

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ЗЕ БУРГЕР»»

Студента 4 курсу, 1
групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

_____ *підпис студента*

Дзамукашвілі Георгія
Гочайовича

Науковий керівник
д.е.н., проф.

_____ *підпис керівника*

Босовська Мирослава
Веліксівна

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

_____ *підпис гаранта*

Ткачук Тетяна
Михайлівна

КИЇВ – 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет Ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра Готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність «073 Менеджмент»

Освітня програма Готельний та ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав.кафедри _____

«__» _____ 20__ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Дзамукашвілі Георгію Гочайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційною роботу (проекту)

Методи формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу ТОВ «Зе Бургер»

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

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 3 лютого 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи: полягає у тому, щоб на основі вивчення спеціальної літератури та критичного аналізу практики господарювання теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації стосовно напрямів вдосконалення методів формування ефективної команди ТОВ «Зе Бургер».

Об'єкт дослідження: процес командоутворення персоналу у ресторанному бізнесі.

Предмет дослідження: методичні засади та прикладні рекомендації формування команди у ресторанному бізнесі.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи:

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні основи ефективного командування

1.2. Оцінка параметрів формування команди ТОВ «Зе Бургер»

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ТОВ «ЗЕ БУРГЕР»

2.1. Передумови необхідності підвищення ефективності командної роботи суб'єкта ресторанного бізнесу

2.2. Напрями вдосконалення методів формування ефективної команди ТОВ «ЗеБургер»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.11.2022 р. 30.11.2022 р.	20.11.2022р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.11.2022 р.- 25.12.2022 р.	20.12.2022р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	25.12.2022 р.-25. 03.2023 р.	25.02.2023р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	28.03.2023 р.- 01.04.2023 р.	28.03.2023р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.04.2023 р.- 13.05.2023 р.	10.05.2023р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	16.05.2023 р.- 20.05.2023 р.	16.05.2023р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру</i>	03.06.2023 р.	03.06.2023р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	23.05.2023 р.	23.05.2023р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	24.05.2023 р.- 03.06.2023 р.	24.05.2023р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання « ___ » _____ 20__ р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми _____

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____

_____ (прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи (проєкту)

Студент Дзамукашвілі Георгій виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У роботі проаналізовано та узагальнено теоретичні та практичні засади організації роботи служби персоналу в ресторанному бізнесі. Проведено оцінку ефективності роботи керівника та процесів розвитку команди.

Студентом були розроблені напрями удосконалення командного менеджменту та здійснено обґрунтування запропонованих заходів.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

11. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту) _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проєкт)

Випускна кваліфікаційна робота (проєкт) студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	9
1.1. Теоретичні основи ефективного командоутворення.....	9
1.2. Оцінка параметрів формування команди ТОВ «Зе Бургер».....	15
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ТОВ «ЗЕ БУРГЕР»	24
2.1. Передумови необхідності підвищення ефективності командної роботи суб'єкта ресторанного бізнесу.....	24
2.2. Напрями вдосконалення методів формування ефективної команди ТОВ «ЗеБургер»	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

На сьогоднішній день будь-якій організації для успішного існування та розвитку необхідна ефективна команда, тобто група людей, які мають спільні цілі та завдання та беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Щоб уникнути постійної плинності кадрів і досягти найефективнішої роботи організації важливо сформувати згуртований колектив. Наприкінці 80-х – початку 90-х років у діловому середовищі США та Західної Європи виник і швидко завоював популярність метод розвитку організації – командоутворення. В умовах переходу від знеособленого масового споживання товарів й послуг до більшого рівня вимогливості споживачів щодо якості й обслуговування, ієрархічна піраміда організації, де невелика група вищого керівництва провадила контроль за іншими службовцями, перестала працювати. Виникла необхідність максимального використання людського потенціалу шляхом делегування відповідальності тим, хто знає і може повністю задовольнити потреби споживачів. Поступова еволюція спільної діяльності та поліпшення організаційної культури визначили складові нової доктрини управління персоналом – доктрини командного менеджменту, що передбачає взаємний контроль, взаємозамінність та взаємодопомогу. Коли проблема починає бути більшою і складнішою, постає питання про створення команди.

Вагомий внесок у вирішення проблем формування команди організації зробили такі вітчизняні вчені, як: О.І. Амоша, Л.В. Балабанова, О.А. Грішнова, Г.А. Дмитренко, А.М. Колот, та ін. Серед зарубіжних учених питання формування команди як основи ефективного управління персоналом досліджували П. Друкер, Р. Інгларт, Д. Мак-Клеланд, Х. Хекхаузен та ін.

Актуальність роботи пояснюється тим, що управління підприємством у сфері обслуговування засноване на управлінні згуртованою командою. Основою процесу є регулювання складної системи міжособистісних відносин. Розвиток підприємств сфери сервісу, в тому числі, суб'єктів ресторанного бізнесу визначає підвищення теоретичного та практичного інтересу до проблеми формування ефективних трудових колективів. Високий темп розвитку

соціальних процесів зумовлює актуальність дослідження особливостей створення ефективної команди.

Мета дипломної роботи полягає у тому, щоб на основі вивчення спеціальної літератури та критичного аналізу практики господарювання теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації стосовно напрямів вдосконалення методів формування ефективної команди ТОВ «Зе Бургер».

Відповідно до мети поставлені такі **завдання**:

- визначити поняття команди та командної роботи суб'єкта бізнесу;
- навести основні методи та стадії формування команди суб'єкта ресторанного бізнесу;
- дослідити організаційно-економічну характеристика діяльності ТОВ «Зе Бургер»;
- провести дослідження структури та руху персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу;
- здійснити оцінку організації ефективної діяльності команди ТОВ «Зе Бургер»;
- розглянути передумови необхідності підвищення ефективності командної роботи суб'єкта ресторанного бізнесу;
- визначити напрями вдосконалення методів формування ефективної команди ТОВ «Зе Бургер».

Об'єктом дослідження є процес командування персоналу у ресторанному бізнесі.

Предметом дослідження є методичні засади та прикладні рекомендації формування команди у ресторанному бізнесі.

Методи дослідження. Для вирішення завдань дослідження були використані: абстрактно-логічний аналіз, системний підхід, методи кількісного аналізу, індукції і дедукції.

Структурно дипломна робота складається зі вступу, основної частини, яка налічує 2 розділи, висновків, списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні основи ефективного командування

У зв'язку з загостренням конкурентної боротьби у галузі ресторанного бізнесу, прискоренням темпу змін та збільшенням спектра споживчих запитів динаміка внутрішньо-групових відносин на підприємствах зростає. Все це вимагає від керівників та співробітників підприємств сфери сервісу гнучкості та швидкості адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін, оскільки домогтись стійкої конкурентної переваги у сфері сервісу дуже важко.

Для того, щоб сформуванню ефективної команди на підприємстві важливим є чітке та вірне розуміння сутності поняття «команда», тому розпочнемо наше дослідження саме з цього. Результати представимо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до тлумачення сутності поняття «команда»

Автор	Визначення
В.І. Борщ, Д.В. Бевзюк [4, с. 5]	«сутність команди полягає у спільному для всіх її членів зобов'язанні, яке потребує наявності певного призначення, в яке вірять усі члени команди, тобто її місії»
А.Ю. Дроздова [9, с.150]	«сукупність окремих осіб і груп, залучених до виконання проекту і відповідальних перед керівником або менеджером проекту за їх виконання»
А.В. Оленич, З.Я. Шацька [11, с.137]	«група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально відданих загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу»
О.В. Чернецька [20, с.119]	«група керівного складу різної кваліфікації, які неформально пов'язані єдністю розуміння перспективи організації і методики її досягнення, які проводять у своїх колективах єдину злагоджену політику з досягнення поставлених цілей»

Окрім того, команду ще визначають:

1) як колектив фахівців, що поділяють цінності, цілі й загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнюючі навички, беруть на себе

відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, ефективність діяльності останньої – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди;

2) спеціально підібрана група людей для об'єднання їх зусиль, направлених на вирушення проблемної ситуації або спільного виконання важливого завдання [10].

З огляду на вищезазначене, підходи науковців хоч і різняться у формулюваннях, проте сходяться на тому, що команда представляє собою сукупність чи групу людей, які мають спільну мета, відповідають за кінцеві результати та працюють на благо організації.

Найліпше сутність команди можна розкрити продемонструвавши ознаки останньої, тому представимо їх на рис.1.1.



Рис. 1.1. Ознаки команди [6, с.18]

При цьому, ефективною команду можна йменувати лише тоді, коли остання відповідає наступним ознакам (рис.1.2).

Ознаки, притаманні ефективним командам зумовлюють, так званий, синергетичний ефект. У той же час, фізичні та інтелектуальні зусилля одного множаться на зусилля інших, і згуртована команда проявляється у змозі

розв'язувати завдання, що є непосильними для звичайної робочої групи фахівців [10, с.7].

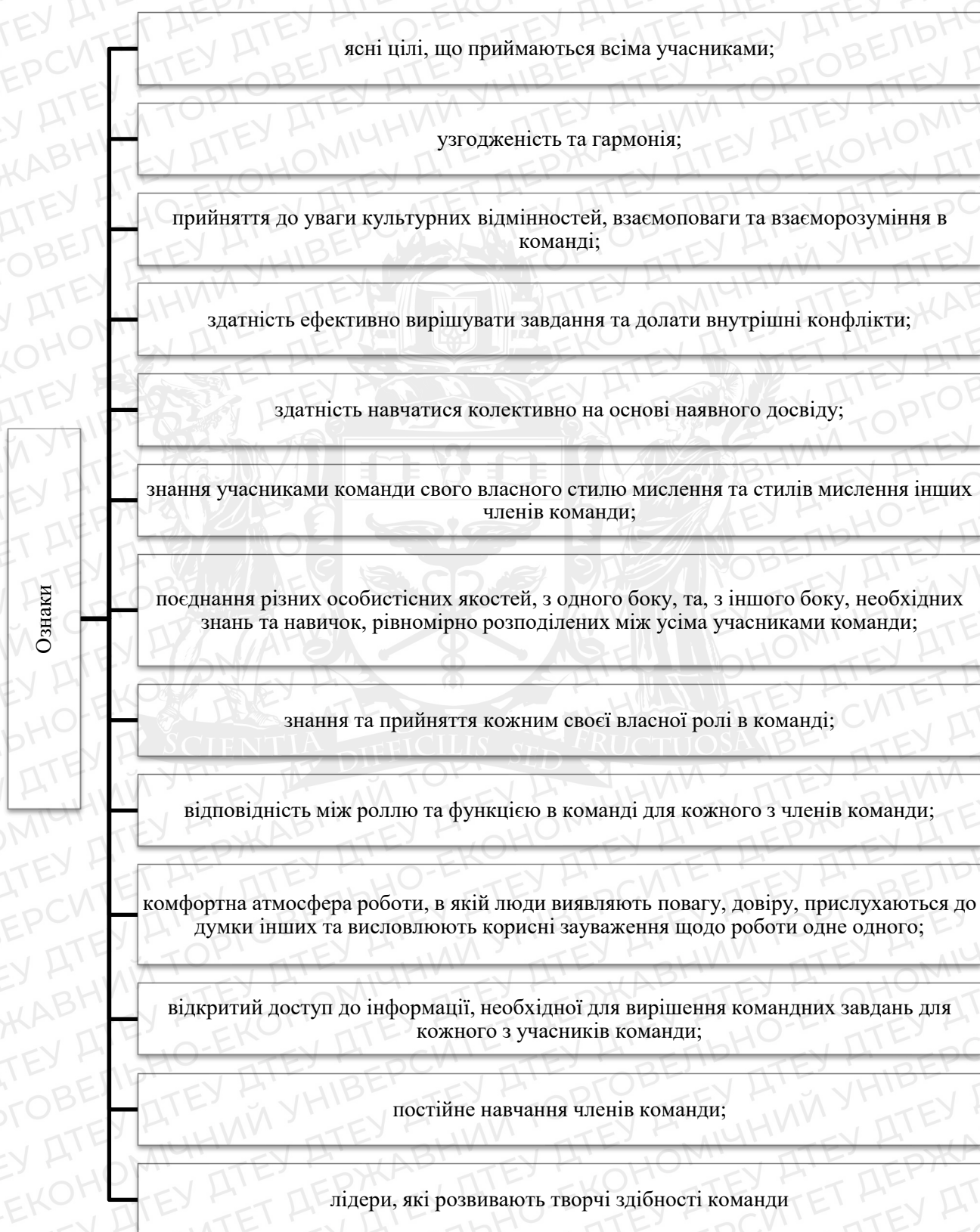


Рис.1.2. Ознаки ефективних команд [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Існування команди передбачає організацію командної роботи на підприємстві. При цьому, керівники дуже цінують вміння членів працювати в команді.

При цьому, для командної роботи притаманні наступні ознаки (рис. 1.3).

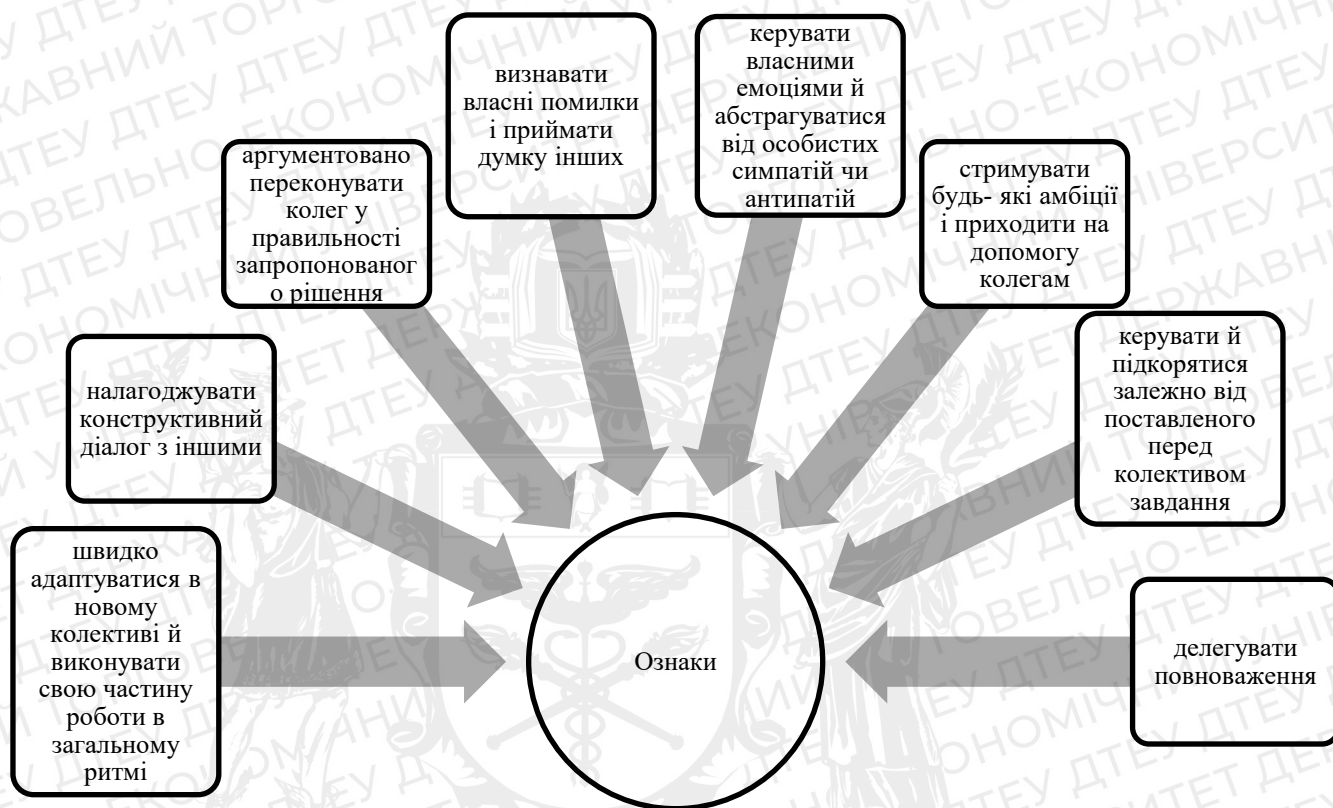


Рис.1.3. Ознаки командної роботи [10, с.8]

Варто відзначити, що з огляду на ознаки, командної роботи, робота в команді має низку переваг як для суб'єкта бізнесу, так і для особистого зростання й розвитку кожного працівника.

Таким чином, команда представляє собою групу людей, що усвідомлює власне завдання як частку глобальної цілі суб'єкта бізнесу і забезпечує ефективну узгоджену працю над його розв'язанням. Важливим вмінням для команди є працювати спільно. Співробітництво у справжній команді завжди дає більший ефект у порівнянні з сумою досягнень кожного її члена зокрема. Зазначене досягається підбором працівників, спроможних до ефективної взаємодії, взаємодопомоги, взаємопідтримки, подання нових ідей окремими членами команди й новими спільними планами.

Для того, щоб суб'єкт ресторанного бізнесу ефективно функціонував, одним з найважливіших факторів є формування команди останнього.

Кожний суб'єкт бізнесу при формуванні команди проходить декілька етапів (стадій), що можуть мати наступний порядок (рис.1.4).

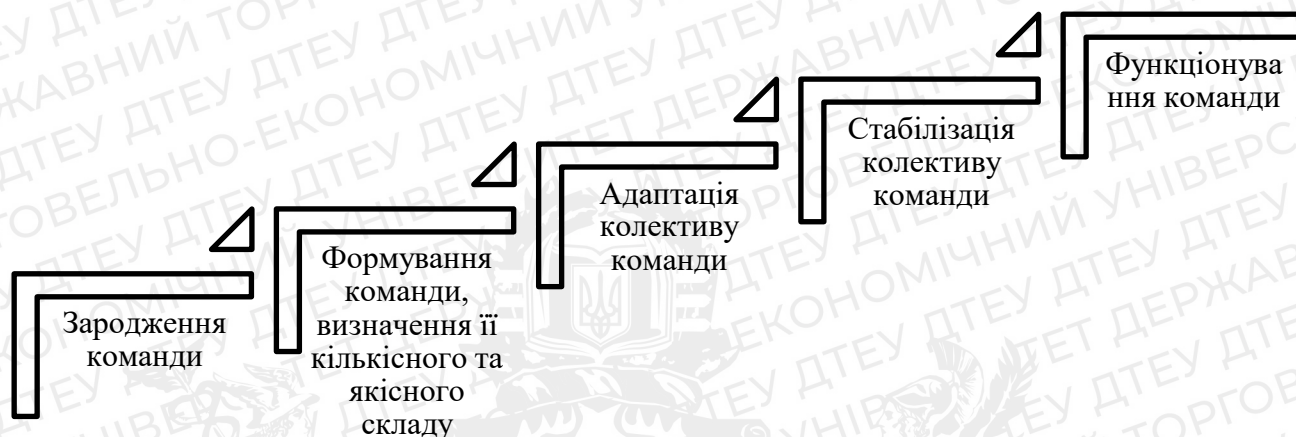


Рис.1.4. Стадії створення команди [10, с.10]

Розкриємо більш детально вищепредставлені стадії:

- на першій стадії приймається рішення про необхідність створення команди;
- на другій стадії дійснюється добір учасників команди, які повинні відповідати встановленим вимогам. Вирішується комплекс питань, пов'язаних з організацією або самоорганізацією командної роботи;
- на третій стадії відбувається знайомство (у випадку добору нових людей), зближення, спостереження, демонстрація можливостей членів команди, подолання індивідуалізму, визначення потреби у залученні додаткових членів. Відбувається доукомплектування команди за вибором її учасників;
- на четвертій стадії відбувається усвідомлення спільної мети й визначення статусно-рольових стосунків між членами команди. Здійснюється вибір методу командної роботи і виробляються загальні норми поведінки;
- на п'ятій стадії відпрацьовуються комунікативні зв'язки та проходить згуртування колективу, створюється сприятлива соціально-

психологічна атмосфера, досягається синергічний ефект від командної роботи [10, с.10].

Для того, щоб сформувати команду, важливим є відібрання членів останньої. Так, цей процес також проходить декілька стадій (рис.1.5).

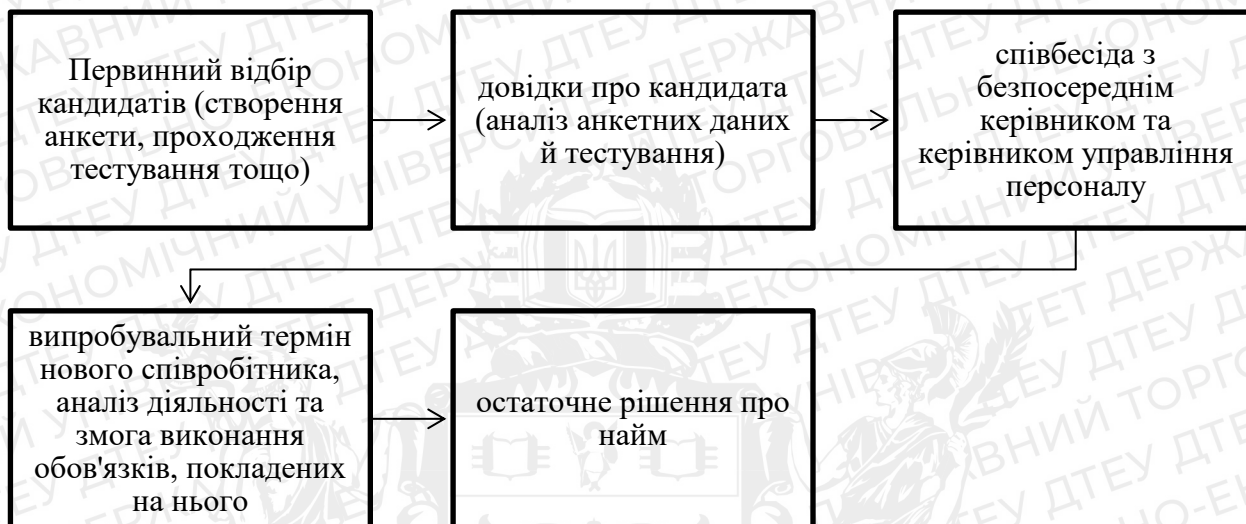


Рис.1.4. Підбір кандидатів для формування команди [8, с.91]

При цьому, важливо враховувати риси, яким повинні відповідати члени команди, а саме – це такі як:

- мотивація;
- професіоналізм;
- комунікабельність;
- мотивація тощо [10, с.11]

Для здійснення організації командної роботи застосовуються наступні методи:

- метод експертних оцінок. Учасники команди незалежно й анонімно формулюють власну думку стосовно вирішення проблеми, узагальнення й прийняття рішення здійснює керівник. Рішення ухвалюється за усередненою оцінкою експертів – учасників команди. Зведені дані усіх оцінок подаються на розгляд кожному з учасників команди задля з'ясування причин відхилення з повторенням цієї процедури до досягнення консенсусу;

– метод «мозкового штурму». Проводиться критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення. Одержуються негайні відповіді на запитання, які ставляться тим, хто веде дискусію. Здійснюються генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення до взаємоузгодження позицій [10, с.12].

Варто зазначити, що головними умовами формування ефективної команди на суб'єкті ресторанного бізнесу є наступні:

- члени команди мають єдине уявлення щодо загальнокомандних цілей, завдання й перспективи розвитку;
- єдину систему цінностей й єдність правил всередині команди;
- кожен член команди має власну особисту зацікавленість у досягненні командних цілей;
- єдиного лідера, що визнається командою;
- неформальну та відкриту атмосферу;
- члени групи прислухаються один до одного;
- в обговоренні принципів питань беруть участь всі члени групи;
- у ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення базується на однакості, а не на голосуванні більшості;
- конфлікти та розбіжності між членами групи центруються навколо ідей й методів, а не особистостей [10, с.11].

Таким чином, формування команди є складним процесом, який проходить в декілька етапів. Проте, ефективно сформована команда – є важливим елементом успішного функціонування суб'єкта ресторанного бізнесу.

1.2. Оцінка параметрів формування команди ТОВ «Зе Бургер»

Для дослідження обрано підприємство ресторанного господарства ТОВ «Зе Бургер», що спеціалізується на кухні швидкого обслуговування і високим рівнем обслуговування, що знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Нижній вал,

17/8 [10].

Загальні відомості про ТОВ «Зе Бургер» наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Загальні відомості про ресторан «Зе Бургер» (ТОВ «Зе Бургер») [10]

№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	Повне найменування юридичної особи (станом на 11.04.2021)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЗЕ БУРГЕР
2.	Скорочена назва	ТОВ "ЗЕ БУРГЕР"
3.	Назва англійською	THE BURGER LIMITED LIABILITY COMPANY (BEL THE BURGER LLC)
4.	Статус юридичної особи (станом на 09.04.2021)	Не перебуває в процесі припинення
5.	Код ЄДРПОУ	39467850
6.	Дата реєстрації	31.10.2014 (7 років)
7.	Уповноважені особи	СЕРЕБРОВА ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА
8.	Розмір статутного капіталу	4668000,00 грн
9.	Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
10.	Форма власності	Недержавна власність
11.	Види діяльності	Основний: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основний) Інші: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення 56.30 Обслуговування напоями
12.	Юридична адреса	Україна, 04071, місто Київ, ВУЛИЦЯ НИЖНІЙ ВАЛ, будинок 17/8

Організаційна структура управління ТОВ «Зе Бургер» представлена на рис.

1.5. Найвищим за ієрархією є директор, з яким тісно пов'язаний завідувач виробництвом та головний бухгалтер. Функції керування суб'єктом ресторанного бізнесу полягають у здійсненні: загального керівництва підприємством; технологічної і технічної підготовки виробництва і робітників до обслуговування; техніко-економічного планування; технічного і продовольчого постачання. В управлінні рестораном відповідальна роль

належить директору [10].



Рис. 1.5 Організаційна структура управління ТОВ «Зе Бургер» [10].

Організаційна структура ресторану є лінійно-функціональною та представлена на рис. 1.5. Так само ресторан має ієрархічну схему підпорядкованості, яка є тривірневою та має 3 ланки, що є звичайним для багатьох ресторанів. Вертикальна диференціація пов'язані з поділом лише на рівні зв'язку, побудованим у ієрархічному порядку (керівник верхнього рівня керує діяльністю нижчих рівнів). На чолі ресторанного підприємства стоїть призначений власником управитель. До сервісної групи входять офіціанти, бармени. Технічна група – це мийники посуду, прибиральники. На чолі кухонної групи стоїть шеф-кухар, який керує командою кухарів та звітує про роботу всієї групи заступнику керівника.

Діяльність підприємства характеризується, перш за все, показниками господарської діяльності. Основні показники фінансової діяльності ресторану «Зе Бургер» відображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Основні показники фінансової діяльності (тис. грн.) ТОВ
«Зе Бургер» за період 2018 – 2020 рр. [18].**

Показники	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення до 2018 р., тис. грн	Відносне відхилення до 2019 р., %	2020 р.	Абсолютне відхилення до 2020 р., тис. грн.	Відносне відхилення до 2020р., %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	15111,3	13046,5	-2064,8	-13,66	9547,9	-3498,6	-26,82
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн..	8223,1	7975,2	-247,9	-3,01	6390,5	-1584,7	-19,87
Денний товарообіг, тис. грн.	41,40	35,74	-5,66	-13,66	26,16	-9,59	-26,82
Чистий прибуток, тис. грн..	634,5	-533,2	-1167,7	-184,03	-1453	-919,8	172,51
Рентабельність:							
- продукції, %	7,72	-6,69	-14,40	-186,64	-22,74	-16,05	240,08
- активів,%	16,15	-18,63	-34,78	-215,38	-76,99	-58,36	313,26
Основні фонди, тис. грн..	514,3	312,2	-202,1	-39,30	186	-126,2	-40,42
Оборотні фонди, тис. грн.	3415,6	2549,9	-865,7	-25,35	1701,3	-848,6	-33,28
Фондовіддача, грн./грн.	29,38	41,79	12,41	42,22	51,33	9,54	22,84
Фондомісткість, грн../грн.	0,03	0,02	-0,01	-29,69	0,02	0,00	-18,59
Фондоозброєність праці, тис.грн/чол.	36,74	39,03	2,29	6,23	18,60	-20,43	-52,34
Середньооблікове чисельність, чол..	14	8	-6	-42,86	10	2	25,00
Продуктивність праці, тис.грн/чол	1079,38	1630,81	551,43	51,09	954,79	-676,02	-41,45
Фонд оплати праці, тис.	1115,8	1244,3	128,5	11,52	1548,6	304,3	24,46

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Отже, спостерігається скороченням обсягу виручки від реалізації. Перш за все, це пояснюється наслідками кризових явищ, які спіткали ресторанне підприємство через карантинні обмеження, спричинені пандемією COVID-19.

Таким чином, можна відмітити, що протягом аналізованого періоду спостерігається погіршення показників, які характеризують фінансовий стан підприємства. На основі даних таблиці 2.2 можна зробити наступні висновки:

– загальний обсяг реалізації у 2019 році зменшився на 2064,8 тис. грн., або на 13,66%, а в 2020 році на 3498,6 тис. грн., або на 26,82%. Це збільшення показує, що на підприємстві було зменшення попиту на продукцію;

– собівартість продукції у 2019 році зменшилася на 247,9 тис. грн., або на 3,01%, зниження чистого прибутку у 2019 році, а навпаки чистий збиток складає 533,2 тис. грн. А у 2020 році ми бачимо значне зменшення собівартості продукції на 1584,7 тис. грн., або на 19,87%.

– підвищення величини фондівіддачі у 2019 році на 42,22%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів, а збільшення у 2020 році на 22,84%, говорить що основні фонди швидко зменшуються;

– продуктивність праці збільшилася у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 11,52 %, а в 2020 р. вона зросла, та становила 1548,6 тис. грн./чол., що більше на 24,46% аніж в 2019 році;

– фондомісткість у 2019 році зменшилась на 29,69%, а у 2020 році - на 18,59%;

Отже, як бачимо з фінансової звітності підприємства, ресторан «Зе Бургер», як і будь-який інший заклад харчування, не оминули згубні наслідки карантинних обмежень, спричинених пандемією COVID-19. Втім, підприємство пережило кризу, продовжує функціонувати та лишається рентабельним та платоспроможним. Головним ресурсом та цінністю закладу лишається людський капітал, тобто команда ресторану. Відтак, важливо дослідити особливості формування колективу ресторану «Зе Бургер».

Для оцінки забезпеченості підприємства кадрами проаналізуємо склад та структуру персоналу підприємства за 2018-2020 роки. Розрахунки наведені в табл. 1.4.

**Оцінка забезпеченості підприємства ТОВ «Зе Бургер» людськими ресурсами в
2018-2020 роки, осіб [17; 18]**

Показники	2018	питом а вага, %	2019	питома вага, %	2020	питом а вага, %	Темпи росту, %
Середньооблікова чисельність персоналу, з нього:	14	100	8	100	10	100	71,43
управлінській	3	21,4	2	25,0	2	20,0	66,67
адміністративно-господарський	5	35,7	2	25,0	3	30,0	60,00
виробничий	6	42,9	4	50,0	5	50,0	83,33

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Аналізуючи табл. 1.4 зазначимо, що за 2018-2020 роки середньооблікова чисельність персоналу в підприємстві зменшилася з 14 осіб у 2018 р. до 10 осіб у 2020 році, або на 4 працівників. Темпи зростання чисельності працівників склав 71,43%. Зменшення чисельності персоналу відбувалось за рахунок всіх видів персоналу, але в основному за рахунок адміністративно-господарського персоналу – зменшення склало 60.0%. Темпи росту чисельності управлінського персоналу – 66.7%, а темпи зменшення виробничого персоналу 83.3%, що свідчило про негативні зрушення в складі кадрів. Таким чином, в досліджуваний період зменшення середньооблікової чисельності персоналу підприємства ТОВ «Зе Бургер» відбулося за рахунок зменшення чисельності в основному адміністративно-господарського персоналу.

Проаналізуємо склад та структуру персоналу в розрізі професійно-кваліфікаційних характеристик посад за штатним розкладом (табл. 1.5).

Склад та структура персоналу підприємства ТОВ «Зе Бургер» за категоріями людських ресурсів в 2018-2020 роках

Показники	2018	питома вага, %	2019	питома вага, %	2020	питома вага, %	Темпи росту, %
Середньооблікова чисельність персоналу, з нього:	14	100	8	100	10	100	71,43
а) управлінський персонал, у т.ч.:	3	21,4	2	25,0	2	20,0	66,67
керівники	2	14,3	2	25,0	2	20,0	100,00
робітники	1	7,1	0	0,0	0	0,0	0,00
в) адміністративно-господарський персонал, у т.ч.	5	35,7	2	25,0	3	30,0	60,00
інженерно-технічний	5	35,7	2	25,0	3	30,0	60,00
в) виробничий персонал, в тому числі	6	42,9	4	50,0	5	50,0	83,33
керівники	1	7,1	1	12,5	1	10,0	100,00
інженерно-технічний	1	7,1	1	12,5	1	10,0	100,00
спеціалісти	3	21,4	2	25,0	2	20,0	66,67
робітники	1	7,1	0	0,0	1	10,0	100,00

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Із даних табл. 1.5 видно, що в досліджуваному періоді склад категорій персоналу не змінився, тобто не було потреби в реформуванні підприємства, адже не змінювались основні завдання та функції підприємства. Структура персоналу підприємства за період аналізу зазнала змін в бік збільшення частки висококваліфікованих працівників та зменшення частки низькокваліфікованих працівників. Так в складі управлінського персоналу збільшилася питома вага категорії працівників «керівники» з 14,3% в 2018 році до 20,0% в 2020 році. Загалом питома вага робітників серед виробничого персоналу збільшилася за період аналізу з 7,1% в 2018 році до 10,0% в 2020 році.

Таким чином, в досліджуваному періоді заходи кадрового менеджменту підприємства були спрямовані на забезпечення безперервності виробничого процесу, виконання в повному обсязі виробничої програми підприємства.

Задля оцінка організації ефективної діяльності команди ТОВ «Зе Бургер», перш за все, нами було проведено оцінку психологічного клімату за для того аби зрозуміти, яким його відчують самі працівники. Оцінювалися колективні показники діяльності, такі, як відповідальність, контактність, організованість й інші. Градація шкали показників виглядала наступним чином:

0 - 2 балів – дуже низький рівень

2 - 4 балів – низький рівень

4 - 6 балів – середній рівень

6 - 8 балів – оптимальний рівень

8 і вище – ідеальний

Як видно з результатів, наведених у табл. 1.6 та табл. 1.7. по всіх категоріях співробітників найвищий бал за показником поінформованості (близько 6, тобто між середнім та оптимальним рівнем). Це свідчить про те, що на підприємстві добре розвинена система доведення інформації до працівників і система навчання є результативною. Всі інші показники перебувають на рівні низьких ближче до середніх або на рівні середніх. Цю інформацію ще варто вивчити керівництву, і, можливо, провести більше докладне вивчення психологічного клімату й причин виникнення низьких показників, таких, як, наприклад, згуртованості, колективізму, контактності, відкритості.

Таблиця 1.6

Визначення психологічного клімату в організації (зал)

Відповідальність	4.8
Колективізм	3.2
Згуртованість	1.7
Контактність	3.3
Відкритість	3
Організованість	4.4
Поінформованість	5.8

Визначення психологічного клімату в організації (кухня)

Відповідальність	5
Колективізм	3.5
Згуртованість	2.3
Контактність	4.9
Відкритість	3.4
Організованість	4.5
Поінформованість	6

Методика визначення індексу групової згуртованості Сішора використана нами для оцінки привабливості групи щодо кожного її члена, для уявлення того, якою мірою цілі й установки членів групи збігаються. Мінімум балів, які можна було набрати це 5, вони свідчать про погані взаємини в колективі, і низькому рівні групової згуртованості. Максимально, що можна було набрати це 19 балів, вони свідчать про високий рівень групової згуртованості (табл. 1.8)

Таблиця 1.8

Результати розрахунків за тестом групової згуртованості

Бали	зал	кухня
Загальна кількість балів	179	152
Середня кількість балів	11,19	16,89
Середній бал по 2 групах	13,24	

Середній бал у колективі залу показав, що взаємини у колективі не досить добрі, згуртованість колективу значно менша за середнє значення загалом по установі. Колектив кухні показав більш високий результат. Зазначимо результат значно вищий середнього у двох групах, тобто можна стверджувати, що методика Сішора показала значно більшу ступінь згуртованості колективу кухні.

РОЗДІЛ 2. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ТОВ «ЗЕ БУРГЕР»

2.1. Передумови необхідності підвищення ефективності командної роботи суб'єкта ресторанного бізнесу

Ефективність командної роботи відіграє ключове значення у будь-якому бізнесі, в тому числі і в ресторанній індустрії. В такому швидкоплинному і напруженому середовищі, як ресторан, вагомим є, аби кожен член команди працював разом з метою досягнення спільної мети – забезпечення клієнтів смачною їжею та надання відмінного обслуговування.

Для ресторанного бізнесу ТОВ «Зе Бургер» підвищення ефективності командної роботи відіграє ключове значення із декількох причин. В першу чергу, це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів. Коли команда ефективно працює, замовлення готуються та швидко доставляються, а клієнти із більшою імовірністю одержують їжу свіжою та гарячою. Це може викликати позитивні відгуки та повторні замовлення, що зрештою збільшує прибутковість та дохід.

До того ж підвищення ефективності командної роботи може допомогти зменшити кількість відходів та помилок. Помилки в ресторані можуть дорого обходитись – як із точки зору ресурсів, так й із точки зору часу. Впевнившись, що кожен учасник команди чітко знає власні обов'язки та працює злагоджено, ризик помилок можливо суттєво зменшити. Це може спричинити економію коштів та більш раціональну роботу загалом.

Зрештою, ефективна команда може допомогти налаштувати позитивне робоче середовище. Коли усі працюють разом задля досягнення спільної мети, це може допомогти у розвитку почуття товарищескості і командної роботи. Це може сприяти підвищенню морального духу та створити позитивнішу атмосферу як для робітників, так й для клієнтів.

Існує кілька прийомів, завдяки котрим ТОВ «Зе Бургер» може поліпшити

ефективність власної командної роботи. В першу чергу, ними може бути розглянута можливість здійснення тренінгів на регулярній основі, аби впевнитись, що кожен член команди чітко розуміє власні обов'язки і найліпші практики. До того ж вони можуть застосовувати технології, такі як додатки для замовлень чи кухонні дисплеї, аби впорядкувати комунікацію та знизити кількість помилок.

До того ж, може бути корисним створити більш спільне робоче середовище. Заохочення членів команди працювати разом та підтримувати один одного може допомогти зміцнити відчуття командної роботи та зменшити ізоляцію між різними відділами чи ролями.

З метою визначення ключових проблем управління персоналом було проведено опитування серед працівників. Спершу досліджено рівень задоволеності працівників роботою в компанії (рис. 2.1).

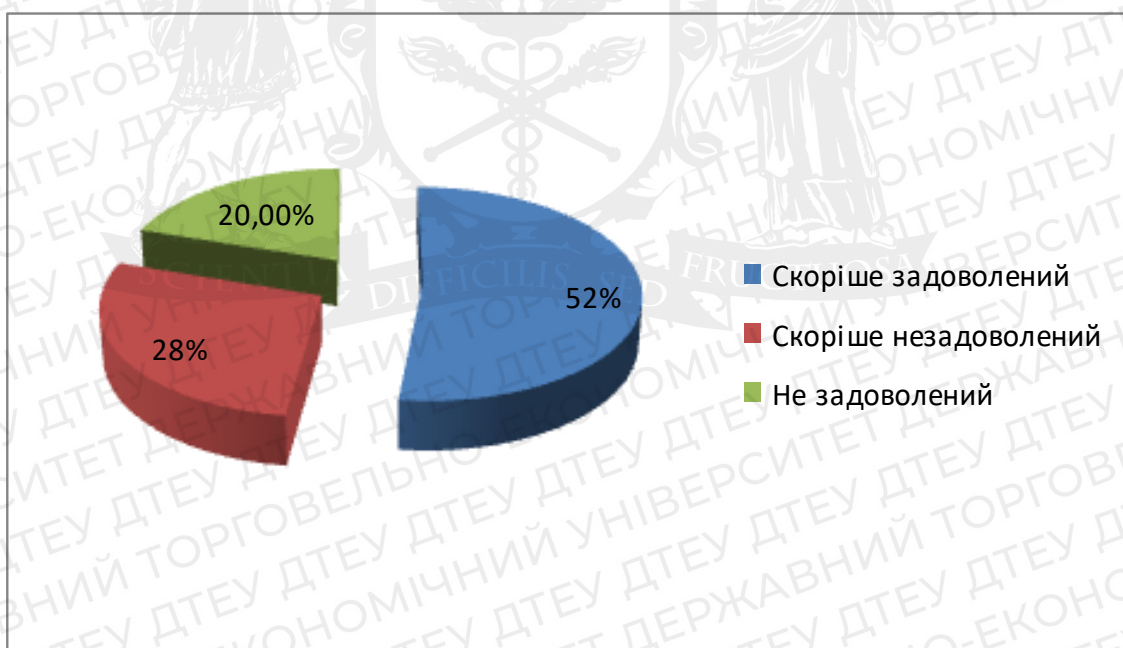


Рис. 2.1. Рівень задоволеності працівників роботою в компанії ТОВ «Зе Бургер»

Отже, з аналізу бачимо, що більшість працівників скоріше задоволені умовами роботи в досліджуваній організації (52%), 28% - скоріше не задоволені і 20% - не задоволені. Серед проблем опитані співробітники бачать такі (рис. 2.2).

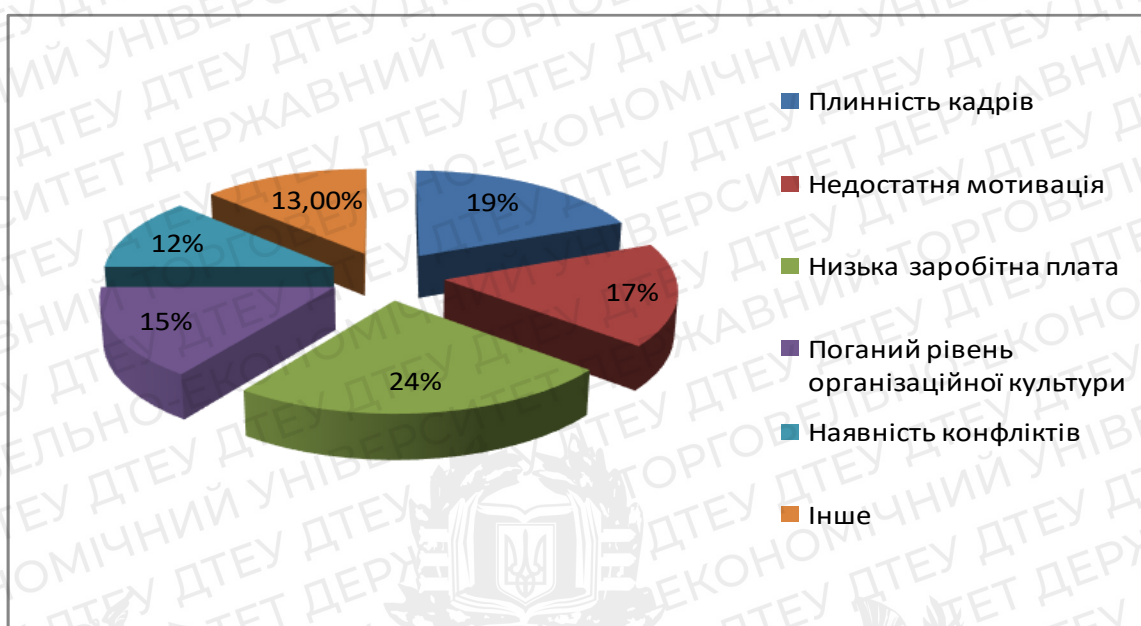


Рис. 2.2. Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом ТОВ «Зе Бургер»

Проблеми працівники оцінили досить рівномірно, і вони пов'язані з плинністю кадрів, низькою заробітною платою, низькою мотивацією, наявністю конфліктів та іншими факторами, які негативно впливають на управління персоналом підприємства.

Формування ефективної команди відіграє ключове значення для успіху будь-якого суб'єкта ресторанного бізнесу, й ТОВ «Зе Бургер» не являється винятком. Проте існує кілька проблем та викликів, котрі можуть з'явитись при спробі сформувати ефективну команду у ресторанному бізнесі.

До однієї із головних проблем, із котрою може зіштовхнутись ТОВ «Зе Бургер», виступає висока плинність кадрів. Ресторанна індустрія відома високими показниками плинності кадрів, що у свою чергу може ускладнити підтримку ефективної і стабільної команди. Високий рівень плинності кадрів може спричинити перебої в робочому процесі, збільшення витрат на навчання і зниження морального духу тощо.

До ще одного виклику відноситься потреба у різноманітних наборах навичок. Успішна команда ресторану потребує цілого ряду навичок, від кухонного персоналу до барменів та офіціантів. Знайти людей із правильним

поєднанням досвіду та навичок може бути нелегко, насамперед на конкурентному ринку праці.

Окрім того, комунікація може бути суттєвою проблемою у команді ресторану. Нерозуміння може спричинити затримки в обслуговуванні, помилки в замовленнях й інші проблеми, котрі можуть здійснити негативний вплив на клієнтський досвід. До того ж порушення комунікації може викликати конфлікти та напругу між членами команди, що може ще більше знизити продуктивність та моральний дух.

Зрештою, необхідність управління різними особистостями за умов високостресової роботи теж може виступати проблемою у формуванні ефективної команди для ресторанного бізнесу. Швидкоплинний й нерідко стресовий характер ресторанної індустрії може загострювати особистісні конфлікти і відмінності у стилях роботи. Це може спричинити напруженість і труднощі в ефективній спільній роботі.

З метою подолання зазначених викликів ТОВ «Зе Бургер» може потребувати впровадження різних стратегій задля формування і підтримки ефективної команди. На кшталт, ТОВ «Зе Бургер» можливо рекомендувати:

- 1) створення позитивної культури праці, котра сприяє командній роботі, співпраці і повазі до усіх членів команди;
- 2) потрібно проводити ретельні співбесіди у ході найму, аби впевнитись, що кандидати мають необхідний досвід і навички;
- 3) заохочувати до ефективної і відкритої комунікації через впровадження систем та процесів, які полегшують спілкування між членами команди;
- 4) надавати персоналу можливості для навчання і професійного розвитку, аби допомогти членам команди розвивати нові навички і бути в курсі найліпших галузевих практик;
- 5) заохочувати інклюзивність і різноманітність на робочому місці задля сприяння співпраці і зниження конфліктів;

б) запропонувати працівникам конкурентоспроможну заробітну плату й пільги, аби знизити плинність кадрів, залучити й утримати висококваліфікованих співробітників.

Вирішуючи вказані завдання і запроваджуючи такі стратегії, ТОВ «Зе Бургер» може сформувати і підтримувати ефективну команду, котра допоможе досягти успіху в ресторанному бізнесі.

Підвищення ефективності командної роботи відіграє ключове значення для успіху будь-якого ресторанного бізнесу, включаючи ТОВ «Зе Бургер». Зосередившись на навчанні, співпраці та технологіях, вони можуть створити більш ефективну й впорядковану роботу, котра зрештою принесе користь як клієнтам, так й робітникам.

2.2. Напрями вдосконалення методів формування ефективної команди ТОВ «ЗеБургер»

Формування ефективної команди відіграє ключове значення для успіху будь-якого ресторанного бізнесу, зокрема і ТОВ «Зе Бургер». Задля удосконалення методів формування ефективної команди можливо реалізувати такі стратегії:

- 1) розробити чіткий процес найму;
- 2) здійснювати ретельне навчання;
- 3) сприяти створенню позитивного робочого середовища;
- 4) заохочувати командну роботу і співпрацю;
- 5) запроваджувати ефективні методи комунікації;
- 6) потрібно на постійній основі контролювати й оцінювати роботу команди.

Задля того, аби гарантувати, що до команди будуть відібрані правильні кандидати, менеджерам ТОВ «Зе Бургер» необхідно розробити чіткий процес найму. Даний процес має містити детальний опис роботи, питання для

попереднього відбору і структурований процес співбесіди. Це допоможе впевнитись, що кандидати є не тільки кваліфікованими, проте і добре вписуються у культуру компанії.

Після того, як члени команди ТОВ «Зе Бургер» будуть прийняті на роботу, вагомим є забезпечити ретельне навчання останніх. Це дасть змогу гарантувати, що вони володіють знаннями і навичками, потрібними для ефективного виконання власної роботи. Навчання повинно бути безперервним та включати як технічні навички, так й м'які навички, такі як робота в команді і комунікація.

На ТОВ «Зе Бургер» створення позитивного робочого середовища може допомогти поліпшити моральний дух команди і підвищити продуктивність. Такого ефекту можливо досягти завдяки різним засобам, таким як визнання і винагорода досягнень, регулярний зворотний зв'язок, до того ж заохочення відкритого спілкування.

Заохочення командної роботи і співпраці може сприяти підвищенню результативності й ефективності команди ТОВ «Зе Бургер». Такого результату можливо досягти, окресливши чіткі ролі й обов'язки, надавши можливості для тимбілдингу і сприяючи створенню атмосфери взаємної підтримки і поваги.

Ефективна комунікація відіграє вагоме значення для успіху будь-якої команди. ТОВ «Зе Бургер» може запроваджувати ефективні методи комунікації, такі як централізована комунікаційна платформа чи щоденні зустрічі команди, аби тримати усіх в курсі подій і узгоджувати дії.

Постійний моніторинг й оцінка ефективності роботи команди ТОВ «Зе Бургер» може допомогти виявити сфери, котрі потребують удосконалення, і внести потрібні корективи. Це можливо зробити за допомогою регулярних оцінок ефективності, зворотного зв'язку із клієнтами і відслідковування ключових показників ефективності.

Більш детально розглянемо такий вагомий напрям формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу як навчання персоналу.

Навчання являється вагомою сферою, коли йдеться щодо створення ефективної команди у ТОВ «Зе Бургер». Ефективне навчання може допомогти

членам команди здобути необхідні знання і навички для ефективного і результативного виконання власної роботи. До того ж це допомагає гарантувати, що команда працює над досягненням спільних завдань та цілей.

Задля того аби забезпечити ефективне навчання, менеджерами ТОВ «Зе Бургер» можуть бути зроблені такі кроки:

1) перед здійснення будь-якого тренінгу вагомим є окреслити навчальні потреби команди ТОВ «Зе Бургер». Це можливо зробити за допомогою різних засобів, таких як зворотний зв'язок від членів команди, оцінка ефективності й аналіз показників ефективності. Окресливши конкретні сфери, котрі потребують поліпшення, навчальна програма може бути адаптована для задоволення даних конкретних потреб.

2) після окреслення потреб в навчанні необхідно розробити комплексну навчальну програму. Дана програма має включати цілі навчання, навчальні матеріали і графік навчальних сесій. До того ж вона повинна бути адаптована до потреб членів команди ТОВ «Зе Бургер» та гарантувати, що вони володіють необхідними навичками задля ефективного виконання власних обов'язків;

3) ефективний тренінг має застосовувати різноманітні методи навчання, аби підтримувати зацікавленість і залученість членів команди. Це може бути навчання в класі, навчання на робочому місці, навчальні модулі і семінари онлайн. Застосування різноманітних методів може допомогти задовольнити різні стилі навчання та гарантувати, що члени команди зможуть засвоїти та зберегти інформацію, котру викладають;

4) забезпечуйте постійний зворотний зв'язок, що виступає невіддільною частиною навчального процесу. Надання постійного зворотного зв'язку може допомогти членам команди ТОВ «Зе Бургер» окреслити сфери, котрі потребують удосконалення, та внести потрібні корективи. Це допоможе гарантувати, що команда постійно удосконалюється та працює над досягненням спільних завдань та цілей;

5) регулярно оцінюйте і удосконалюйте навчальну програму, аби вона залишалася ефективною і актуальною. Це можливо зробити завдяки

регулярному оцінюванню роботи членів команди і зворотного зв'язку від самих членів команди. Оцінюючи й удосконалюючи навчальну програму на постійній основі, менеджери ТОВ «Зе Бургер» можуть гарантувати, що команда завжди удосконалюється й адаптується до змін в галузі.

Навчання являється дуже вагомою сферою, коли йдеться щодо створення ефективної команди. Окреслюючи потреби у навчанні, розробляючи комплексну програму навчання, застосовуючи різноманітні методи навчання, забезпечуючи регулярний зворотний зв'язок, до того ж постійно оцінюючи й удосконалюючи програму навчання, менеджери ТОВ «Зе Бургер» можуть гарантувати, що члени його команди мають необхідні знання і навички задля ефективного виконання власних обов'язків і досягнення спільних завдань і цілей.

Вважаємо доцільним запропонувати ТОВ «Зе Бургер» формування корпоративної культури з метою формування ефективної команди. Базовим обмеженням впровадження етичних норм у ТОВ «Зе Бургер» є неможливість їх прямого адміністративного регулювання. Область індивідуальних моральних установок є занадто делікатною областю для безпосереднього втручання за допомогою директивних важелів.

Цінності становлять основу корпоративної культури. Як правило, вони прописані в конкретній управлінській документації – Кодексі компанії та в посадових інструкціях. Є інструменти, що сприяють зміцненню організаційної культури та є логічним продовженням обраної стратегії:

- манера поведінки власника та керуючого;
- заяви та заклики адміністрації;
- тренінги та курси підвищення кваліфікації персоналу;
- грамотно розроблена система стимулювання працівників;
- критерії відбору нових працівників;
- допомога у адаптації.

Для ефективного формування цінностей закладу потрібно самостійно або за допомогою досвідченого бізнес-консультанта пройти послідовно всі необхідні етапи цієї роботи. Тільки тоді можна бути впевненим у тому, що корпоративні

цінності продуктивно функціонуватимуть, а не залишаться списком красивих слоганів на папері. Так, вважаємо за доцільне провести наступні етапи (рис. 2.3).

Окрім того, багато проблем роботи ресторану можна вирішити, правильно налагодивши систему підбору та адаптації працівників. Корпоративні цінності виявляються в той момент, коли необхідно ухвалити важливі стратегічні рішення, планувати розподіл ресурсів, формувати штат і вирішувати суперечки, що виникають як усередині колективу, так і з постачальниками чи гостями. Однак усі ситуації неможливо прописати у стандартних посадових інструкціях. Тому найчастіше саме цінності стають тим критерієм оцінки, який має основний вплив на ухвалення остаточного рішення найрізноманітніших проблем. Якщо рішення, прийняте менеджментом ресторану, суперечить корпоративним цінностям — це негативний фактор.

Крок 1. Діагностика поточних складових корпоративної культури.

Крок 2. Аналіз стратегічного бачення цінностей та цілей закладу. Це робота з домінуючими цінностями діючих співробітників, а не «вигадування» бажаних тез.

Крок 3. Вивчення та аналіз ключових компетенцій.

Крок 4. Створення варіанту розширеного списку перспективних корпоративних цінностей з урахуванням бачення організаційної культури, цілей, стратегії та ключових компетенцій.

Крок 5. Залучення до роботи працівників різних рівнів.

Крок 6. Формування остаточного списку з урахуванням усіх рекомендацій.

Крок 7. Перетворення кожної цінності в норми поведінки та конкретні методи досягнення поставленої мети; використання цінностей у бізнес-процеси всіх рівнів (від рекрутингу до сервісу); розробка механізмів мотивації, які спираються систему цінностей.

Крок 8. Найбільш трудомісткий етап — залучення працівників ресторану до процесу усвідомлення, прийняття та дотримання оновлених корпоративних цінностей.

Рис. 2.3. Етапи формування цінностей ТОВ «Зе Бургер»

Подальший розвиток ситуації у такому напрямі може призвести до негативних наслідків, що вплинуть на робочі процеси та результати роботи всього колективу. А ось рішення, яке повністю відповідає цінностям корпоративної культури, допомагає закладу наблизитися до поставленої мети. Для закріплення корпоративної культури нами запропоновано впровадження етичного кодексу.

Кодекс повинен являти собою чітко сформульований документ з наявністю структури, яка виключала б дублювання або підміну основних понять. Кодекс повинен являти собою чітко сформульований документ з наявністю структури, яка виключала б дублювання або підміну основних понять. Можна розглянути такий варіант структури.

Вступ.

1. Загальні положення кодексу (місія, цілі та завдання організації).
2. Цілі і завдання, функції даного кодексу.
3. Сфера застосування (кому адресований і т.д.).
4. Поняття і терміни.
 - 1) Етичні принципи і стандарти в діяльності компанії:
 - 1.1. у відносинах з керівництвом та працівниками
 - 1.2. у відносинах із зовнішніми організаціями та гостями
 - 2) Етичні норми поведінки працівників.
 - 3) Конфлікти інтересів, шляхи їх вирішення.

Заключні положення.

У вступі рекомендується розповісти про документи, правила і закони, що діють в компанії, про цілі і завдання даного кодексу, кому адресований, які його цільові групи. В даному випадку його слід адресувати всім співробітникам компанії; що стосується функції кодексу, то можна поставити мету реалізації всіх трьох його функцій: репутаційної, управлінської та функції розвитку корпоративної культури. Кодекс повинен бути пов'язаний з іншими корпоративними документами, регламентами, стандартами.

Корпоративний етичний Кодекс та інші локальні акти компанії є принципово різними, але взаємодоповнюючими інструментами компанії. Далі йде розділ під назвою «Поняття», в якому потрібно розкрити суть всіх необхідних понять.

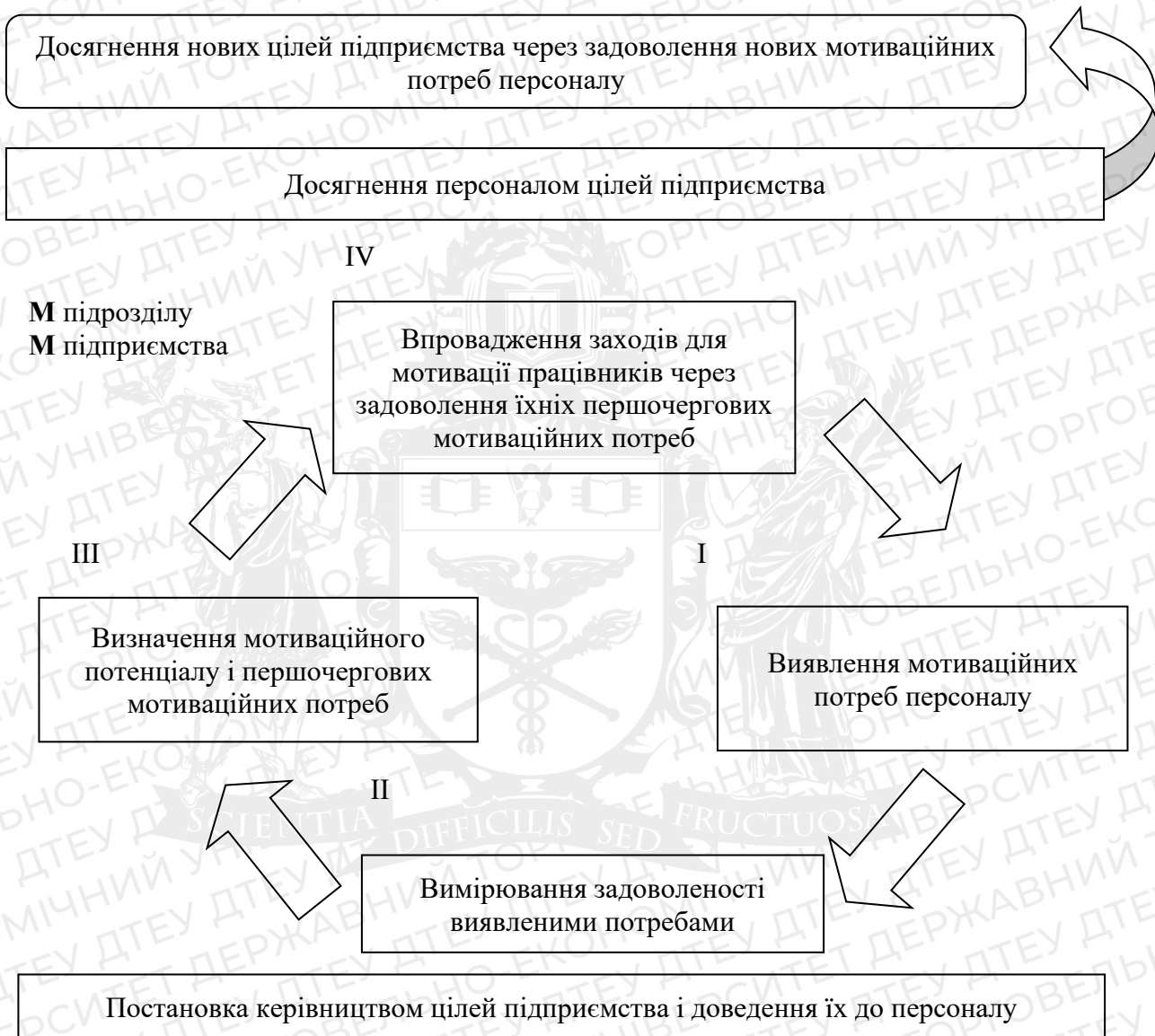
У першому розділі слід описати етичні принципи і стандарти діяльності компанії, які зобов'язані дотримуватися всі співробітники компанії, включаючи керівництво. Цей розділ представляє особливий інтерес для працівників, так як в ньому розглядаються такі питання, як рівність шансів, довірливість відносин, характер взаємин керівників і підлеглих, можливість професійного зростання, обов'язки компанії і працівників. Не треба починати цей розділ з заборон, необхідно в першу чергу сформулювати свої зобов'язання перед співробітниками. У наступному розділі рекомендується сформулювати етичні норми поведінки працівників. Кодекс повинен бути написаний доступною для всіх членів компанії мовою.

Створення Кодексу не обмежується тільки написанням тексту документа. Щоб він дійсно працював, ще на етапі його створення необхідно передбачити процедури, які включають в процес розробки документа якомога більше співробітників компанії, механізм контролю за його дотриманням і механізм перегляду Кодексу, внесення в нього доповнень, змін. Окрім того, було виявлено, що у працівників ТОВ «Зе Бургер» низький рівень мотивації, тому вважаємо за необхідне запропонувати підвищити останній. Так, нами була розроблена концептуальна модель мотивації (на рис. 2.4).

Система стимулювання праці ТОВ «Зе Бургер» повинна бути максимально тісно пов'язана з результатами роботи співробітника, і відображати ступінь його відповідальності за результати.

Оклад важливий для працівника в період адаптації на підприємстві, для ухвалення остаточного рішення. Виплати, що залежать від результатів роботи можна розглядати як матеріальний стимул.

Можливості навчання і розвитку важливі для багатьох працівників – цей факт також потрібно враховувати при формуванні системи ефективного управління персоналом.



Рису. 2.4. Концептуальна модель системи мотивації

Таким чином у працівників підприємства ТОВ «Зе Бургер» є три варіанти виконання роботи, які вимагають витрат:

- 1) великих зусиль;
- 2) середніх зусиль;
- 3) низьких зусиль (табл. 2.1).

Мотиваційна сила для кожного з можливих варіантів поведінки працівника ТОВ «Зе Бургер»

Варіант	Результати першого рівня і їх очікування	Результати другого рівня і їх очікування	Валентність результатів другого рівня	
Великі витрати зусиль	Високий результат 2,02	Схвалення керівництва	2,14	3
		Вільний час	1,45	4
		Премія	1,91	1
		Просування по кар'єрній драбині	1,67	3
	Середній результат 1,67	Схвалення керівництва	1,94	3
		Вільний час	1,44	4
		Премія	1,66	1
	Низький результат 1,52	Просування по кар'єрній драбині	1,57	3
		Схвалення керівництва	1,64	3
Вільний час		1,44	4	
Середні витрати зусиль	Високий результат 1,67	Премія	1,54	1
		Просування по кар'єрній драбині	1,42	3
		Схвалення керівництва	1,68	3
		Вільний час	1,86	4
	Середній результат 2,09	Премія	1,82	1
		Просування по кар'єрній драбині	1,56	3
		Схвалення керівництва	1,58	3
	Низький результат 1,52	Вільний час	1,86	4
		Премія	1,52	1
Просування по кар'єрній драбині		1,46	3	
Низькі витрати зусиль	Високий результат 1,52	Схвалення керівництва	1,54	3
		Вільний час	1,82	4
		Премія	1,44	1
		Просування по кар'єрній драбині	1,46	3
	Середній результат 1,64	Схвалення керівництва	1,54	3
		Вільний час	2,22	4
		Премія	1,52	1
	Низький результат 2,07	Просування по кар'єрній драбині	1,42	3
		Схвалення керівництва	1,42	3
Вільний час		2,02	4	
		Премія	1,52	1
		Просування по кар'єрній драбині	1,42	3
		Схвалення керівництва	1,42	3
		Вільний час	2,02	4
		Премія	1,44	1
		Просування по кар'єрній драбині	1,42	3
		Схвалення керівництва	1,42	3
		Вільний час	2,02	4

Використовуючи дані наведені в табл. 2.1. визначимо мотиваційну силу для кожного з можливих варіантів поведінки співробітника. Визначимо мотиваційну силу для великих витрат зусиль:

$$\begin{aligned}
 Mc1 &= 2,02*(2,14*3+1,45*4+1,91*1+1,67*3)+ \\
 &+1,67*(1,94*3+1,44*4+1,66*1+1,57*3)+1,52*(1,64*3+1,44*4+1,54*1+1,42*3) = \\
 &= 93,7
 \end{aligned}$$

Визначимо мотиваційну силу для середніх витрат зусиль:

$$\begin{aligned}
 Mc2 &= 1,67*(1,68*3+1,86*4+1,82*1+1,56*3)+ \\
 &+2,09*(1,58*3+1,86*4+1,52*1+1,46*3)+1,52*(1,54*3+1,82*4+1,44*1+1,46*3) = \\
 &= 96,42
 \end{aligned}$$

Визначимо мотиваційну силу для низьких витрат зусиль:

$$\begin{aligned}
 Mc3 &= 1,52*(1,54*3+2,22*4+1,52*1+1,42*3)+ \\
 &+1,64*(1,42*3+2,02*4+1,52*1+1,42*3)+2,07*(1,42*3+2,02*4+1,44*1+1,42*3) = \\
 &= 96,37
 \end{aligned}$$

Отже, для співробітників ТОВ «Зе Бургер» мотиваційна сила найбільша при середніх витратах зусиль. Тому робимо висновок, що не завжди ефективність персоналу перебуває у прямій залежності від розміру заробітної платні. Керівництву ТОВ «Зе Бургер» можна рекомендувати застосовувати нематеріальні способи мотивації персоналу: комфортні умови на робочому місці, визнання (схвалення керівництва), тренінги для розвитку особистості, конкурси та змагання для розвитку «командного духу» тощо.

Отже, формування ефективної команди відіграє ключове значення для успіху ТОВ «Зе Бургер». Розробляючи чіткий процес найму, забезпечуючи ретельне навчання, заохочуючи командну роботу і співпрацю, сприяючи створенню позитивного робочого середовища, запроваджуючи ефективні методи комунікації, до того ж на постійній основі здійснюючи контроль й оцінку ефективності роботи команди, компанія може удосконалити власні методи формування ефективної команди та зрештою досягти більшого успіху у конкурентній ресторанній індустрії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

- 1) Команда представляє собою групу людей, що усвідомлює власне завдання як частку глобальної цілі суб'єкта бізнесу і забезпечує ефективну узгоджену працю над його розв'язанням.
- 2) Важливим вмінням для команди є працювати спільно. Співробітництво у справжній команді завжди дає більший ефект у порівнянні з сумою досягнень кожного її члена зокрема. Зазначене досягається підбором працівників, спроможних до ефективної взаємодії, взаємодопомоги, взаємопідтримки, подання нових ідей окремими членами команди й новими спільними планами.
- 3) Формування команди є складним процесом, який проходить в декілька етапів. Проте, ефективно сформована команда – є важливим елементом успішного функціонування суб'єкта ресторанного бізнесу.
- 4) Об'єктом дослідження обрано ресторан «Зе Бургер». У підприємстві спостерігається скорочення обсягу виручки від реалізації та зростання суми кредиторської заборгованості. Перш за все, це пояснюється наслідками кризових явищ, які спіткали ресторанне підприємство через карантинні обмеження, спричинені пандемією COVID-19.
- 5) З фінансової звітності підприємства, ресторан «Зе Бургер», як і будь-який інший заклад харчування, не оминули наслідки карантинних обмежень, спричинених пандемією COVID-19. Головним ресурсом та цінністю закладу лишається людський капітал, тобто команда ресторану.
- 6) З мого погляду, на ТОВ «Зе Бургер» склався не дуже гарний мікроклімат, психологічні умови не досить комфортні. У зв'язку зі специфікою діяльності (робота підприємства без вихідних і святкових днів) з'являються деякі специфічні моменти, які визначають специфіку етики спілкування.

- 7) Підводячи підсумки можна з великим ступенем упевненості сказати, що й загальний настрій працівників і психологічний клімат у колективі й рівень організаційної культури свідчать про існування етичної інфраструктури й етичного кейса підприємства.

Нами **запропоновано** впровадження етичного кодексу на ТОВ «Зе Бургер». Етичні нормативи описують систему загальних цінностей і правила етики, яких, на думку організації, повинні дотримуватися її працівники. Етичні нормативи розробляються з метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери й визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття рішень. Для співробітників ТОВ «Зе Бургер» мотиваційна сила найбільша при середніх витратах зусиль. Тому робимо висновок, що не завжди ефективність персоналу перебуває у прямій залежності від розміру заробітної платні. Керівництву ТОВ «Зе Бургер» можна рекомендувати застосовувати нематеріальні способи мотивації персоналу: комфортні умови на робочому місці, визнання (схвалення керівництва), тренінги для розвитку особистості, конкурси та змагання для розвитку «командного духу» тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві / Н.П. Базалійська, С.С. Микитюк // Економіка та управління підприємством. – 2017. – № 1(06). – С. 24–31.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак. – Д. : ДонДУЕТ, 2011. – 468 с.
3. Бездітко А.В. Психологічні особливості ролі в організації / А.В. Бездітко // Наці. уні-т ім.В. І. Вернадського. Вид-тво: 2 Вісник ДНУ. Серія: Педагогіка і психологія. – 2012. – вип. 18. – т. 20. – С. 15-20.
4. Борщ В.І., Бевзюк Д.В. Сучасні технології формування управлінської команди / В.І. Борщ, Д.В. Бевзюк // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2018. Вип. – № 17 (38). – С. 72–83.
5. Варій М. Й. Загальна психологія.: підр. [для студ. вищ. навч. закл.] / М. Й. Варій – [3-тє вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 1007 с.–
6. Горбунова В.В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.
7. Гурбик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю.Ю. Гурбик, С.С. Біляєв, О.С. Багунц // Економіка та управління підприємством. – 2018. – № 17. – С. 216–224.
8. Євтушенко Г.І. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналу / Г.І. Євтушенко, А.М. Ватоян, М.А. Єршоміна // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. – Вип.36. – С.87-93.
9. Дроздова А.Ю. Робота з командою як чинник ефективного управління підприємством / А.Ю. Дроздова, С.Б. Вульчин // Вісник Львівського політехнічного університету. – 2016. – С. 711–713.

10. Командна робота – запорука успіху: методичні рекомендації працівникам клубних закладів. 55 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cnt.sumy.ua/wp-content/uploads/komandna-robota.pdf>
11. Оленіч А. В. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах / А. В. Оленіч, З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 10. - С. 136-142.
12. Офіційний сайт YouControl. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39467850/
13. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / В.Д. Попова, Л.Ф. Маценко. – Ч: ЧНУ, 2018. 157 с.
14. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с.
15. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг: автореф. Дис.. канд.. екон. наук: 08.06.01 – Хмельницький, 2005. – 21с.
16. Статистика : підручник / С. І. Пирожков, В. В. Рязанцева, Р. М. Моторин та ін. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 328 с.
17. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств: дис. канд. економ. наук : 08.00.04. Львів, 2018. – 225 с.
18. ТОВ «Зе Бургер»: фінансова звітність [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zvitnist.com/39467850_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDP_OVDALNSTU_ZE_BURHER#analysis
19. Хлуп'янець Д.І. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом / Хлуп'янець Д.І, Яблонська І.В., Ярмолюк Д.І.// Приазовський економічний вісник. –2020. - Випуск 3(20). – С. –152-156.
20. Чернецька О.В. Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві / О.В. Чернецька // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 2. – С. 762–765.

21. Шпортко Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди / Г. Шпортко, А. Карабаш // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 25. – С. 101-105.

