану «Beef&Cake». Командна культура сприяє зміцненню спільного відчуття приналежності до команди, покращує комунікацію, сприяє вирішенню проблем та спільним досягненням цілей.

Крім того, розбудована командна культура позитивно впливає на робочий клімат, підвищує мотивацію співробітників, сприяє зниженню конфліктів та покращує загальну задоволеність роботою. Команда, що добре співпрацює та має сильний командний дух, стає більш продуктивною, інноваційною та готовою до викликів.

Впровадження системи визнання та винагородження є важливим кроком у поліпшенні корпоративної культури ресторану «Beef&Cake». Ця система спрямована на визнання та винагородження співробітників за їхні внески, досягнення та відданість роботі.

Перш за все, важливо розробити чіткі критерії та стандарти, на основі яких буде оцінюватися працівників. Це можуть бути такі фактори, як результативність, творчий підхід, лідерство, співпраця та інші. Встановлення якісних метрик та оцінювання допоможе об'єктивно оцінити вклад кожного співробітника.

Впровадження системи визнання та винагородження сприятиме підвищенню мотивації співробітників, залученню їх до активної участі в житті ресторану та покращенню загальної атмосфери співпраці [49]. Співробітники будуть відчувати, що їхні зусилля та внесок визнаються і винагороджуються, що стимулюватиме їх до подальшого професійного зростання та досягнення високих результатів.

Система визнання та винагородження також підвищить рівень задоволення співробітників від роботи, сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури та підтримці командного духу. Це стимулюватиме колектив до спільних зусиль та досягнення поставлених цілей.

Впровадження системи визнання та винагородження є важливим елементом поліпшення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake», оскільки вона стимулює та підтримує розвиток співробітників, підвищення їхньої мотивації та залучення до спільних зусиль. Впровадження системи визнання та винагородження сприятиме побудові позитивної робочої атмосфери, де співробітники будуть відчувати себе цінними та важливими членами команди.

Одним зі способів впровадження системи визнання та винагородження є встановлення програми «Співробітник місяця» або «Співробітник року». Це дозволить визнати та винагородити найкращих працівників, які проявилися у своїх обов'язках, показали високі результати або внесли значний внесок у розвиток ресторану. Така програма сприятиме стимулюванню конкуренції та підвищенню рівня робочої мотивації.

Крім того, важливо проводити регулярні оцінки та звіти про прогрес та досягнення співробітників. Це можна здійснювати через щомісячні або щоквартальні оцінки ефективності, в яких враховуватимуться якісні та кількісні показники роботи. Забезпечення зворотного зв'язку та визнання прогресу співробітників буде мотивувати їх до подальшого розвитку та досягнення нових висот [50].

Для ефективного впровадження системи важливо також надати можливості самовираження та ініціативи співробітникам. Заохочувати їх до висловлення своїх ідей, пропозицій та розвитку нових ініціатив.

Підтримка робочої атмосфери співробітництва та взаємодії є ключовим елементом поліпшення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake». Цей пункт спрямований на створення сприятливого середовища, де співробітники будуть співпрацювати, взаємодіяти та підтримувати один одного.

Перш за все, важливо підтримувати комунікацію та відкритий обмін інформацією між співробітниками. Це може бути здійснене через регулярні наради, збори, електронні комунікаційні засоби або спільні проекти.

Не менш важливою є підтримка співробітників у розвитку професійних навичок та особистісного зростання. Ресторан «Beef&Cake» може забезпечити своїм співробітникам доступ до навчальних програм, тренінгів, семінарів та інших форматів навчання. Це допоможе співробітникам розвиватися в своїй професійній галузі, вдосконалювати навички та набувати нові знання.

Загалом, підтримка робочої атмосфери співробітництва та взаємодії в ресторані «Beef&Cake» сприятиме зміцненню командного духу, поліпшенню комунікації та забезпеченню позитивного та сприятливого середовища. Це стимулюватиме співробітників до більш ефективної співпраці, творчого мислення та досягнення високих результатів.

Приділення уваги рівноправності та диверситету є важливим аспектом поліпшення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake». Цей пункт спрямований на створення інклюзивного середовища, де кожен співробітник відчуває себе поважним, рівноправним та визнаним, незалежно від своєї расової, етнічної, гендерної, вікової або іншої приналежності.

Перш за все, ресторан «Beef&Cake» може встановити політику рівноправності та диверситету, яка буде включати недискримінаційні принципи, рівні можливості та повагу до різних ідентичностей. Ця політика повинна бути публічно оголошена та доступна для всіх співробітників, а також регулярно оновлюватися і впроваджуватися у всі сфери роботи.

Далі, важливо проводити навчання та тренінги з питань диверситету, включаючи освіту про різні культури, традиції та гендерні ролі. Це допоможе зрозуміти та поважати різноманіття співробітників, підвищити культурну компетентність та забезпечити належне ставлення до всіх працівників.

Крім того, важливо встановити процедури для розгляду скарг, конфліктних ситуацій та виявлення будь-яких проявів дискримінації або нерівності. Ресторан «Beef&Cake» може створити механізми, які забезпечують

конфіденційність та безпеку при поданні скарг, а також швидке та ефективно їх розглядання. Важливо, щоб всі співробітники мали можливість безпеки висловлювати свої проблеми та впливати на поліпшення корпоративної культури.

Загалом, приділення уваги рівноправності та диверситету у корпоративній культурі ресторану «Beef&Cake» покращить робоче середовище, сприятиме взаєморозумінню, співпраці та розкриттю потенціалу кожного співробітника.

Підтримка роботи з брендом є важливим аспектом поліпшення корпоративної культури ресторану «Beef&Cake». Цей пункт спрямований на зміцнення ідентифікації співробітників з брендом, підвищення їхньої мотивації та залучення до процесу будування та просування бренду.

Перш за все, ресторан «Beef&Cake» може проводити тренінги та навчання з питань бренду, його цінностей, місії та унікального стилю. Це допоможе співробітникам краще розуміти сутність бренду і вміти втілювати його в роботу щодня. Такі тренінги можуть включати вивчення історії бренду, особливостей його концепції та значення для клієнтів.

Крім того, ресторан «Beef&Cake» може організовувати внутрішні заходи та активності, які спрямовані на підтримку роботи з брендом. Наприклад, конкурси, творчі проекти або інтерактивні програми, що спонукають співробітників до виявлення креативності та здатності втілювати бренду «Beef&Cake» у різних аспектах своєї роботи. Наприклад, співробітники можуть брати участь в створенні нових страв, вдосконаленні меню, розробці маркетингових акцій або побудові взаємодії з клієнтами. Це сприятиме відчуттю власної важливості та залученості до бренду, а також сприяє розвитку творчих та інноваційних підходів у роботі колективу.

Не менш важливою є система визнання та винагородження, яка підтримує роботу з брендом. Ресторан «Beef&Cake» може встановити програми нагородження, які визнають внесок співробітників у розвиток бренду, відзначають їхні досягнення та присвоюють почесні звання.



Крім того, ресторан «Beef&Cake» може активно співпрацювати зі спільнотою клієнтів та прослуховувати їхні побажання та відгуки. Важливо розуміти, що клієнти є найважливішими амбасадорами бренду, тому їхнє задоволення та думка є критичними для успіху ресторану.

Загалом, виконання описаних 12 пунктів сприятиме зміцненню корпоративної культури ресторану «Beef&Cake» та розвитку його бренду. Це допоможе створити сприятливе середовище для співробітників, в якому вони будуть почувати себе цінними, мотивованими та залученими до процесу роботи. Водночас, це позитивно вплине на задоволення та довіру клієнтів, які будуть сприймати ресторан як надійного та привабливого партнера.

Результатом впровадження цих пунктів буде зміцнення позиції «Beef&Cake» на ринку, підвищення впізнаваності та лояльності клієнтів, а також залучення талановитих співробітників, які ділитимуться цінностями ресторану та працюватимуть на його успіх.

## ВИСНОВКИ

1. Корпоративна культура є важливим елементом успіху в галузі гостинності. Вона визначає цінності, норми, традиції та спосіб функціонування організації, що впливає на якість обслуговування та задоволення клієнтів. Історія формування корпоративної культури сягає своїми коріннями до початку 20 століття. За цей період часу відбулися значні зміни у сприйнятті та розумінні ролі культури в організаціях. Отже, історія формування корпоративної культури охоплює різні етапи та фактори, які впливали на сприйняття та розуміння її значення.

2. Вивчення основних складових корпоративної культури, таких як цінності, місія, візія, норми, символи та ритуали, допомагає зрозуміти їх вплив на робоче оточення, мотивацію працівників та задоволення клієнтів. У індустрії гостинності можна виділити кілька основних видів корпоративної культури, які впливають на організації, що діють у цьому секторі., сре них: культура обслуговування клієнтів, культура інноваційності, культура командної співпраці, культура гнучкості та адаптації, культура розширеного сервісу, культура розуміння різноманітності, культура підтримки працівників.

Структура корпоративної культури в індустрії гостинності може варіюватися залежно від конкретної організації та її цілей. Проте, незалежно від цього, існують загальні елементи, які можуть включати: місія, цінності та візія, комунікація та взаємодія, лідерство, навчання та розвиток, зворотний зв'язок та визнання, культура гнучкості та адаптації, культура сталого розвитку. Ці елементи створюють основу корпоративної культури в індустрії гостинності.

3. У формуванні та розвитку індустрії гостинності існує кілька пріоритетних та проблемних питань, серед них, на нашу думку, можна виділити такі: розвиток кадрів, інновації та технології, сталість та екологічна відповідальність, конкуренція та зміна попиту, регулююча політика та правові питання, забезпечення якості та безпеки послуг, маркетинг та просування, фінансове управління, глобалізація та міжнародна конкуренція, інфраструктура

та доступ до ресурсів Вирішення цих проблем потребує співпраці між урядом, громадськими організаціями та приватним сектором для забезпечення необхідних інвестицій та розвитку інфраструктурних проєктів.

У цілому, формування та розвиток галузі гостинності включає багато пріоритетних і проблемних питань, які потребують уваги та спільних зусиль з боку різних зацікавлених сторін. Пріоритети включають розвиток кадрів, використання інновацій та технологій, сталість та екологічну відповідальність, а також вирішення конкуренції, правових питань та забезпечення якості та безпеки послуг.

4. Аналіз структури та особливостей організаційної культури ресторану «Beef&Cake» дозволяє краще розуміти його функціонування, успіхи та особливості, що сприяє подальшому вдосконаленню та розвитку закладу.

Отож, ресторан «Beef&Cake» дотримується усіх головних параметрів та цінностей, або створювати та розвивати корпоративну культуру закладу. На нашу думку, вискі стандарти, які ставляться до персоналу, продукції інтер'єру, обслуговуванню та усіх деталей формують чітку корпоративну культуру, яка допомагає закладу покращуватись та вдосконалюватись.

Особливості організаційної культури ресторану «Beef&Cake» включають у себе такі аспекти: командний підхід, клієнтоорієнтованість, інноваційність, комунікація та співпраця, спрямованість на якість, дотримання цінностей, підтримка розвитку працівників, корпоративна ідентичність.

Аналіз структури та особливостей організаційної культури ресторану «Beef&Cake» дозволяє краще розуміти його функціонування, успіхи та особливості, що сприяє подальшому вдосконаленню та розвитку закладу. Ресторан «Beef&Cake» є прикладом організації з виразною корпоративною культурою. Його структура та особливості організаційної культури сприяють підвищенню продуктивності, якості обслуговування та задоволення клієнтів.

Дослідження показало, що лідерство та розвиток працівників мають важливе значення в формуванні корпоративної культури в галузі гостинності.

Керівники повинні виступати прикладом, мотивувати працівників та створювати сприятливе середовище для розвитку культури.

5. Зважаючи на особливості ресторану «Beef&Cake», ми хотіли б запропонувати 12 основних ідей для поліпшення його корпоративної культури:

1. Розвиток програми навчання та розвитку співробітників;
2. Створення командного духу;
3. Посилення взаємодії та комунікації;
4. Підтримка робочого задоволення та балансу між роботою та особистим життям;

5. Підкреслення цінностей як ключового елементу корпоративної культури ресторану «Beef&Cake»;

6. Стимулювання ініціативи та творчості;
7. Розбудова командної культури;
8. Впровадження системи визнання та винагородження;
9. Регулярне отримання зворотного зв'язку;
10. Підтримка робочої атмосфери співробітництва та взаємодії;
11. Приділення уваги рівноправності та диверситету;
12. Підтримка роботи з брендом.

Загальні висновки з даної бакалаврської роботи підкреслюють важливість корпоративної культури в індустрії гостинності. Формування й розвиток корпоративної культури впливають на робоче оточення, мотивацію працівників та задоволення клієнтів, що є важливими чинниками успіху. Ресторан «Beef&Cake» слугує прикладом організації з виразною корпоративною культурою, яка сприяє покращенню якості обслуговування та задоволенню клієнтів.

Отримані результати дослідження роблять акцент на необхідності уваги до кроків формування корпоративної культури, включаючи спільні цінності, комунікаційні канали, мотивацію працівників та розвиток лідерства. Практичні рекомендації, розроблені на основі дослідження, можуть бути корисними для

менеджерів та підприємців у галузі гостинності, сприяючи поліпшенню робочого оточення та задоволенню клієнтів.

Ця бакалаврська робота розширює розуміння процесу формування й розвитку корпоративної культури в індустрії гостинності і надає практичні рекомендації для впровадження цих знань у практику. Вона відкриває можливості для подальших досліджень та допомагає забезпечити стабільний розвиток і покращення галузі гостинності. Дослідження корпоративної культури в індустрії гостинності важливо проводити на різних рівнях, включаючи готелі, ресторани, кафе та інші заклади, а також національні та міжнародні ланцюги гостинності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Полотай Л. Б. Формування й розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/polotaj2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/polotaj2.htm). (дата звернення 02.05.2023)
2. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи: збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. - 2011. - Вип. 36. с. 12-17.
3. Ломачинська І.М., Рихліцька О.Д., Барна Н.В. Основи корпоративної культури: навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2011. 281 с.
4. Батичко Г.І., Кудлай В.О. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності ПАТ «МК «Азовсталь» - Інтелект XXI. - 2013. - №1-2. - С.29-41. - URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int\\_XXI\\_2013\\_1-2\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_6.pdf).
5. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2011. 317 с.
6. Копець Л. В. Класичні експерименти в психології: навчальний посібник. Київ, 2010. 213 с
7. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с.
8. Т. В. Орехова. Міжнародний бізнес: навч. посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 425 с.
9. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи: навч.-метод. Посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с
10. Модель трирівневої організаційної культури. URL: [https://stud.com.ua/15360/menedzhment/model\\_tririvnevoyi\\_organizatsiynoyi\\_kultur](https://stud.com.ua/15360/menedzhment/model_tririvnevoyi_organizatsiynoyi_kultur) і (дата звернення: 02.05.2023)

11. Стратегія реінжинірингу корпоративної культури транснаціональної логістичної компанії в умовах глобальних трансформацій» URL:[https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/45519/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B\\_2020\\_073.4\\_%D0%9B%D0%B5%D0%B3%D0%B0%20%D0%92.%D0%9E..pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/45519/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2020_073.4_%D0%9B%D0%B5%D0%B3%D0%B0%20%D0%92.%D0%9E..pdf) (дата звернення: 02.05.2023)
12. Модель організаційної культури за Едгаром Шейном. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4788-model-organizatsionnoj-kultury-po-edgaru-shejnu/> (дата звернення: 02.05.2023)
13. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R\\_3/08pnskds.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf) (дата звернення: 02.05.2023)
14. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури. Політичний менеджмент. 2006. №3 (17). С.76–88.
15. Корпоративна культура в індустрії гостинності. URL: [http://4ua.co.ua/sport/vb3bd68b4c53a89521216d27\\_0.html](http://4ua.co.ua/sport/vb3bd68b4c53a89521216d27_0.html) (дата звернення: 02.05.2023)
16. Еволюція індустрії гостинності. URL: [https://pidru4niki.com/10561127/turizm/evolyutsiya\\_industriyi\\_gostinnosti](https://pidru4niki.com/10561127/turizm/evolyutsiya_industriyi_gostinnosti) (дата звернення: 02.05.2023)
17. Інноваційні можливості у сфері готельного господарства України URL:[https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51119/1/%D0%A4%D0%9C%D0%92\\_2021\\_242\\_%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8E%D0%BA%20%20%D0%92.pdf](https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51119/1/%D0%A4%D0%9C%D0%92_2021_242_%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8E%D0%BA%20%20%D0%92.pdf) (дата звернення: 02.05.2023)
18. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/14429>(дата звернення: 02.05.2023)
19. Мельниченко О. А., Шведун В. О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2017. 153 с.

20. Роббінс, Стівен П. Менеджмент / пер. з англ. О. В. Медведь; 8-е вид. М.: Видавничий будинок «Вільямс», 2007. 1056 с.
21. Шейн, Едгар Х. Організаційна культура та лідерство. Побудова, еволюція, вдосконалення / пер. з англ. М. Курило, М. Бойко. СПб.: Пітер, 2002. 336 с.
22. Tomato.ua. Beef Cake. URL: <https://tomato.ua/ua/khmelnyskyi/restaurants/beef-cake> (дата звернення 01.05.2023)
23. Демократичний стиль управління та його особливості. URL: <https://vcf.vn.ua/demokratichnij-stil-upravlinnya-ta-jogo-osoblivosti/> (дата звернення 03.05.2023)
24. Метод МВО. URL: <https://www.znanie.info/portal/ec-terms/27/405.html> (дата звернення 03.05.2023)
25. Клієнт правий, але. URL: <https://uk.hahonico.net/post/клієнт-правий-але> (дата звернення 03.05.2023)
26. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281. Публічне управління та адміністрування Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с
27. Формування системи контролю поведінки працівників в організації. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89051/1/Krutas\\_bac\\_rob.pdf;jsessionid=3493CC492A3427910C04B8C2902D7672](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89051/1/Krutas_bac_rob.pdf;jsessionid=3493CC492A3427910C04B8C2902D7672) (дата звернення 03.05.2023)
28. Особливості дизайну інтер'єру кафе і ресторанів. URL: <https://designprof.com.ua/osoblyvosti-dyzajnu-interyeru-kafe-i-restoraniv/> (дата звернення 03.05.2023)
29. Управління персоналом підприємства сфери торгівлі. URL: [https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2013/1/диплом\\_Трусова\\_.pdf](https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2013/1/диплом_Трусова_.pdf) (дата звернення 04.05.2023)



30. Т. М. Бурмака. Комуникативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент): Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
31. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. 359 с.
32. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи: тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. Київ: Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2021. 538 с
33. Золотарьова О.В. Соціальна відповідальність: Конспект лекцій. Дніпро: НМетАУ, 2018. 175 с.
34. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства URL: <https://subj.ukr-lit.com/organizaciya-obslugovuvannya-u-zakladaх-restorannogo-gospodarstva-arхipov-v-v-prijom-i-oformlennya-zamovlennya/> (дата звернення 04.05.2023)
35. Робота в Rush Time. URL: <https://blog.mrtomato.io/index.php/author/mr-tomato/> (дата звернення 05.05.2023)
36. Писаревський І. М. Професійно-комуникативна компетентність (в туризмі): підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 175 с.
37. Етичні та психологічні засади ділових відносин. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko\\_etika\\_ta\\_psihologiya\\_dilovih\\_vidnosin/p4.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p4.html) (дата звернення 05.05.2023)
38. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. Київ : К.І.С., 2016. 130 с
39. Оробейко Е.С., Шредер Н.Г. Організація обслуговування: ресторани і бари: посібник. М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2006. 320 с
40. Самодай В. П. Організація ресторанної справи : навч. посіб. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.
41. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник. Харків, 2017. 92 с.

42. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

43. Моделі поведінки у конфліктній ситуації. URL: <https://magneticone.com.ua/моделі-поведінки-у-конфліктній-ситуа/> (дата звернення 05.05.2023)

44. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та виклики [Електронне видання] : тези доп. Міжнар. студ. наук. конф. Київ: Держ. торг.-екон. у-т, 2022. 393 с.

45. Як поліпшити баланс між роботою та особистим життям у вашому малому бізнесі. URL: <https://business.tutspplus.com/uk/tutorials/work-life-balance--cms-27083> (дата звернення 05.05.2023)

46. Самооцінка молоді щодо здоров'я та способу життя. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/850cb1f5-8561-4544-bb1b-29af72a89d59/content> (дата звернення 05.05.2023)

47. 5 ключів впливу корпоративної культури організації на психічне здоров'я співробітників. URL: <https://www.mh4u.in.ua/hochu-dopomogty-blyzkyum/5-klyuchiv-vplyvu-korporatyvnoyi-kultury-organizacziyi-na-psyhichne-zdorovya-spivrobotnykiv/> (дата звернення 05.05.2023)

48. Корпоративна культура. URL: [https://stud.com.ua/34708/menedzhment/korporativna\\_kultura](https://stud.com.ua/34708/menedzhment/korporativna_kultura) (дата звернення 05.05.2023)

49. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2810> (дата звернення 05.05.2023)

50. Дослідження залученості персоналу або як «увімкнути» своїх співробітників по максимуму. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501409-doslidzhennya-zaluchenosti-personalu-abo-yak-uvimknuti-svoikh-spivrobotnikiv-po> (дата звернення 05.05.2023)

**Виконала:** студентка 4 курсу за спеціальністю 242 Туризм денної форми навчання

\_\_\_\_\_ Олександра БАЙКОВА

**Науковий керівник:**  
асистентка

\_\_\_\_\_ Анна КОБИЛЯНСЬКА

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,  
д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ