

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студентки 5 курсу, 1  
групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Готельний і  
ресторанний  
менеджмент»

Науковий лідер  
к.е.н., доц.

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

*підпис студента*

*підпис лідера*

*підпис гаранта*

Николенко Марини  
Володимирівни

Романчук Людмила  
Дмитрівна

Охріменко Алла  
Григорівна

Київ 2023

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 Менеджмент»  
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2022 р.

**Завдання**

на випускн кваліфікаційну роботу студентці

**НИКОЛЕНКО МАРІНИ ВОЛОДИМИРІВНІ**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Розвиток лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419

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

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

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес розвитку лідерства в колективі ресторану «Шафран», м. Київ.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу.



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

Вступ

Розділ 1. Діагностика розвитку лідерства в колективі ресторану «Шафран» м. «Київ»

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Дослідження лідерства в колективі ресторану

Розділ 2. Рекомендації щодо підвищення лідерства ресторану «Шафран» м. «Київ»

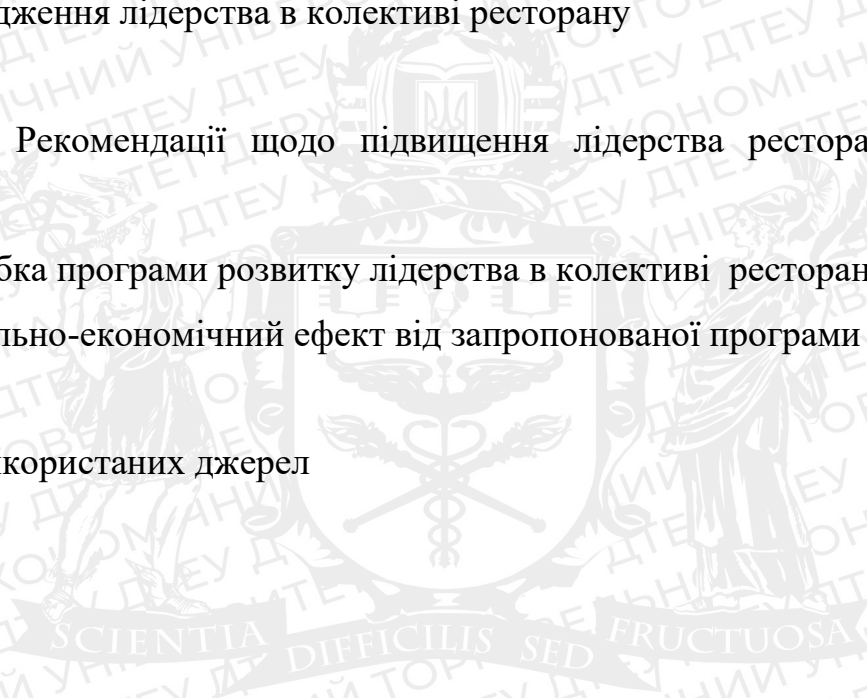
2.1. Розробка програми розвитку лідерства в колективі ресторану

2.2. Соціально-економічний ефект від запропонованої програми

Висновки

Список використаних джерел

Додатки



## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «17» листопада 2022 р.

7. Лідер випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм \_\_\_\_\_

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

студент

(підпис студента)



## 10. Відгук лідера випускної кваліфікаційної роботи

Студенткою Николенко Мариноб виконано випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто, методичні та практичні засади розвитку лідерства в колективі ресторану «Шафран», м. Київ.

На основі отриманих результатів запропонувати напрями удосконалення розвитку лідерства в колективі ресторану «Шафран», м. Київ.

Застосування кожної із зазначених рекомендацій створює умови для ефективного залучення нових споживачів та покращення існуючих умов їх обслуговування. Представлені пропозиції є обґрунтованими та рекомендуються до впровадження. У цілому випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до встановлених вимог, є завершеною працею, та рекомендована до захисту в ЕК.

## 11. Лідер випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Охріменко А.Г.

\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Бойко М.Г.

\_\_\_\_\_ (підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

6

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В РЕСТОРАНІ «ШАФРАН», м. Київ</b> .....	<b>9</b>
1.1. Теоретичні основи дослідження.....	9
1.2. Дослідження лідерства в колективі ресторану .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЛІДЕРСТВА РЕСТОРАНУ «ШАФРАН», м. Київ</b> .....	<b>21</b>
2.1. Розробка програми розвитку лідерства в колективі ресторану.....	21
2.2. Соціально-економічний ефект від прогресивної діяльності лідера у сфері ресторанного бізнесу.....	29
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>41</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	<b>43</b>

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA



## ВСТУП

Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності. Роль лідера і його значимість в існуванні суб'єктів ресторанного бізнесу та їх управлінні дуже вагома та суттєва.

Проблеми особистості лідера являється ключовою для досягнення організаційної ефективності. З однієї сторони, лідерство та лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які притаманні тим, хто успішно здійснює вплив на інших, з іншої, лідерство – це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей. Для того, щоб підприємство ресторанного бізнесу ефективно виконувало свої задачі необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління.

Лідерство – являється тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи високих кінцевих результатів.

Вміла діяльність лідера полягає в умінні застосовувати знання і навички у сфері управління, маркетингу і організації виробництва, здатності до роботи з кадрами за умов діяльності в конкурентному середовищі.

У роботі висвітлено сутність та зміст розвитку особистості лідера в системі сфери ресторанного бізнесу на сучасному етапі розвитку суспільства.

**Об'єкт дослідження** – процес розвитку лідерства в колективі ресторану «Шафран», м. Київ.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Мета роботи** – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення окресленої мети був сформульований наступний перелік завдань :

- визначення ролі лідера у сфері ресторанного бізнесу;
- проведення аналітичного дослідження основних характеристик моделі лідера;
- розгляд основних вимоги до особистості сучасного лідера;
- з'ясування ролі знань та умінь лідера в системі ресторанного бізнесу ;
- визначення особливостей розвитку особистості лідера у мінливому середовищі сфери ресторанного бізнесу.

Практична значимість роботи полягає в можливості застосування розроблених моделей для обґрунтування стратегічного управління підприємств, обґрунтування доцільності застосування системи стимулювання лідерської активності підприємств.

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.



## РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В РЕСТОРАНІ

### «ШАФРАН», М. Київ

#### 1.1. Теоретичні основи дослідження

Ефективна робота у будь-якій сфері в значній мірі залежить від персоналу. Тому актуальним залишається і дотепер відоме більш як тисячу років гасло: «Кадри вирішують все».

Досвід говорить про те, що залучення до трудової діяльності дійсно ефективного лідера є більш впливовими, чим грошові інвестиції, створення нових додаткових виробничих потужностей тощо.

Лідер – це посадова особа (працівник, що має владний вплив, адміністратор, керуючий та ін.), що, у більшості випадків повинен мати, чітко визначені знання щодо галузі управління та відповідати за напрацювання і прийняття рішень з організаційних та функціональних питань управління. Якщо певні органи здійснюють спостережні та контролюючі функції, то лідер завжди має виконавчу владу і несе повну відповідальність за ту роботу, яку він очолює. Менеджер виступає в ролі професійного управлінця, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції. Лідер не тільки має спеціальну управлінський фах, але, на доданок до всього, мусить знати декілька мов [22].

Вміла діяльність лідера полягає в умінні застосовувати знання і навички у сфері управління, маркетингу і організації виробництва, здатності до роботи з кадрами за умов діяльності в конкурентному середовищі.

Залежно від сфери діяльності лідера-лідера чи управлінця в англійських країнах називають різними термінами.

В процесі становлення світової економічної системи, крім терміну «лідер», стали часто застосовуватися у суспільстві «менеджер», «бізнесмен» і «підприємець», хоча між цим термінами є значна різниця.

Лідер займає певну чітко визначену область діяльності і в його розпорядженні підпорядковується чітко встановлене коло працівників.

Ресторан «Шафран» знаходиться за адресою : м. Київ, вул. Печерська, 24/А.

Головна місія ресторану «Шафран» - готувати гостям смачні напої, корисні страви і десерти зі свіжих інгредієнтів, дивуючи всіх і кожного новими відтінками смаку.

В ресторані «Шафран» клієнт завжди зможе спробувати смачні страви, а також десерти – круасани, торти, кекси, печиво, цукерки.

Для вегетаріанців в ресторані «Шафран» є вегетаріанські десерти.

Основна цінність ресторану «Шафран» – це гості та задоволення їх потреб.

В ресторані «Шафран» поважають гостей, та приділяють першорядну увагу якості обслуговування та рівню сервісу.

Ресторан «Шафран» прагне зарядити своїх гостей позитивною енергією, створюючи їм гарний настрій, підтримує в ресторані атмосферу щирості, доброзичливості і радості.

Розглянемо особливості кадрової політики, яку застосовує компанія ресторан «Шафран» у своїй діяльності.

Ресторан «Шафран» дотримується українського трудового законодавства та надає рівні й справедливі можливості всім людям, які працюють у ресторані або прагнуть працювати в ньому. Всі співробітники мають однакові перспективи кар'єрного зростання і збільшення заробітної платні незалежно від статі, сімейного стану, віросповідання, національної приналежності та віку.

На роботу в ресторан «Шафран» беруть, як правило, людей віком від 18 років. Далі вік не має значення, головне, щоб це були товариські та енергійні люди, які вміють і хочуть працювати в команді, відповідальні й орієнтовані на задоволення відвідувачів.

Гнучкий графік роботи в ресторані «Шафран» встановлено з урахуванням побажань та можливостей самих працівників.



Ресторан «Шафран» дотримується політики безпеки та охорони праці – це, передусім, безпечні умови праці. Усі робочі місця в ресторані «Шафран» відповідають вимогам техніки безпеки і санітарним нормам.

Кімнати для відпочинку, роздягальні та душові мають необхідне обладнання. Постійно здійснюється контроль за станом обладнання, робочих місць і підсобних приміщень.

У рамках політики відкритих дверей співробітники ресторану «Шафран» завжди мають можливість передати керівництву ресторану свої коментарі, задати запитання та отримати оперативні відповіді.

Усі нові співробітники проходять спеціальну програму орієнтації, яка допомагає у перші дні роботи.

Ресторан «Шафран» розробив та впровадив програму «Особистий лист», у рамках якої працівники можуть особисто звернутися до будь-кого з керівників ресторану «Шафран».

Щороку незалежна соціологічна агенція проводить анонімне опитування працівників ресторану «Шафран». За результатами цього опитування, 2021 року 95% працівників закладів задоволені роботою в ресторані «Шафран» (додаток А).

Ресторан «Шафран» надає всім співробітникам рівні можливості кар'єрного зростання і досягнення найвищих посад у ресторані. Саме на це спрямована інтенсивна безкоштовна програма розвитку співробітників усіх рівнів, що організовується та оплачується рестораном «Шафран».

Майже 70% керівників ресторану «Шафран» розпочинали свою роботу простими працівниками ресторану.

Ресторан «Шафран» використовує систему навчання, завдяки якій кожен член бригади ресторану без спеціальної освіти за 1,5-2 роки може стати професійним спеціалістом ресторану «Шафран». Ця система складається із курсів, які відвідують майбутні працівники, та навчання «пліч-о-пліч» безпосередньо в закладах.

Ресторан «Шафран» - це особливий підхід до кожного заходу, Ваше

свято продумане до дрібниць. Завдяки стильному та затишному інтер'єру, вишуканій кухні та високому рівню обслуговування ресторан «Шафран» є ідеальним місцем для будь-яких урочистих заходів.

Переваги ресторану «Шафран»:

- Індивідуальний підхід до кожного гостя;
- Високий рівень обслуговування;
- Власний виробничий цех, контроль якості на всіх етапах виробництва;
- Можливість створення меню виходячи з концепції заходу із залученням бренд-шефа;
- Безкоштовна дегустація страв та кондитерських виробів;
- Зручне розташування в центрі м. Київ безкоштовна парковка;
- Відсутність оренди зали;
- Депозитна система;
- Досвід організації понад 1000 заходів;
- Власна студія флористики та декору;
- Сервіс виїзного обслуговування.

Основними міроприємствами у ресторані «Шафран» є :

- Весілля;
- Кава-брейк;
- Корпоративний банкет;
- Кейтерінг;
- Гала-вечеря;
- Святкування Дня Народження;
- Фуршет;
- Випускні вечори.

Розглянемо персонал ресторану «Шафран» персонал (табл. 1.1.).

Проаналізувавши дані таблиці, видно, що чисельність працівників скоротилася на 7 осіб в 2022 році, порівняно з 2020 р., що в процентному виразі – 21,9 %. Фонд оплати праці зріс на 20,0%, це свідчить про підвищення заробітних плат в торгівій мережі, і є позитивним явищем.



Для того, щоб проаналізувати рівень вмотивованості працівників ресторану «Шафран», проведемо розрахунок фонду заробітної плати працівників (табл. 1.2).

Таблиця 1.1

**Кількість працівників та фонд оплати праці ресторану «Шафран»  
м. Київ**

Назва показників	2020 р.	2021 р.	2022р.	2022 р. в % до 2020 р.
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	32	30	25	78,1
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	3950,9	4625,9	4740,3	120,0
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата - всього, людино-годин	1456982	1563985	1598756	109,7
- з нього відпрацьовано	879526	858244	855316	97,2

Таблиця 1.2

**Розрахунок фонду заробітної плати основних працівників ресторану  
«Шафран», м. Київ**

тис. грн..

Найменування елементів фонду оплати праці	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+, -)
	2020	2021	2022	
Нормована заробітна плата	2632300	2989200	3063100	430800
Премія(30%)	789690	896760	918930	129240
Нормована заробітна плата з премією	3421990	3885960	3982030	560040
Доплати до годинного ФЗП(15%)	394845	582894	597304	202459
Годинний ФЗП	3816835	4468854	4579334	762499
Доплати до денного ФЗП(0,5%)	19084	22344	22897	3813
Денний ФЗП	3835919	4491198	4602231	766312
Доплати до річного ФЗП(3,0%)	115078	134736	138067	22989
Річний ФЗП	3950997	4625934	4740298	789301
Середньомісячна заробітна плата	3228,00	3570,00	3800,00	572,00

Щодо тенденції із розміром фонду заробітної плати основних працівників по ресторану «Шафран», необхідно зазначити, що вона є позитивною. Так, ми спостерігаємо зростання річного фонду оплати праці в 2022 р. порівняно з 2021 р. на 789301 грн., а зростання середньомісячної заробітної плати на 1572 грн.

Невід'ємною складовою частиною виробничого процесу є планування витрат на виробництво продукції. Розглянемо їх розмір в таблиці 1.3.

Із даних розрахованої таблиці видно, що найбільший відсоток в структурі ресторанної діяльності ресторану «Шафран» займають витрати на оплату праці – майже 50 %. Таку тенденцію можна вважати позитивною, адже вкладення у людський капітал є одними з найголовніших.

Таблиця 1.3

### Витрати на ресторану «Шафран», м. Київ

Статті витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. в % до 2020 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Витрати у т.ч.	7953,1	100	9084,0	100	9959,8	100	125,2
оплата праці	3950,9	49,7	4625,9	50,9	4740,3	47,6	120,0
матеріальні витрат	2859,4	35,9	2926,6	32,2	3465,2	34,8	121,2
амортизація	683,2	8,6	896,3	9,9	965,2	9,7	141,3
страхові платежі	459,6	5,8	635,2	7,0	789,1	7,9	171,7

Для того, щоб визначити ефективність діяльності ресторану в ринкових умовах, його прибутковість (збитковість) та рентабельність, проводять розрахунки основних фінансово – економічних результатів його діяльності.

Розглянемо дані показники по ресторану «Шафран» в таблиці 1.4.

Негативний вплив на відхилення від планового показника чистого прибутку мав результат від операційної діяльності, що призвів до зменшення суми прибутку в 2021 році на 212,4 тис грн. порівняно з планом, а в 2022 році на 590,6 тис. грн.

На цей показник негативно вплинули такі фактори: недоотримання виручки від надання ресторанних послуг в 2022 році, перевищення рівня

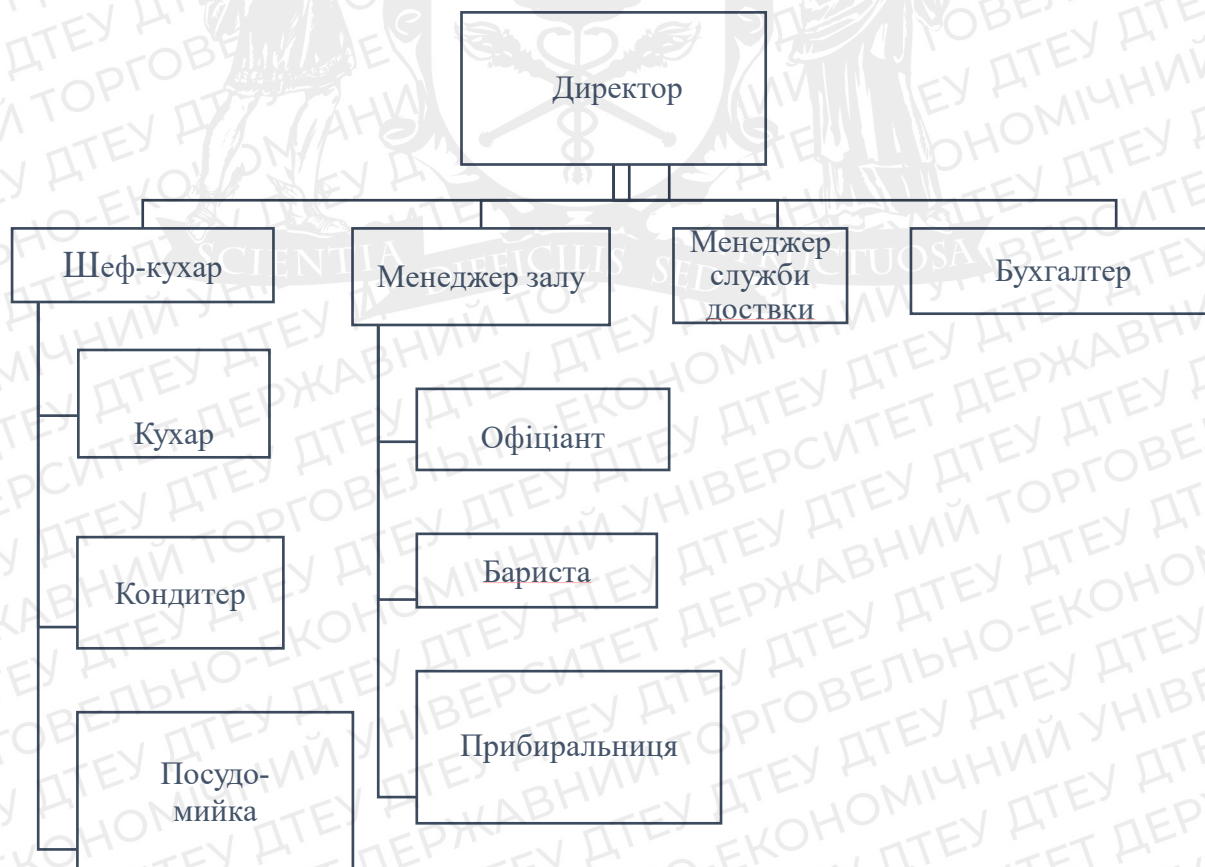


адміністративних витрат та витрат на надання послуг над плановими показниками у 2021 та 2022 роках.

За рахунок перевищення суми адміністративних витрат та витрат на надання адміністративних послуг над запланованими на 373,9 тис. грн. фінансовий результат від операційної діяльності залишився недовиконаним, порівнюючи з плановим показником.

Серед чинників, які негативно вплинули на відхилення фактичного показника чистого прибутку від планового, була також фінансова та інвестиційна діяльність, тобто операційна діяльність для ресторану ресторану «Шафран», м. Київ є більш вигідною. У 2022 році обсяг витрат по цих видах діяльності перевищив запланований рівень на 34,8 тис. грн., а в 2022 році – на 36,5 тис. грн., що також негативно вплинуло на чистий прибуток.

Організаційна структура ресторану «Шафран», м. Київ є лінійною.



**Рис. 1.1. Організаційна структура реторану «Шафран», м. Київ**

Таблиця 1.4

## Аналіз структури формування фінансових результатів по ресторану «Шафран», м. Київ

№ п/п	Показник	2020 рік				2021 рік				Відхилення		
		Чистий дохід	Собівартість	Прибуток (збиток)	План	Чистий дохід	Собівартість	Прибуток (збиток)	План	2020 р. від плану	2021 р. від плану	2021 р. від 2020 р.
1	Виручка від реалізація продукції (товарів)	59 450,7	46 390,2	13 060,5	12 929,9	72 065,3	58 347,2	13 718,1	13 843,0	130,6	-124,9	657,6
	Валовий дохід (збиток)			13 060,5	12 929,9			13 718,1	13 843,0	130,6	-124,9	657,6
2	Інші операційні доходи	337,9	1263,8	-925,9	-956,8	147,3	966,6	-819,3	-852,0	30,9	32,7	106,6
3	Адміністративні витрати		3171,4	-3171,4	-2997,9		3579,5	-3579,5	-3300,0	-173,5	-279,5	-408,1
4	Витрати на збут		5323,4	-5323,4	-5123,0		6243,9	-6243,9	-6025,0	-200,4	-218,9	-920,5
	Фінансові результат від операційної діяльності			3639,8	3852,2			3075,4	3666,0	-212,4	-590,6	-564,4
5	Участь у капіталі											
6	Інші фінансові операції		139,1	-139,1	-118,6		304,4	-304,4	-276,6	-20,5	-27,8	-165,3
7	Інша звичайна діяльність	78,5	181,2	-102,7	-88,4	81,2	138,8	-57,6	118,9	-14,3	-8,7	45,1
	Фінансовий результат від звичайної діяльності (до оподаткування)			3398,0	3645,2			2713,4	3340,5	-247,2	-627,1	-684,6
8	Податок на прибуток		1297,3	-1297,3	-1528,9		1070,9	-1070,9	-1397,3	231,6	326,4	226,4
	Фінансові результат від звичайної діяльності			2100,7	2116,3			1642,5	1943,2	-15,6	-300,7	1158,2
9	Надзвичайні доходи (витрати)		1,0	-1,0		0,4		0,4				1,4
10	Податок з незвичайного доходу						0,1	-0,1				-0,1
	Чистий прибуток (збиток)			2099,7	2116,3			1642,8	2143,2	-16,6	-300,4	-456,9



## 1.2 Дослідження лідерства в колективі ресторану «Шафран»

Протягом усієї історії існування та розвитку людства існують найрізноманітніші погляди щодо визначення сутності і природи управління. При цьому слід брати до уваги ті фактори, що більшість людей підсвідомо впевнені – здійснювати управлінські функції саме вони вміють краще за всіх (при цьому навіть не маючи чи то теоретичних знань, чи то практичного досвіду) порівняно з іншими галузями чи видами здійснення роботи.

Перед управлінською наукою завжди поставало питання лідерами народжуються, чи то керівні здібності особа набуває в процесі практичної управлінської діяльності. А також яким чином відбувається обрання та застосування стилю керівництва (чи то авторитарний чи демократичний чи ліберальний стиль керівництва).

Саме і питання підлягають найбільшому обговоренню у сучасному інституційному суспільстві, в якому здійснюють функціонування підприємства, установи чи організації і власно їх лідери.

*Дехто з науковців визначає лідерство «як процес застосування керівної дії для того, щоб досягти впливу на працівників». Влада – це саме той фактор, на основі якого можна дійсно провести вплив на діяльність підлеглих. Таким чином постає одне питання – чи дійсно влада – це основний засіб та інструмент здійснення керівного впливу? Але з іншого боку, керівний вплив – це певна поведінка визначеної особи чи то певного колективу осіб, що безпосередньо впливає на поведінку, відчуття, стосунки інших працівників. Хоча, необхідно зазначити, що сама лише влада – це не основний елемент здійснення керівного впливу, адже якщо брати за основу лише такий механізм, то це буде більше схожим на авторитарний стиль керівництва.*

Адміністративне лідерство, у свою чергу буде розглядати зовсім інше визначення, а саме як «механізм здійснення влади та владного впливу на діяльність окремих осіб чи згуртованого колективу».

Таким чином, можна спостерігати зародження керівних елементів.

- Обов'язкове існування тих, хто підкорятиметься;
- Існує певний розподіл влади, впливу чи управління лідера підлеглими;
- Саме керівні особи визначають яку ділянку роботи буде виконувати той чи інший працівник.

Хоча таке визначення є доцільним у застосуванні лише у сфері адміністративного управління. Але в такому випадку стає незрозумілим – менеджери та лідери – це особи, які будуть здійснювати однакову функції та на них покладено однакові обов'язки, чи у них все ж таки є певні відмінності ?

На думку з Мургеда і Гріффіна *«управління покладається на формальну можливість влади впливати на підлеглих, тоді, коли даючи характеристику керівництву, необхідно зазначити, що саме лідерство не використовує примусового впливу для того, щоб організувати та направити діяльність людських ресурсів для досягнення тих орієнтирів, які були визначені та сформульовані»*.

Щодо побудови відносин між лідером та підлеглими в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (так званий *баланс влади*).

Цей баланс ґрунтується на тому, що якщо вплив керівної особи на підлеглих зростає, то зростає залежність підлеглих працівників від лідера. І таким чином можна спостерігати пропорційно обернену ситуацію.

Така залежність може існувати абсолютно у різних формах – чи то безпосередньо підлегли є залежними від лідера, чи то опосередковано підлегли знаходяться у залежності від прийнятих управлінських рішень.

Але в процесі побудови відносин підлеглий – лідер, ми також можемо спостерігати вплив підлеглих на лідера.

Адже підлегли також можуть впливати на лідера тим чином, що саме працівники в реальності виконують ті рішення, які були прийняті безпосередньо



керівним апаратом.

Не так давно, в науковому суспільстві існувала думка, що терміни «лідерство», «лідерство», «влада» за своїм змістом є практично однаковими.

Життя доводить що ця думка не є істинною, тому *лідерство* – це можливість приймати управлінські рішення та доводити їх до виконання підлеглим, а поняття *влади* формується на основі особистих здібностей лідера.

Таким чином саме лідерство формується на основі авторитетного впливу лідера.

При цьому виділяють авторитет : формальний, особистісний, повний.

*Формальний авторитет* – це коли людина наділена обов'язками посадової особи.

*Особистий авторитет* ґрунтується на особистих професійних та морально – етичних якостях лідера.

*Повний авторитет* – це сума формального та особистого авторитету. Коли підлеглі поважають лідера і на основі його влади і на основі його особистих якостей.

В сучасному інституційному суспільстві влада може реалізовуватися у таких її видах [8]:

- влада як примус, штраф, застосування системи покарань;
- влада як винагорода;
- влада як експертне явище;
- влада як еталон
- влада як закон;
- влада як участь;
- влада як інформація.

В таблиці 1.5 розглянемо які існують методи впливу лідера на підлеглих у сфері готельного бізнесу.

Таблиця 1.5

## Аналіз форм та способів управлінської дії в ресторані «Шафран», м. Київ

Метод	На що впливає	Позитивні фактори	Негативні фактори
Методи, що використовуються при особистому спілкуванні			
Влада пов'язана з обов'язками	Поведінка у межах обов'язків	Без втрат ресурсів	Якщо прохання знаходиться за межами зони воно не діє
Лідер як обожнення	Не суперечність ідеалам	Швидкість та дієвість	Обмежений вплив
Влада на основі залежності	Широкий спектр поведінки	Ефективність дієвість	Підлеглий впливає на літера
Примус	Широкий спектр поведінки, якою керують	Швидкість та дієвість	Непокора
Використання переконання	Широкий діапазон поведінки	Мотивація	Тривалий за часом
Синергія влади	Застосування інтуїції	Відсутність ризику	Надто складно і вимагає зайвих зусиль
Опосередковані методи			
Маніпулювання	Широкий діапазон стосунків та видів	Застосування прямих методів	Складність використання
Заміна «правил гри»	Повний спектр стосунків і видів поведінки на безперервній основі	Тривалий вплив	Значна влада

Аналогічний аналіз цієї теми зробив *Фред Філдер*. На основі проведеного аналізу саме він зазначив, що індивідуальні риси особистості лідера практично не здійснюють аніякого впливу на ефективність діяльності.

А тому саме ці особливості не беруться до уваги, під час обрання чи визначення певної особи на керівну посаду [17].



## РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЛІДЕРСТВА РЕСТОРАНУ «ШАФРАН», м. Київ

### 2.1. Розробка програми розвитку лідерства в колективі ресторану «Шафран»

Розробимо програму розвитку лідерства в колективі ресторану «Шафран». Ця програма включатиме методичні рекомендації, календарно-тематичний план, який буде розрахований на два роки і націлений на розвиток лідерських якостей у членів колективу ресторану «Шафран».

#### АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОГРАМИ

*«Немає такої людини, яка не змогла б значно розвинути свої здібності до лідерства, трохи подумавши над цим і попрактикувавши».*

*Лорд Слім*

Сучасне суспільство потребує компетентних та активних фахівців, здатних самостійно приймати рішення, готових брати на себе відповідальність за їх здійснення, які вміють правильно будувати взаємини з іншими людьми, працювати у команді.

Особлива роль у вирішенні цих завдань відводиться системі початкової професійної освіти, яка на перший план повинна поставити зростання ролі виховання всебічно-розвиненої та професійно-орієнтованої особистості і розкриття її потенційних можливостей.

Необхідним у цьому аспекті є розвиток лідерських якостей працівників ресторану «Шафран». У спеціально-модельованих ситуаціях досвід лідерської поведінки можна формувати, розвиваючи цим відповідні лідерські якості, актуальні в сучасних умовах.

Здатність людини бути лідером багато в чому залежить від розвиненості її організаторських та комунікативних якостей. Узагальнений портрет справжнього лідера, який працює у сфері ресторанної справи такий:

- це вольова людина, вона здатна долати перешкоди на шляху до мети; наполегливий, вміє розумно ризикувати;
- терплячий, готовий довго і добре виконувати однакову, нецікаву роботу; ініціативний і воліє працювати без дріб'язкової опіки;
- лідер незалежний; психічно стійкий, це не дає захопити себе нереальними пропозиціями; добре пристосовується до нових умов та вимог; самокритичний, тверезо оцінює як свої успіхи, а й невдачі; вимогливий до себе та інших, вміє запитати звіт за доручену роботу; критичний, здатний бачити у привабливих пропозиціях слабкі сторони;
- він надійний, тримає слово, на нього можна покластися; витривалий, може працювати навіть в умовах перевантажень; легко сприймає нове, схильний вирішувати нетрадиційні завдання оригінальними методами; стресостійкий, не втрачає самовладання та працездатності в екстремальній ситуації;
- оптимістичний, ставиться до труднощів як до неминучих та переборних перешкод; здатний самостійно та своєчасно приймати рішення, у критичних ситуаціях брати відповідальність на себе; здатний змінювати стиль поведінки залежно від умов, може і вимагати, і підбадьорити.

Ця програма розроблялася з упором на сферу ресторанного бізнесу.

Учасники: працівники ресторану «Шафран» від 25 до 35 років.

#### ОЧІКУВАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ:

Реалізація програми розвитку лідерських якостей у працівників ресторану «Шафран» забезпечить формування та розвиток у них лідерського, організаторського та інтелектуально-творчого потенціалу при створенні комфортних умов у колективі цього ресторану.

«Програма розвитку лідерських якостей» являє собою систему взаємопов'язаних творчих завдань та ділових ігор, у ході яких працівники ресторану «Шафран» будуть аналізувати та моделювати ситуації, ідентифікувати та класифікувати питання та проблеми, висловлювати та захищати різні точки



зору, брати участь у дискусіях та обговореннях, робити висновки, приймати рішення та впроваджувати основи отриманих знань у свій колектив. Саме у цьому полягає новизна програми.

## ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ПРОГРАМИ

- Освітня мета: підготовка до успішної та ефективної інтелектуально – творчої діяльності та формування якостей, умінь та навичок, здібностей до прийняття рішень та готовності брати на себе ініціативу та відповідальність у працівників ресторану «Шафран».

### Завдання:

- формування у працівників ресторану «Шафран» теоретичних та практичних знань, умінь, навичок, необхідних для соціальної адаптації та успішної діяльності в колективі ресторану та у суспільстві в цілому;

- формування здатності до рефлексії, самооцінки;
- набуття навичок лідерської поведінки через колективну діяльність;
- формування здібностей до прийняття рішень та готовності брати на себе ініціативу та відповідальність;

- формування у працівників ресторану «Шафран» умінь будувати життєві плани та коригувати ціннісні орієнтації.

### Завдання:

- розвиток творчих та організаторських здібностей працівників ресторану «Шафран».

- розвиток навичок роботи у групі, у команді, у колективі.
- розвиток умінь орієнтуватися у світі ресторанного бізнесу, займати активну життєву позицію, долати труднощі адаптації у суспільстві.

Головна мета програми – створити професійні умови для набуття практичного досвіду взаємодії та реалізації лідерського, організаторського та інтелектуально-творчого потенціалу працівників ресторану «Шафран».

Заняття з «Програми розвитку лідерських якостей» дають можливість до саморозвитку, в рамках яких працівників ресторану «Шафран» набуває здатності керувати поточними подіями, формувати гарні та відкриті стосунки з іншими людьми, послідовно захищати свої погляди, висловлювати свою точку зору та вести дискусію. У ході занять активісти зможуть виявити свої сильні та слабкі сторони, схильності та можливості, які допоможуть їм стати грамотними фахівцями, гідними членами суспільства, визначити природу лідерства, вивчити стратегії та методи управління.

### НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Як теоретичну та методичну основу для розробки даної програми використовувалися результати фундаментальних вітчизняних досліджень, сучасні тенденції світової науки, а також позитивний досвід роботи з працівниками сфери ресторанного бізнесу.

Під час розробки програми використовувалися концептуальні підходи:

- розвиток лідерських якостей у працівників ресторанного бізнесу Р. Крачфілд, Д.Креч, Г.Хоманс;
- діяльнісна теорія вчення Р.Бейлс, А.Харе;
- технологія ситуативного лідерства Н.Жеребової;
- сучасні концепції психологічного супроводу Бітянова М. Р.;
- мотиваційна теорія Маркової А. К.;
- дослідження лідерства як неофіційного керівництва Паригіна Б.

*Таблиця 2.1*

### Механізм реалізації програми для працівників ресторану

#### «Шафран», м. Київ

Напрямок діяльності Перший рік навчання (підготовчий рівень)

№ п/п	Теми занять	Всього	Теорія	Практика
1.	Вступ до програми	1		



## Продовження табл 2.1.

2.	Сучасне розуміння лідерства. Роль лідера у трудовому колективі ресторанного бізнесу Портрет лідера. Творча робота «Хто такі «лідери»?»	1	1	
3.	Спілкування. Бар'єри в спілкуванні. Рольові ігри: «Привіт та прощай» «Давай знайомитися».	2	1	1
4.	Проведення акції: «Сонячний промінчик побажань», «Віртуальне вітання» «Пошта побажань».	2	1	1
5.	Мовні засоби спілкування. Вправи: «Сім Я», «Погодження».	2	2	
6.	Сучасний етикет поведінки у суспільстві та у сфері ресторанного бізнесу. Вправи: «Лист» «Телефонна розмова» «Навігатор».	4	2	2
7.	«День працівника ресторанного бізнесу»	2	1	2
8.	Основи ораторського мистецтва Ігровий тренінг «Оратор» Гра «Театр експромту».	4	1	3
9.	Спір, його цілі та стратегії. Вправа «Вільна трибуна». Гра «Поступися чергою»	2	1	1
10.	Дебати «Права кожного працівника в колективі. Міф чи реальність?»	2	1	1
11.	Механізм міжособистісного сприйняття. Роль першого враження «Ефект німбу». Гра «Візуальний портрет».	2	1	1

Продовження табл 2.1.

12.	Здоровий спосіб життя Поняття «здорового способу життя». Творча праця «Переконай та здолай Трьохголового змія»	2	1	1
13.	Дебати «Хто такий справжній лідер колективу?»	2	1	1
14.	Прийому прихильності до себе Самопрезентація	2	1	1
15.	Підсумкове зайняття	2	1	1
	Всього:	32	16	16

Таблиця 2.2

### Механізм реалізації програми для працівників ресторану

#### «Шафран», м. Київ

Другий рік навчання (лідерський рівень)

Реалізація проєктів, проведення колективно-творчих справ, тематичні акції.

№ п/п	Тема занять	Всього	Теорія	Практика
1.	Лідерство. Лідерські якості, їх роль, діяльність Вправа «Передвиборча програма» Ділова гра «Вибори»	2	2	
2.	Створення та реалізація проєктів «Вибори дублерів» «Я – директор ресторану»	6	2	4
3.	Колективно – творча справа – Основний засіб згуртування колективу	1	1	
4.	Планування спільної роботи колективу ресторану	2	1	1
5.	Колектив та особистість Етапи формування колективу Розподіл ролей у колективі Ігри: «Аукціон», «Східці», «Дорога в гору».	2	2	



6.	Спільна діяльність лідера та колективу	2	1	1
7.	Конфлікт Стилі вирішення конфлікту Вправа «Розбіжність» Рольова гра «Острів» Аналіз ситуації	2	1	1
8.	«Я – лідер» - презентація	3	1	2
9.	Самовиховання та досягнення життєвих цілей Творча робота «Побудова етапів життєвого циклу»	2	1	1
10.	Творча гра «Лідер та колектив»	4	2	2
11.	Працюємо над проектами Проект. Пропозиція (заявка) Презентація	6	2	4
	Всього:	32	16	16

Методи та форми діяльності:

- бути спільно-діяльними та спільно вирішувати проблему;
- створювати значущі, важливі події в діяльності ресторану;
- ставити працівників ресторану в активну позицію та заохочувати її;
- ставити в ситуації ціннісного вибору, рефлексивного аналізу, отримання зворотного зв'язку та подальшого проектування подальших подій;
- стимулювати саморозвиток;
- бути рефлексивними та водночас особистісно значущими;
- відповідати потребам та інтересам як колективу ресторану «Шафран» так і його відвідувачам.

Як розвиваючі техніки, методики, форми в рамках підходу розвитку лідерства можуть бути використані:

- дебати;
- групова дискусія (обговорення питань, пов'язаних із основною темою заняття);
- техніки спільного ухвалення рішення;

- мозковий штурм;
- самоаналіз;
- занурення;
- рольові ігри (розігрування різних ситуацій, які пропонуються як етюди, наприклад «ображений і кривдник»; «вчитель і учень»).

Форми проведення навчальних занять підбираються з урахуванням принципів, поставленої мети, завдань програми та з урахуванням віку.

#### ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ розвитку лідерських якостей:

- Перший рік навчання (підготовчий рівень) – «занурення» у світ спілкування, суспільного життя.

Заняття в групах першого року навчання носить підготовчий характер, дають загальні знання про лідерство, засоби спілкування, методи ораторського мистецтва.

Здійснюється формування творчого об'єднання. За програмою лідери дізнаються про себе, вчаться розуміти один одного, працювати в колективі. Зможуть проводити акції та заходи.

- Другий рік навчання (лідерський рівень) – включає реалізацію проектів, проведення колективно-творчих справ, тематичних акцій. Другий рік навчання дає лідерам можливість виявити свої здібності, застосувати набуті навички. Підбиваються підсумки роботи.

Кожен лідер обирає пріоритетний напрямок подальшої діяльності. Майбутні лідери беруть участь у виборчій кампанії в активи колективу.

Відбувається занурення у різноманітну діяльність, спрямовану на досягнення поставленої мети і вирішення завдань у лідерському управлінні.

Здійснюється аналіз та самоаналіз виконаної роботи.

Організована таким чином робота за програмою «Розбуди в собі лідера» має низку позитивних моментів:



- у лідерів, учасників програми, сформовані ключові навички та вміння:
- аналітичні (уміння мислити критично, аналізувати та оцінювати ідеї, інформацію, судження, відбирати найбільш продуктивні, робити власні висновки);
- проектувальні (уміння планувати діяльність: власну, колективну; здійснювати вибір цілей та механізмів їх досягнення);
- комунікативні (уміння працювати в команді, організовувати ділову та емоційну взаємодію, вирішувати комунікативні проблеми);
- рефлексивні (уміння здійснювати «самопостереження», вибудовувати процеси самокорекції, саморозвитку);
- дослідні (уміння бачити проблему, шляхи та механізми її вирішення, генерувати ідеї та ін.);
- зміст діяльності членів трудового колективу передбачає обов'язкову участь працівників у роботі свого колективу.

В учасників програми по розвитку лідерства існує перспектива зростання: Лідер у групі – Лідер у колективі – Лідер у адміністративному апараті ресторану.

## **2.2. Соціально-економічний ефект від прогресивної діяльності лідера у сфері ресторанного бізнесу**

Усе звучить дуже гарно. Здається, ніби цілий світ активістів та ентузіастів чекає, аби їх звільнили для того, щоб вони могли якнайефективніше та з радістю застосувати свої численні таланти для втілення виробничих планів. Звучить прекрасно, та чи це справді відповідає дійсності?

Відповідь, як правило, проста: все залежить від того, як ви на це подивитесь. Якщо ви вірите у те, що робота лідера полягає лише у відкритті шлюзів для потоку творчості та активної діяльності, тоді здоровий глузд,

ретельне дослідження та напевно весь ваш щоденний досвід будуть проти вас. Усі відомі мені дослідження, на які цілком можна покластися, доводять, що необміркований та раптовий рух у напрямку організаційної демократії нагадує перехід із вогню та в полум'я.

При правильному підході система розвитку та професійної підготовки державних службовців дозволяє усунути слабкі сторони в усій діяльності організації. У зв'язку з цим пропонуються такі заходи:

1. Розвиток та підвищення професійної підготовки державних службовців через проведення семінарів, тренінгів, ділових ігор
2. Формування кадрового резерву персоналу ресторану «Шафран».
3. Розробка ефективної системи стимулювання самостійного розвитку працівників ресторану «Шафран».

Система розвитку та підвищення лідерських якостей працівників ресторану «Шафран» дуже важлива складова у роботі установ та організацій, адже ті організації, які приділяють належну увагу цьому питанню можуть значно підвищити рівень свого розвитку в соціально – економічному аспекті.

Для того, щоб розрахувати соціально-економічну ефективність розвитку лідерських якостей працівників ресторану «Шафран» розглянемо таблицю 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Бюджет проекту щодо впровадження заходів по розвитку та підвищенні професійної підготовки і лідерських якостей ресторану «Шафран», м. Київ**

№	Назва заходу	Сума, грн
1	Проведення навчальних тренінгів	60000,00
2	Створення кадрового резерву	0,00
3	Наставництво лідерів ресторанного бізнесу	48000,00
4	Розробка та реалізація положення про розвиток професійних якостей лідерів	7000,00
Всього		115000,00



Загальна сума заходів по розвитку та підвищенню професійної підготовки лідерів ресторану «Шафран» на 2023 рік становить 115 000 грн.

Витрати на персонал по ресторану «Шафран» за рік становитимуть:

$$Z_{\text{зар}} = 115000 \text{ грн.}$$

Далі розрахуємо економічну ефективність запропонованих нами заходів шляхом розрахунку терміну окупності витрат.

Для цього в першу чергу обчислимо показник загальної економічної ефективності проектних рішень шляхом визначення розміру економічного ефекту, який буде одержано під час впровадження проекту та норми ефективності.

$$E = \Pi - Z \quad (2.1)$$

де  $E$  – розміру економічного ефекту, грн.;

$\Pi$  – вартість наданих ресторанных послуг, грн.;

$Z$  – фінансові та матеріальні витрати на діяльність ресторану «Шафран», що відображає сукупні витрати в основні фонди, оборотні кошти та трудові ресурси, грн.

$$E = 90900 \text{ грн} - 68500 \text{ грн.} = 22400 \text{ грн.}$$

Строк окупності загальних капітальних вкладень визначається за формулою:

$$T_o = K \div E \quad (2.2)$$

де  $T_o$  – термін окупності загальних капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ресторану «Шафран», місяців;

$K_o$  – сума капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ресторану «Шафран», грн.;

E – економічна ефективність капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ресторану «Шафран», грн.

$$T_0 = 115000 \div 22400 = 5,13 \text{ місяці}$$

Таким чином, як показали розрахунки, всі запропоновані заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ресторану «Шафран» є ефективними та витрати на їх проведення окупляться менше ніж за пів року.

Розглянувши запропоновані нами заходи щодо вдосконалення системи розвитку та підвищенню професійної підготовки лідерів ресторану «Шафран», слід відзначити, що соціальна ефективність даних заходів буде полягати в наступному:

- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників ресторану «Шафран»;
- формування кадрового резерву дозволить ефективно та своєчасно функціонувати ресторану «Шафран»;
- покращення якісного складу працівників ресторану «Шафран».

Розрахунок ефективності від заходів по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників дозволяє керівництву ресторану «Шафран» ухвалити зважене рішення про подальше запровадження системи удосконалення професійних якостей працівників у напрямку розвитку їх лідерських здібностей.



## ВИСНОВКИ

В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи за обраною темою нами були визначена роль лідера у сучасному соціально – економічному середовищі, досліджено термін влади і впливу управлінського працівника в сфері ресторанного бізнесу.

Також ми розглянули сучасне інституційне середовище та його вплив на діяльність лідера в системі ресторанного бізнесу, провели аналітичне дослідження основних характеристик моделі лідера, розглянули основні вимоги до особистості сучасного лідера.

В змісті випускної кваліфікаційної роботи ми з'ясували роль знань та умінь лідера в системі сфери ресторанного бізнесу та визначили особливості розвитку особистості лідера у мінливому середовищі сфери ресторанного бізнесу .

Підсумовуючи, скажемо, що роль ефективного лідера у системі сфери ресторанного бізнесу тепер і в майбутньому буде абсолютно відрізнятися від найкращих зразків минулого. Лідер в постіндустріальному суспільстві має бути ще чутливішим, здобути кращі навички та глибше розуміння процесів, ніж його попередники.

Лідер минулого, як далекого, так і недавнього, мусив втриматися в оточенні жорсткої та непохитної бюрократії і витратити більше часу на те, щоб захищатись від неї, аніж керувати. Ті дні минули. Сьогоднішній лідер стикається з нестачею достатньо обізнаних та потенційно незамінних людей, які б не припускали помилок тих, хто перебуває на керівних посадах.

Влада руйнується через брак контролю, який, доречі, може набувати нових форм прямого звітування, підтримки у формі нагород, високого технічного та організаційного знання.

Далі лідер, здається, нічого не буде робити, окрім безпосереднього керівництва. Управління саме по собі стане професією. Лідер вважатиметься

успішним чи неуспішним, залежно лише від специфіки його навичок. Ті навички та їх акуратне застосування – це єдине, що не дасть управлінцю втратити свою посаду.





**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ :**

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: Навч. посібн. для ВНЗ. – К., 2017. – 316с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 2018. – 292с.
3. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2021. – 613с.
4. Балакірева Р.С. Управління, економіка, право України : Навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2017. – 210 с.
5. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Наукові методи управління. – К.: Наукова думка, 2018. – 248с.
6. Ведерніков Ю.А. Греку В.С. Теорія управління : Навч. посібник. – 4-е вид., доп. і перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 224 с.
7. Гелей С.Д. , Рутар С. М. Менеджмент організацій: Навч. посіб. – 6-те вид. – К.: Знання, 2016 . – 309 с.
8. Гусарев С. Д., Олійник А. Ю., Слісаренко О. Л. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Всеукраїнська асоціація видавництв «Правова єдність», 2016. – 270 с.
9. Дергачова В. Г. Практика управлінської діяльності: Навчальний посібник. – Х.: ТОВ «Одісей», 2014. – 369 с.
10. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БаК, 2017. – 624с.
11. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2016. – 542с.
12. Іванова І. В. Менеджмент готельного бізнесу. Практикум: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 247с.
13. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент : мистецтво управління. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. – 556с.

14. Крестовська Н. М., Матвєєва Л. Г. Основи менеджменту: Елементарний курс. – Х.: ТОВ «Одіссей», 2017. – 432 с.
15. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. – Львів: «Центр Європи», 2017. – 176 с.
16. Лисенков С. П. Теорія адміністрування: Навчальний посібник. – К.:Юрінком Інтер, 2015. – 326 с.
17. Лукашевич М. П. Теорія і практика управління: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2010. – 360 с.
18. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: – К.: Вища школа, 2008. – 311 с.
19. Нагаєв В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. – Харків, 2020. – 632с.
20. Ромашов Р. А. Пархоменко Н. М. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К.: КИТ, 2018. – 457с.
21. Рудич Ф. М. Сучасні аспекти управлінської діяльності : підручник. – К.: Либідь, 2014. – 480 с.
22. Шершньова, З.Є. Управління : минуле та сучасність [Текс] / З.Є.Шершньова, С.В. Оборська. – К: Видавництво КНЕУ, 2016. – 384 с.



**Бланк застосування анкетного опитування для виявлення ступеня  
вмотивованості працівників щодо лідерської діяльності в ресторані  
«Шафран», м. Київ**

	У ресторані «Шафран»	Так	Не знаю	Ні
1.	Ви відчуваєте себе членом єдиної команди ресторану «Шафран»			
2.	Чи впевнені Ви, що обслужите таємного відвідувача на 100%			
3.	Якщо Вас не влаштовує розклад, що саме :			
а)	час роботи			
б)	вихідні			
в)	кількість робочих днів			
г)	кількість вихідних			
д)	інше			
4	Які мотиваційні програми як лідера трудового колективу Вас зацікавили б:			
а)	похід в кінотеатр			
б)	похід в театр			
в)	похід в басейн			
г)	похід на лижну базу			
д)	інше (вказіть що саме)			
5.	Навчання в ресторані проходить на високому рівні:			
а)	чи отримали Ви достатню кількість знань при початковому навчанні			
б)	чи отримали Ви достатню кількість знань при перехресному навчанні			
6.	Чи завжди інструктори допомагають при вирішенні складних питань .			
7.	Чи вважаєте Ви, що Вам потрібне додаткове навчання			
8	Як Ви вважаєте, в більшості випадків керівництво ресторану спілкується у формі навчання чи вимог			
9.	Чи відчуваєте Ви, що Вас цінують як працівника та лідера в колективі			
11	Чи плануєте Ви залишити ресторан «Шафран» в найближчий час			