

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Методи формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу**

Студента 4 курсу 2 групи,  
спеціальності  
«073 Менеджмент»  
освітньої програми  
«Готельний  
і ресторанний менеджмент»

\_\_\_\_\_

підпис студента

Кореневич  
Володимир  
Сергійович

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_

підпис керівника

Полтавська  
Оксана  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_

підпис керівника

Ткачук Тетяна  
Михайлівна

**Київ 2023**

# Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність Освітня програма 073 Менеджмент» Готельний і ресторанный менеджмент

## Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2022 р.

## Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студенту

Кореневича Володимира Сергійовича

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Методи формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу ресторану «Едем»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 р.

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу «Едем»

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу.



#### 4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за

##### ВСТУП

##### РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В РЕСТОРАНІ «ЕДЕМ»

1.1 Сутність ефективної команди: ознаки, навички, завдання, ефективність

2.2 Оцінка складу, структури та ефективності персоналу ресторану «Едем»

##### РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМАНД

3.1 Розроблення програми формування

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих методів

##### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

##### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ

##### ДОДАТКИ

**кожним розділом)**

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.	30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	02. 03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	02.06.2023	02.06.2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	03.06.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії		
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм

Ткачук Т.М.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)



## **10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи**

*Студент Корненевич В.С. виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему: Методи формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.*

*У випусковій кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та проаналізовані теоретичні та методологічні основи організації формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу.*

*На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу.*

*За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по формуванню ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу.*

*.Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.*

*Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.*

**Керівник випускної кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## **11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу**

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

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

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

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

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В РЕСТОРАНІ «ЕДЕМ».....</b>	<b>10</b>
1.1 Сутність ефективної команди: ознаки, навички, завдання, ефективність.	10
1.2 Оцінка складу, структури та ефективності персоналу ресторану «Едем»	27
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМАНД.....</b>	<b>34</b>
2.1 Розроблення програми формування.....	34
2.2 Обґрунтування ефективності запропонованих методів.....	37
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>41</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>44</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>47</b>

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA



## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** На сучасному етапі розвитку підприємств ресторанного бізнесу вести конкурентоспроможну боротьбу та надавати послуги високої якості можуть лише ті підприємства, які мають у своєму складі лише добре сформовану, єдину команду персоналу. Одна людина, навіть з високим рівнем освіти й великим досвідом роботи, не може швидко реагувати на зміни в бізнесі та контролювати процеси в ньому.

Формування команд, груп у складі персоналу підприємства є одним із найперспективніших напрямків розвитку в умовах сучасного стану ринку послуг. Тому дана тема випускної кваліфікаційної роботи є актуальною для розгляду та детального дослідження.

**Рівень дослідженості теми.** Багато наукових статей присвячено вивченню командної роботи та її ефективного використання в підприємствах. А саме таких вчених: В. М. Петюх, Т. М. Грабенко, Д. Ф. Фролов, Т. Д. Зінкевич-Євстигнєєва, Н. Ф. Ільницька, Дж.Р. Кемзенбер, К. Левіс-МакКлеар, Д.К. Сміт, М. Тейлор, С. В. Дж. Козловський, Б. С. Белль, Р. Рейтер-Палмон, Ф. Йошевська, С. Хандельваль,

**Метою** дослідження є поглиблення теоретичних і практичних знань, розробка пропозицій щодо вдосконалення процесів формування команд на підприємстві ТОВ «Едем».

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі **завдання**:

1. З'ясувати основні ознаки, навички, завдання ефективної команди на підприємстві.
2. Проаналізувати вплив команди та її рішень на діяльність підприємств ресторанного бізнесу
3. Надати загальну характеристику економічної діяльності ТОВ «Едем».
4. Проаналізувати наявність, склад ефективних команд в ресторані «Едем».

5. Розробка нових програм формування та обґрунтувати ефективність їх запровадження.

**Об'єктом дослідження** даної курсової роботи є процес формування ефективної команди, показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ресторан «Едем».

**Предмет дослідження** – це сукупність теоретичних, методичних, організаційних та практичних положень організації та управління формуванням ефективних команд.

**Методи дослідження.** Методологічним підґрунтям написання курсової роботи стали основні положення економічної теорії, наукові розробки і дослідження вітчизняних і закордонних науковців.

Також були використані загальнофілософські методи і принципи пізнання (аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження), абстрактно-логічний (узагальнення й формулювання висновків), системний аналіз ефективності застосування командного управління, комплексний підхід – при розробці шляхів та напрямів удосконалення командо творення; методи аналізу статистико-економічної інформації (табличний, графічний методи); а також методи соціологічного дослідження (спостереження, анкетування та інтерв'ю).

Крім того, у процесі дослідження було використано традиційні методи та засоби економічного аналізу, такі як табличний, графічний, порівняння та інші. Обробка усіх матеріалів проводилась з використанням персональних ЕОМ.

**Інформаційна база.** Теоретичну основу дослідження склали наукові розробки дослідників, їх навчальні посібники, а також дані фінансової звітності за 2019-2021 роки та складу персоналу ТОВ «Ресторан «Едем». (Баланс, Звіт про фінансові результати, Штатний розпис, Звіт про працю тощо).



**Практичне значення отриманих результатів.** Матеріали, висновки, а також пропозиції даної роботи можуть бути використані в діяльності підприємства.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 32 найменування та 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок, на яких представлено 14 таблиць та 7 рисунків.



## РОЗДІЛ 1

### ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ В РЕСТОРАНІ «ЕДЕМ»

#### 1.1 Сутність ефективної команди: ознаки, навички, завдання, ефективність

Як показує багато віковий досвід, лише з прибічниками та ефективною командою можливо досягти високого успіху. Команда і командна робота стають відомими явищами в сучасній системі менеджменту.

Кожний працівник залежить від колеги по роботі, а для того, щоб працювати спільно і ефективно та позитивно впливати на організації, ніякий співробітник не може працювати поодиночці. Це загалом може відноситися і команди менеджерів, єднання якої може вивести діяльність підприємства на високий ступінь розвитку, допомогти організації вижити в умовах конкурентного середовища.

Дослідження останніх років показало, що об'єм часу, який менеджери та працівники витрачають на спільну діяльність, збільшилась на 50% за останні два десятиріччя. По друге, всі працівники 75% свого робочого часу спілкуються з колегами, тому команди стають ключовим інструментом для організації роботи в сучасному світі. Команди мають потенціал негайно накопичувати ресурси, організовувати роботу, виконувати роботу. Команди є ефективним засобом мотивації персоналу [6].

Вперше термін «команда» був використаний спортсменами в США в кінці 80-х – на початку 90-х років [5]. До сьогодення цього часу цей термін значно поширив коло свого вживання.

Команди можна відрізнити від інших груп людей тим, що перші спрямовані на одну спільну мету, хоч і можуть виконувати різні завдання [6].

Група стає командою, як тільки досягає відповідного рівня згуртованості, достатнього для досягнення основної мети. Це включає процес проектування організації, який визначає ефективні моделі розподілу ролей,



прийняття рішень та обміну інформацією. Таким чином, перехід груп на рівень команди є результатом процесу навчання або, іншими словами, результатом організаційного розвитку. Команда використовує набутий досвід і всі надані їм для роботи ресурси.

За роки вивчення теми команди на підприємствах вітчизняними та зарубіжними науковцями було розроблено безліч визначень терміну «команда». Найбільш відомі з них наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Аналіз підходів до визначення поняття «команда»

Автор	Визначення
Джон Катценбах	«команда – це невелика кількість людей з навичками, що доповнюють один одного, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні»[12]
Н. Григор'єва	Команда це колектив однодумців, що згуртовані навколо свого лідера, який одночасно є вищою посадовою особою в даному проекті [3]
С.В.Дж. Козловський, Б. С. Белл	групи працівників, які мають у своєму складі двох або більше осіб, існують для виконання організаційно важливих завдань, мають одну або більше спільних цілей, соціально взаємодіють, виконують взаємозалежні завдання, виявляють взаємну підтримку та вбудовані в організаційний контекст, який обмежує команду та впливає на взаємодії з іншими підрозділами в більш широкому плані [13]
Левіс МакКлеар	«люди, що працюють разом на певному шляху для досягнення загальної мети або місії. Робота є взаємозалежною і члени команди розділяють відповідальність і вважати себе відповідальними за досягнення результатів» [14]
MSG (Management Study Guide)	«команда група людей, що працюють разом для досягнення спільної мети» [33]
Стів Маєрс	«група, в якій члени інтенсивно працюють разом для досягнення спільної мети групи» [7]

Джерело: сформовано автором

Американськими вченими було розроблено теорію «Велика 5», яка має п'ять компонентів і два механізми координації роботи кожного учасника команди, які, по суті, і визначають зміст командної роботи. Це:

- Адаптивність – здатність коригувати стратегії на основі інформації, отриманої з середовища;
- Запасна поведінка – здатність використовувати точне знання обов'язків інших членів команди, щоб передбачити потреби інших членів команди;
- Зв'язок по замкнутому циклу — обмін інформацією між відправником і одержувачем;
- Ефективність взаємного моніторингу – здатність розвивати спільне розуміння команди та застосовувати відповідні стратегії для точного моніторингу дій команди;
- Члени команди довіряють один одному;
- Управління командою – здатність керувати, координувати та оцінювати діяльність інших членів команди та мотивувати їх;
- Схильність враховувати думку інших [17].

Реймонд Мередіт Белбін виділив у своїй роботі «Management Teams» ролі для учасників команди, тобто схожих типів поведінки членів команд. Найкращих показників досягають команди, в яких є:

- «координатор» тобто керівник або лідер;
- «генератор» як джерело ідей;
- «організатор», який стимулює генератора ідей;
- «математик» – співробітник, здатний «прорахувати» усі недоліки і переваги пропозицій.

Команда ж, утворена з виконавців усіх ролей, готова до здійснення будь-якого завдання, є достатньо гнучким типом організації праці [9].

Спільна ціль є однією з найважливіших ознак команди, але не єдиною, тому що інші члени підприємства також можуть мати таку ціль.

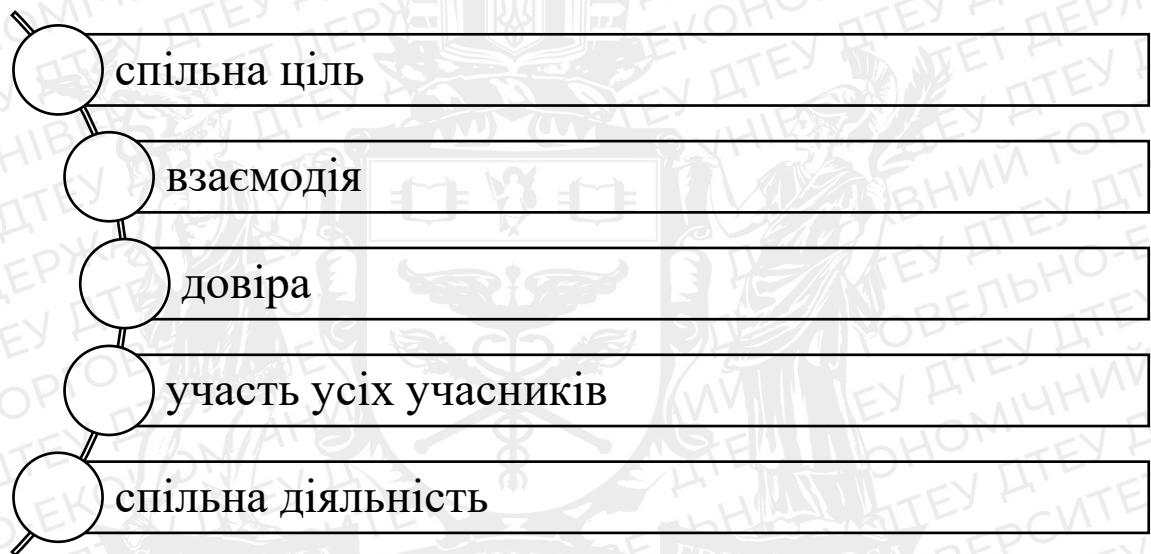


Участь усіх учасників команди в ухваленні рішень є можливою лише у групі, що не має одного лідера.

Взаємодія між членами команди також важлива. Це може стосуватись як і взаємної допомоги, поради так і спільного виконання обов'язків.

І, нарешті, довіра в команді. Набагато легше працювати коли ти довіряєш команді. Можна зациклюватись на процесі та не відриватися на контролювання прогресу виконання роботи іншими.

Ознаки команди можна зобразити схематично на рисунку 1.1.



*Рисунок 1.1. Ознаки команди*

*Джерело: [розробка автора на основі [4]]*

У 1965 році Брюс Такман розробив модель розвитку команди, яка охоплює 5 основних стадій (з англ. forming, storming, norming and performing, adjourning). За допомогою неї керівники можуть прослідкувати стан своїх команд та вивести на наступну стадію, що призведе до підвищення ефективності їх роботи.

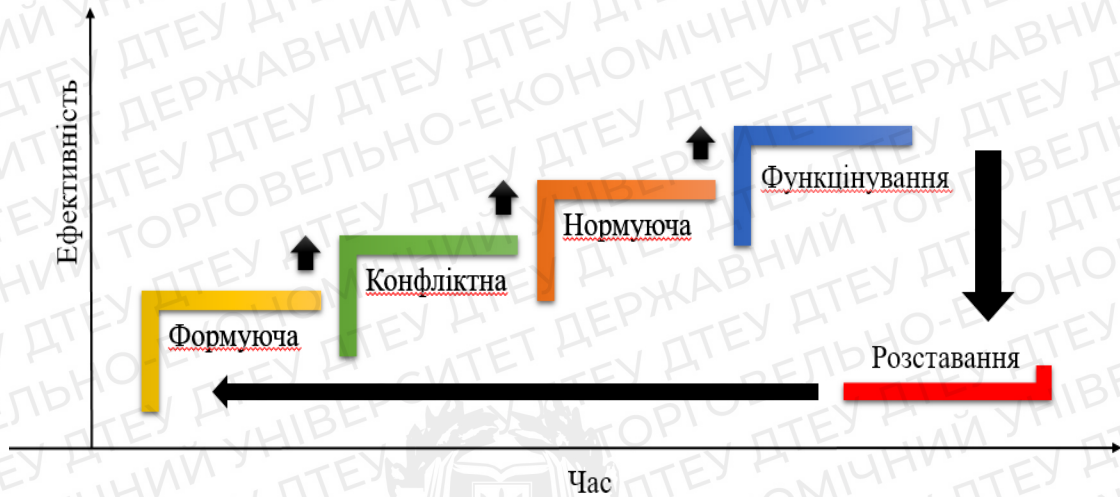


Рисунок 1.2 Модель розвитку команди Такмана

Джерело: розробка автора на основі [24]

На етапі формування відбувається знайомство між членами та формування загальних стратегій і цілей.

На конфліктній стадії робота йде, але не всім подобаються підходи один одного. Деякі члени змінюють підходи, а інші не спішають це робити. Тут відбувається зіткнення сторін.

Коли всі розбіжності улагоджено і робота налаштована йде перехід до наступного етапу – нормування. Для підтримки такої атмосфери керівники можуть проводити тимбілдінги, тренінги, складають норми та правила роботи в команді.

Етап синергії або етап продуктивності йде наступним. Члени команди можуть справлятися без допомоги керівників.

Етап завершення настає, коли ціль, заради якої й було сформовано команду, досягнуто. Після цього її члени можуть виходити з команди або повертатись до першого етапу, але вже з новими людьми та з новими цілями.

Команди грають важливу роль у нашому професійному та особистому житті. Але не кожна група являє собою команду і не кожна команда є ефективною. У вітчизняній економічній теорії існує два основних підходи щодо визначення змісту ефективності:



- витратний: коли ефективність розраховується як співвідношення результатів діяльності;
- ресурсний: економічна ефективність розглядається як діяльність, яка використовує найменшу затратність ресурсів.

Ефективність групи чи команди можна розглядати з позиції витратного підходу, отож її можна оцінювати з позиції отриманих результатів. Результат може бути як кількісним, тобто вираженням у числових формах, так і якісним, тобто не мати кількісне зображення. Між кількісними та якісними показниками ефективності існує тісний взаємозв'язок [2].

У зарубіжному досвіді існують різні моделі ефективності командної роботи:(рис. 1.3)

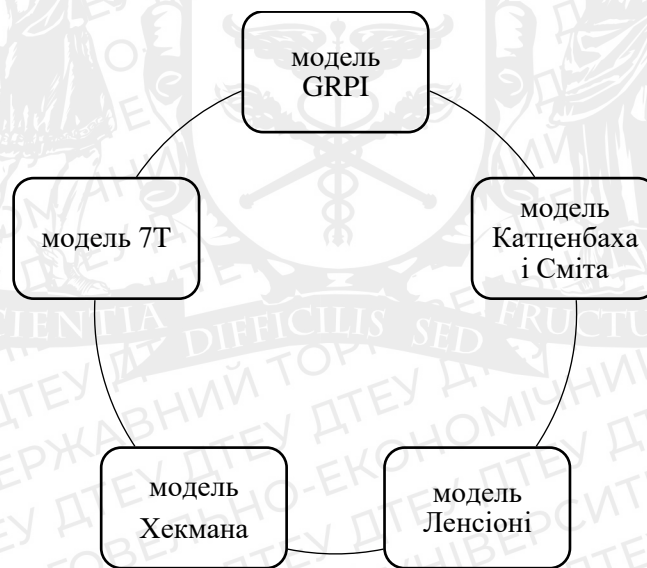


Рис. 1.3. Зарубіжні моделі ефективності командної роботи

Джерело: сформовано автором на основі [9,10,29,30]

Модель GRPI була вперше представлена Річардом Бекхардом і далі розроблялася та популяризувалася Ірвіном Рубіним, Марком Пловніком та Рональдом Фраєм і була представлена у 1977 році.

GRPI – це абревіатура, що описує послідовність ключових аспектів, що визначають розвиток та ефективність команди: цілі (goals), ролі (roles), процес (processes) та міжособистісні відносини (interactions). Вона має такий вигляд: (рис. 1.4)



Рис. 1.4. Модель GRPI

Джерело: [сформовано автором на основі [32]]

Модель 7Т Майкла Ломбардо було створено у 1995 році. Модель охоплює 7 факторів, які з англійської всі починаються на літеру «Т». Звідси і назва моделі: фокусування на суті (Thrust); довіра (Trust); таланти (Talent); навички командної роботи (Teaming skills); здатність виконувати робочі завдання (Task skills); сумісність команди з лідером (Team leader fit); підтримка команди з боку підприємства (Team support from the organization). Автор розділяє ці фактори на дві групи: внутрішні і зовнішні. Останні стосуються сумісності команди з їх лідером та підтримки з боку підприємства [29].

Наступна модель Дж. Річарда Хакмана описує п'ять умов, необхідних для підвищення ефективності командної роботи:

- команда повинна бути реальною;
- наявність заданого напрямку і чітких цілей, які б мотивували учасників до спільної діяльності;
- організаційна структура, яка сприяє командній роботі;
- наявність у команди необхідних ресурсів, інформації та підтримки;
- наявність навчання і наставництва для учасників [10].



Модель ефективності від Патріка Ленсіоні описана у його книзі «П'ять дисфункцій команди» та описує проблеми, які заважають формуванню ефективної команди у організації. Це:

- відсутність довіри учасників команди;
- боязнь конфліктів та невміння їх вирішувати;
- недостатня відданість справі;
- ухилення від відповідальності;
- неухважність до загальних результатів [15].

Остання модель Джона Катценбаха і Дугласа Сміта визначає взаємозв'язок основних результатів командної роботи: продуктивності командної праці, показників ефективності та особистісного розвитку. У досягненні цих результатів важливу роль відіграють прихильність учасників команди загальним цілям і єдиному підходу до справи, їх взаємодоповнюючі навички та відповідальність учасників один перед одним та перед керівництвом [11].

Мотивація й ефективна робота команди мають тісний зв'язок і прямо пропорційну залежність. Мотивація команди – це сукупність трьох складників: мотивація лідера, мотивація команди загалом та індивідуальна мотивація.

Індивідуальна мотивація спирається на піраміду Маслоу та може бти застосована за допомогою:

- збільшення з/п, преміювання, ;
- гарантія зайнятості;
- підвищення по робочій посаді;
- відповідальність за результати.

Мотивація лідера повинно повністю залежати від успіху роботи команди.

Умови отримання командної винагороди повинні бути залежними від командних зусиль та кінцевого результату. Для цього доцільно створити

належний командний дух, який би сприяв виникненню таких стимулюючих факторів, як відчуття надійності у команді, дружність [6].

Отже, як видно зі ступеня досліджуваності теми, створення та управління командами на підприємстві є важливим інструментом для розвитку компанії та її персоналу. Це впливає на якість роботи та на ступінь згуртованості, адже кожен співробітник працює на одну і ту ж саму ціль.

Вплив команди на діяльність підприємства важко переоцінити. Це можна зрозуміти ще тоді, коли ознайомимось з її завданнями і ефективністю. Команда не так піддається впливу конкурентів і конкурентного середовища ззовні; у команді важко пропустити чи загубити ідею, вони всі уважно обговорюються; у команді дійсно легко розкрити таланти співробітників та гідно їх оцінити.

У ресторанному бізнесі найчастіше персонал називають командою ресторану. Адже починаючи від хостес і закінчуючи прибиральницею всі працюють заради однієї цілі — утримання і розвиток підприємства на ринку та покращення фінансових показників діяльності.

Ефективна команда має прямий вплив на діяльність і організаційну культуру підприємства ресторанного бізнесу. До найбільш важливих переваг командної роботи можна віднести створення умов для високої конкурентоспроможності, розширення можливостей збору інформації, прискорення пошуку інформації, підвищення задоволеності працею тощо.

Але поруч з тим, запровадження ефективної командної роботи має ряд обмежень. До них можна віднести: зміни в організаційних сферах, в мотиваційних системах та системах контролю [5].

Роль командного менеджменту можна описати в таблиці 1.2



Таблиця 1.2

### Переваги командного менеджменту в сучасному менеджменті підприємств ресторанного бізнесу

Ознака	Характеристика
Мотиваційні аспекти	Команда сама по собі є мотивацією для працівників
Розподілення командних ролей	Усі командні ролі є позитивними; з іншими проводиться виключення (звільнення) або навчання
Відповідальність	Повна відповідальність за результати
Потенціал	Потенціал команди допомагає підприємству швидко акумулювати та накопичувати ресурси, навчає самодисципліні й самоорганізації
Креативність	Головна риса існування команди
Рівень згуртованості	Він є достатньо високим, що допомагає на психологічному рівні розуміти один одного і керівника в тому числі

Джерело: [розробка автора на основі [7,8]]

Важливо зазначити, що праця в команді допомагає керівництву бути ближчими до персоналу та полегшити систему кар'єрного зростання. Для того, щоб робота в колективі була злагодженою і функціонувала правильно, необхідно, перш за все, щоденно проводити особисте спілкування з кожним співробітником — знати, чим живуть ваші підлеглі, які проблеми у них є — усе це позитивно відбивається на співробітниках і колективі в цілому [1].

З початком пандемії більшість ресторанів почали створювати спеціальні антикризові команди. Вона допомагає швидко збирати й аналізувати інформацію, оперативно ухвалює рішення та вживає необхідні антикризові заходи для забезпечення безперебійної діяльності бізнесу з мінімальними фінансовими та репутаційними втратами.

Така команда працює в ресторанній сфері у три стадії розвитку кризових становищ:

- у період стабільності для запобігання кризи;
- у період кризи для протидії;
- після завершення кризи для аналізу впливу та вивчення помилок роботи для майбутнього.

Компанія Google опублікувала дослідження, що тривало п'ять років і мало на меті визначити 5 основних навичок ефективних команд. Воно отримало назву проєкт Аристотель [28]. Результати зображені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### 5 навичок ефективних команд

Назва аспекту	Характеристика
Психологічна безпека	Кожний член команди має право працювати в атмосфері свободи та вільному від осуду середовищі, де він може спокійно висловлювати свої думки та пропонувати свої ідеї
Надійність	У команді повинна панувати довіра, тому всі повинні старанно виконувати свої обов'язки та вкладатись в строк і очікувати від колег того ж самого.
Чіткість	Усі ролі і обов'язки повинні бути чітко прописано, щоб працівники не витрачали час на тлумачення і розуміння завдання.
Сенс	Мотивація може бути різною: як фінансова, так і прагнення до змінення світу.
Вплив	Якщо працівник розуміє та усвідомлює свій внесок у розвиток підприємства, то він усвідомлює важливість для команди і компанії.

*Джерело: [розроблено автором]*

Ця тенденція збільшила свою популярність з початком війни та введенням воєнного стану. У цьому випадку до традиційних ризиків, що супроводжують кризи, додалися ризики фізичної безпеки працівників, руйнування ресторанів, логістичних ланцюгів тощо. За таких умов наявність антикризової команди, що буде координувати діяльність різних підрозділів компанії, є просто необхідною [23].

На практиці доведено, що найчастішими причинами відсутності команди у ресторані є:

- тоталітарність управління;
- поганий лідер;
- токсична атмосфера у ресторані пов'язана з відсутністю довіри, наявністю чуток тощо.

Отже, командний менеджмент є одним з найперспективніших напрямків, який допомагає ресторану працювати злагоджено та ефективно.



«Ресторан «Едем» є юридичною особою (ідентифікаційний код юридичної особи – 42787872, місцеперебування: 18000, Україна, 18000, Черкаська обл., місто Черкаси, вулиця Соснівська, буд. 7), основною метою якого є одержання прибутку від проведення виробничої, посередницької, комерційної та інших видів діяльності. Повна назва організації – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕДЕМ ПЛЮС». Керівником організації є Штанько Анна Юріївна.

Основні види діяльності підприємства наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

### Основні види діяльності ресторану «Едем»

№	Код виду діяльності за КВЕД-2016	Назва діяльності
Основний:		
1	56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Інші:		
4	47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
5	47.26	Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
	47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
6	56.21	Постачання готових страв для подій
7	56.30	Обслуговування напоями
8	56.29	Постачання інших готових страв
9	56.21	Постачання готових страв для подій

*Джерело: сформовано автором*

Приміщення, які займає ресторан, розташовується на вулиці в 4,7 кілометри від центру. Зовні ресторан має велику вивіску, що забезпечує гарний огляд на відстані, а також слугує гарною рекламою ресторану.

основна будівля ресторану це двоповерхова будівля з прилеглою територією, де є літня тераса з столиками та бесідками, фонтан та зелені насадження. Біля території знаходиться стоянка для автомобілів.

До складу будівлі ресторану входять – основний зал, бар, виробничі, адміністративні, складські й приміщення для персоналу. До складу виробничих приміщень входять: гарячий цех, холодний цех, цех доробки напівфабрикатів, овочевий цех, мийна посуду. До адміністративних приміщень відносяться: кабінет директора, бухгалтерія.

Є один банкетний зал на 322 людей; камінний зал місткістю 82 персони. Також є винна кімната та VIP кімнати.

Для підтримки мікроклімату обладнана система кондиціонування та вентиляування залів ресторану.

Для проведення конкурентного аналізу, перш за все, необхідно проаналізувати ринок м. Черкас на предмет наявності схожих ресторанів, які можуть скласти конкуренцію.

Конкурентний аналіз ресторану «Едем» проведемо за допомогою оцінки конкурентоспроможності готелю та оцінки ефективності роботи команди. Багатокутник конкурентоспроможності – це один із методів оцінки здатності продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку. Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Для визначення рівня конкурентоспроможності візьмемо два ресторани-конкуренти: «Арагві» та «Forest» і порівняємо показники їх діяльності з діяльністю «Едем» у таблиці 1.5.



Таблиця 1.5

## Показники конкурентоспроможності ресторанів у м. Черкаси

Критерії оцінки	Ресторани у м. Черкаси		
	«Арагві»	«Forest»	«Едем»
1. Кваліфікація та здібності в організації бізнесу	9	7	9
2. Присутність в мережі Інтернет	8	6	10
3. Асортимент послуг	8	8	10
4. Рекламна активність	8	7	9
5. Унікальність пропозиції	8	6	9
6. Знання про бренд	10	6	6
7. Лояльність споживачів до бренду	10	5	6
<b>Всього</b>	<b>61</b>	<b>45</b>	<b>59</b>

Джерело: сформовано автором

Усі наведені критерії конкурентоспроможності оцінювалися за 10-ти бальною шкалою (0 – найнижчий бал, 10 – найвищий). Оцінка надавалася експертним шляхом за вивченими даними по конкурентам за допомогою ЗМІ та інтернет-ресурсів.

На рис. 1.4 наведемо багатокутник конкурентоспроможності обраних ресторанів.



Рис. 1.4. Багатокутник конкурентоспроможності обраних ресторанів

Джерело: сформовано автором

Отже, з рис. 2.1 видно, що ресторан «Едем» поступається конкурентам лише за двома критеріями – це знання про бренд та лояльність споживачів бренду, усі останні критерії конкурентоспроможності компанії знаходяться на вищому рівні, що свідчить про дієвість створеної комунікаційної політики в компанії.

Досліджуючи діяльність підприємства, необхідно проаналізувати основні показники діяльності за період 2016-2018 рр. До таких показників належать чистий дохід від реалізації продукції (послуг, товарів, робіт), валовий прибуток, собівартість реалізованої продукції (послуг, товарів, робіт), чистий прибуток і чистий збиток. Інформаційною базою для проведення такої аналітичної роботи стануть Звіти про фінансову діяльність і фінансові результати ресторану «Едем» за 2019-2021 рр.

Баланс – це звіт, який показує активи (власний капітал) і пасиви (зобов'язання) підприємства на певну дату.

Динаміку прибутковості підприємства наведено в таблиці 1.6

Таблиця 1.6

**Динаміка основних показників діяльності підприємства ресторан «Едем» за 2019-2021 роки**

Стаття	Од. вим.	Роки			Відхилення, 2020/2019		Відхилення, 2021/2020	
		2019	2020	2021	абс., тис грн.	від., %	абс., тис грн.	від., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	6837 7,7	5761 3,6	7568 4,65	-10764,1	-16%	18071,05	31%
Вартість основних засобів	тис. грн.	8001 1,5	8728 1	9018 4,5	7269,5	9%	2903,5	3%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8376 ,05	7155 ,8	8132, 3	-1220,3	-15%	976,5	14%
Валовий прибуток	тис. грн.	2618	2012 ,5	3466	-605,5	-23%	1453,5	72%

Продовження таблиці 1.6



Операційні витрати	тис. грн.	5579,15	4831,55	4531,55	-747,6	-13%	-300	-6%
Чистий прибуток	тис. грн.	2094,65	1948,85	2178,35	-145,8	-7%	229,5	12%

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Відповідно до досліджуваних даних, у 2020 році обсяг чистого прибутку склав 1948,8 тис. грн., що на 7% менше ніж роком раніше. Такі показники пояснюються застоями в роботі готелю в 2020 році у зв'язку з карантинними обмеженнями. Але уже в 2021 році сумарний обсяг чистого прибутку збільшується на 12% у порівнянні з попереднім роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2021 року обсяг чистого доходу становить уже 2178,35 тис. грн.

Можемо визначити такі показники ефективності використання основних виробничих фондів:

Фондовіддача – показник, який зображає ступінь ефективності використання основних засобів підприємства. Визначається за формулою:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Виручка від реалізації продукції}}{\text{Вартість основних засобів}} \quad (1.1)$$

Фондомісткість – показник, що є зворотнім до фондовіддачі, і показує вартість основних засобів, що припадає на одиницю продукції. Визначається за формулою:

$$\text{Фондомісткість} = \frac{1}{\text{Фондовіддача}} \quad (1.2)$$

Рентабельність – основний показник господарської діяльності підприємства, що показує ефективність його діяльності. Визначається за такою формулою:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Валовий прибуток} * 100}{\text{Вартість основних засобів}} \quad (1.3)$$

Результати сформовані у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

### Ефективність використання основних засобів підприємства

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
Фондовіддача, %	0,21	0,17	0,19
Фондоємність, %	4,85	5,78	5,14
Рентабельність, %	6,7	5,8	7,15

Джерело: сформовано автором

За скоринговим аналізом індексів фінансової стійкості підприємство знаходиться на достатньому рівні фінансової стійкості.

Для того, щоб визначити напрямки розвитку ресторану «Едем», проведемо SWOT-аналіз його діяльності у якому зазначимо сильні та слабкі сторони підприємства і зовнішні можливості та загрози. (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

### SWOT-аналіз діяльності ресторану «Едем»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Комфортні умови роботи;</li> <li>– Доступність послуг;</li> <li>– Фінансова підтримка місцевої ради;</li> <li>– Впровадження програми безперервного розвитку для працівників ресторану.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Низька мотивація працівників старшого віку щодо набуття нових навичок та компетенції;</li> <li>– Команда на стадії формування;</li> <li>– Потреба в покращенні матеріально-технічного забезпечення ресторану;</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість для впровадження додаткових послуг;</li> <li>– Активна позиція місцевої влади, заінтересованість та сприяння щодо розвитку ресторанної сфери;</li> <li>– Залучення інвестиційних коштів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостатнє фінансування місцевих програм розвитку ресторанної сфери на місцях;</li> <li>– Дороговартісне впровадження інноваційних додаткових послуг;</li> <li>– Конкуренція з боку інших ресторанів;</li> <li>– Економічна криза у країні.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором



Як видно з дослідження, ресторан поруч з рядом сильних сторін має і слабкі. Серед них проблеми з кадровим потенціалом та матеріально-технічного забезпечення ресторану.

До загроз ресторану відносяться економічна та політична ситуація у країні, недостатнє фінансування та висока вартість введення інновацій в діяльність. Але можливості показують зацікавленість місцевої влади у фінансуванні ресторанної сфери та залученні інвестиційних коштів.

## 1.2 Оцінка складу, структури та ефективності персоналу ресторану «Едем»

Наявність кваліфікованого і добре навченого персоналу - одна з найважливіших складових успішності ресторанного бізнесу.

В ресторані «Едем» можна виділити такі розділи складу персоналу:

- Адміністрація
- Працівники кухні
- Персонал обслуговування
- Підсобна служба.

До адміністрації відносяться директор, кадрова служба, бухгалтерія, маркетингова служба, логістична служба. Вони забезпечують фінансово-адміністративну роботу ресторану.

До працівників кухні належать шеф-кухар, кухарі, кондитери. Вони відповідають за повний асортимент та якість страв та продуктів.

Третій розділ це офіціанти, бармени, хостес та менеджери залу. Вони відповідають за безпосередній контакт з відвідувачами та приємну атмосферу в залу.

І нарешті підсобні служби. Це прибиральниці, працівники доставки, посудомийниці, інженери, які забезпечують всі інші відповідні умови для безперешкодної роботи ресторану.

Чисельність всього персоналу ресторану повинна бути такою, щоб забезпечувати повноцінну і безупинну діяльність підприємства. Кількість працюючого персоналу за відділами наведено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

### Кількість працівників ресторану «Едем» за відділами

№	Назва відділу	Кількість працівників, чол
1	Адміністрація	15
2	Працівники кухні	6
3	Персонал обслуговування	16
4	Підсобна служба	18
	Разом	55

Джерело: [сформовано автором]

Відповідно до профілів кожної посади і посадовим інструкціям в готелі усі працівники кожного відділу повинні відповідати кваліфікаційним вимогам. Відповідність цим вимогам в ресторані «Едем» наведено в таблиці 1.10

Таблиця 1.10

### Відповідність працівників ресторану «Едем» посадовим інструкціям

Назва відділу	Відповідність, %
Адміністрація	96
Працівники кухні	89
Персонал обслуговування	79
Підсобна служба	82
Середня відповідність	86,5

Джерело: [сформовано автором на основі даних підприємства]

Державна статистична звітність підприємств з питань праці складається з статистичної звітності про працю, про стан заборгованості щодо виплати заробітної плати та про використання робочого часу.



Для аналізу показників складу персоналу, фонду оплати праці в готелі користуються такими формами статистичної звітності, як «Звіт з праці», який може складатись щомісячно і щоквартально [20].

Форма «Звіту з праці» складається відповідно до інструкцій Держстату України і затверджена Наказом Держстату від 10.06.2016 № 90. Подається готелем в електронному вигляді до сьомого числа наступного після звітного періоду місяця. У ньому висвітлюється інформація про кількісний склад штатних працівників, щодо втрат робочого часу, щодо фонду оплати праці штатних працівників, щодо розподілу працівників за заробітною платою, показників укладання колективних договорів тощо [20]. (Таблиця 1.11.)

Таблиця 1.11

### Перелік форм статистичної звітності з праці

Назва форми звітності	Коротка назва	Облікові документи-підстави для заповнення звітності
Звіт з праці(місячна)	1-ПВ (місячна)	<u>№ П-1 "Наказ (розпорядження) про прийняття на роботу";</u> <u>№ П-2 "Особова картка працівника";</u> <u>№ П-3 "Наказ (розпорядження) про надання відпустки";</u> <u>№ П-4 "Наказ (розпорядження) про припинення трудового договору (контракту)";</u>
Звіт з праці (квартальна)	1-ПВ (квартальна)	<u>№ П-5 "Табель обліку використання робочого часу";</u> <u>№ П-6 "Розрахунково-платіжна відомість працівника";</u> <u>№ П-7 "Розрахунково-платіжна відомість (зведена)";</u> інші документи бухгалтерського обліку та фінансової звітності, передбачені чинним законодавством.

*Джерело: [розроблено автором на основі [20]*

Для підвищення потужності роботи ресторану підприємство кожний рік збільшує середньорічну кількість штатних працівників, що, відповідно до Фінансових результатів ресторану «Едем», має лише позитивний вплив на господарську діяльність ресторану.

Командами ресторану можна назвати як і весь персонал закладу, так і окремі відділи ресторану, які працюють з єдиною ціллю – утримання рівня конкурентоспроможності на ринку та прибуток. Якщо команди працюють злагоджено, то ресторан є єдиним механізмом, куди не потрібен вплив і присутність власника.

Тобто в ресторані «Едем» можна виділити 4 ефективні команди:

- Управлінська команда
- Команда кухні
- Команда обслуговування
- Команда підсобних працівників.

Управлінська команда — це фахівці з різних сфер організаційної діяльності підприємства та працюють спільно для однієї або декількох цілей. У ресторані «Прага» це всі працівники офісу, тобто представники відділку кадрів, маркетингового відділу, логістики, бухгалтерії. До формування такої команди засновники ресторану та керівництво підходить дуже відповідально, адже в майбутньому саме вони будуть керівниками ефективних команд. Щоб стати дійсно ефективною командою, керівництво надає новим працівникам можливість підвищення кваліфікації і потенціалу на кожному етапі розвитку.

Команди кухні, сфери обслуговування та підсобні працівники повинні мати на чолі відповідального керівника. У ресторані «Прага» він обирається по принципу «перший серед рівних». Такий принцип дозволяє керівнику команди краще координувати роботу та допомагати, якщо це буде потрібно.

До його обов'язків також належать:

- Вирішення спірних питань;
- Створення сприятливого клімату;
- Представляти команду та відповідати за її результати;
- Бути координатором тощо.



Згуртованість в команді можна визначити, якщо провести соціометричне дослідження міжособистісних стосунків між членами команди. Це дослідження допомагає вимірювати ступінь згуртованості членів команди, виявити їх статус, тобто співвідносний авторитет її членів за ознаками симпатії або антипатії неформальними лідерами.

Для цього дослідження було використано команду кухні, та її працівників, які займають такі посади:

- Шеф-кухар
- Су шеф 1
- Су шеф 2
- Кухар 1
- Кухар 2
- Кондитер
- Старший зміни

У матриці кількість рядків повинна дорівнювати кількості стовпчиків. По горизонталі зазначається ставлення певного працівника до інших членів команди, а по вертикалі навпаки – ставлення інших членів команди до певного працівника. Позитивний вибір дорівнює «1», а негативний – «0». Якщо вибір не робиться з тих чи інших причин, то клітинка залишається пустою. Оскільки вибори для самого себе не враховуються, клітинки по діагоналі позначаються жовтим кольором (Додаток А).

Виходячи з результатів розрахунків, що ми отримали в ході дослідження, найбільшу кількість взаємних виборів отримали шеф кухар та кухар 2. Шеф кухар, як керівник, отримав 5 позитивних з шести можливих, що говорить про його позитивний імідж серед членів команди. Найменше число виборів отримав кондитер, та старший зміни, з яких два позитивних та один негативний.

Усього було зроблено 27 виборів: 19 позитивних та 8 негативних, що вказує на позитивну статистику.

Для того, щоб описати окремо кожного члена даної команди було проведено дослідження за допомогою соціометричних індексів: соціометричного статусу та соціометричної активності.

Індекс соціометричного статусу відображає ставлення команди до одного з її членів .

Максимальна кількість виборів, яку може одержати кожен член команди, дорівнює  $N-1$ , де  $N$  – кількість членів команди (в нашому випадку  $N$  дорівнює 7, а  $N-1$  відповідно 6).

Індекс соціометричного статусу розраховується за формулою:

$$S_{ti} = \frac{R_{+oi} + R_{-oi}}{N-1}, \quad (1.4)$$

де  $R_{+oi}$  –кількість позитивних виборів, отриманих  $i$ -м членом команди від інших.

$R_{-io}$ – кількість негативних виборів, зроблених  $i$ -м членом команди.

Індекс соціометричної експансивності відображає ставлення кожного до команди, його бажання взаємодіяти з іншими членами команди.

Індекс соціометричної експансивності розраховується за формулою:

$$E_j = \frac{R_{+zi} + R_{-zi}}{N-1} \quad (1.5)$$

де  $R_{+zi}$  –кількість негативних виборів, отриманих  $i$ -м членом команди від інших.

$R_{-zi}$ – кількість позитивних виборів, зроблених  $i$ -м членом команди.

Розрахунки наведено на рисунку 1.5.



№ з/п	Індивідуальні індекси	1	2	3	4	5	6	7
		Шеф кухар	Су шеф 1	Су шеф 2	Кухар 1	Кухар 2	Кондитер	Старший зміни
1	Індекс соціометричного статусу	1,0	0,3	0,7	0,5	1,0	0,7	0,3
2	Індекс соціометричної експансивності	0,3	1,0	0,7	0,8	0,5	0,5	0,7

*Рис. 1.5 Значення індивідуальних індексів членів команди ресторану «Едем»*

*Джерело: [розробка автора]*

Як видно з таблиці 1.5, найвищі показники соціометричного статусу отримали шеф кухар та кухар 2. Це вказує на їх здібності бути лідерами.

Індекс соціометричної експансивності показав нам не досить високі результати, по яких можна сказати про нормальне ставлення до команди в цілому та окремо до її учасників. Але бажання до взаємодії досить низьке, та комунікація не часта і не щира.

## РОЗДІЛ 2

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМАНД

#### 2.1 Розроблення програми формування

Дослідивши показники командної роботи в ресторані «Едем» доцільно буде запропонувати заходи щодо тимбілдингу та командної взаємодії.

У простому варіанті, тимбілдинг — це різноманітні заходи, які служать для згуртування колективу. Це можуть бути:

- Навчання
- Спортивні змагання
- Творчі завдання
- Психологічні ігри.

Деякі керівники унеможливають проведення тимбілдингу, тому що він проводиться не в робочій зоні, а в більшості випадків на природі або в спеціальних зонах коворкінгу. Але разом з тим, це ефективний спосіб досягнути найбільшої ефективності і згуртованості команди.

Існує багато компаній, які спеціалізуються на розробці тимбілдингу для компаній.

Ресторан «Едем» не співпрацює з жодною з них.

Найпопулярніші компанії наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

#### Агенства, які проводять тимбілдинги для компаній

Назва	Слоган	Пропозиції
«BARVY»	Допоможе згуртувати колектив, підтримати інтерес до здорового способу життя, зняти напругу від розумової праці на наших програмах активного тимбілдингу.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активна пригодницька гра у стилі екшн.</li> <li>2. Змагання, турніри, спартакіади.</li> <li>3. Фітнес пікнік з майстер класами.</li> <li>4. Танцювальний, музичний, театральний, кулінарний, живописний.</li> <li>5. Корпоративна регата.</li> </ol>



## Продовження таблиці 2.1

«Luxury Communication»	Агентство з організації корпоративних тимбілдінгів Luxury Communication щороку пропонує Клієнтам 15 варіантів концепцій тимбілдинг заходів, 10 варіантів форматів та безліч власних розробок. Це добірка самих нових, цікавих та популярних концепцій тимбілдингу.	1. Активно-ігровий тимбілдинг. 2. Мотузковий курс. 3. Творчий тимбілдинг. 4. Тимбілдинг в офісі 5. Екстремальний тимбілдинг. 6. Зимовий тимбілдинг. 7. Кулінарний тимбілдинг.
«Шаленій»	Наша агенція Шаленій пропонує організацію активного корпоративного тимбілдинга, який ми проведемо в різних форматах і стилях. У сучасному розвитку компаній, тимбілдинг-інструмент командоутворення персоналу, як один з найефективніших методів управління.	1. «Ігри патріотів» 2.Парусна регата 3. Командна робота 4.Квести

*Джерело: розробка автора*

Такі всесвітньо відомі компанії, як Microsoft, Nike і Samsung запровадили методику гейміфікації. Гейміфікація – це метод застосування різних положень, схожих із тими, що використовуються в комп’ютерних іграх, проте в робочих моментах. Застосовується для покращення ефективності співробітників, створення єдності та підвищення мотивації. Даний метод управління персоналом позитивно впливає на залученість та інтерес співробітників до звичних завдань; допомагає зосереджувати команду на актуальних цілях і цінностях; створює позитивний настрій і корисний азарт у колективі [19]

Іншим варіантом програми формування команд в закладі може бути, звернення до професійних HR-фахівців та спеціалістів.

Наприклад, відомий коуч та HR-консультант Галина Бордун проводить програми для керівників щодо формування команди. У програму входить 3 зустрічі, на який будуть обговорені такі питання:

- про що говорять люди навколо вас і кого запрошувати в команду?

- як правильно розподілити задачі і отримати результат від команди, враховуючи профілі членів команди - кандидатів?
- що таке система показників ефективності і що треба було зробити ще на вчора? [25].

Ця програма допоможе виховати спеціаліста з командоутворення на підприємстві.

З розвитком вивчення ефективних команд та їх утворення, було розроблено навчальні програми з цієї галузі.

Наприклад, Львівський національний університет імені Івана Франка пропонує для вивчення дисципліну «Теорія та практика командоутворення» для студентів за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітнього ступеня «бакалавр» денної форми навчання.

Предметом навчальної дисципліни є загальні закономірності та особливості формування, функціонування і розвитку персоналу організації з використанням арсеналу інструментів командоутворення за різних умов [26].

Також у Ізмаїльському Державному Гуманітарному Університеті на кафедрі загальної та практичної психології викладають дисципліну «Тренінг командоутворення». З допомогою таких навчальних програм підприємства зможуть брати у свою команду дипломованого спеціаліста, який розроблятиме програми командоутворення та систем мотивацій для персоналу на підприємстві [27].

Запропонована програма проведення командоутворення для ресторану «Едем» на друге півріччя 2023 року зображена в таблиці 3.2.



Таблиця 2.2

## Програма проведення програм командування в ресторані «Едем»

Заходи	Термін виконання	Відповідальна особа	Зміст	Витрати
Гейміфікація	Червень 2023	HR-директор	Гейміфікація – це метод застосування різних технік і принципів, схожих із тими, що використовуються в комп'ютерних іграх, проте в неігрових процесах.	6000 грн
Екстремальний тимблдинг	Липень 2023	HR-директор або директор ресторану	Виїзд команди ресторану за місто для проведення активного тимблдингу	15 000 грн
Проходження курсу від HR-коуча	2, 5, 9 листопада 2023	HR-директор або директор ресторану	Запис керівників команд ресторану на курс по командуванню	5000 грн

Джерело: [розробка автора]

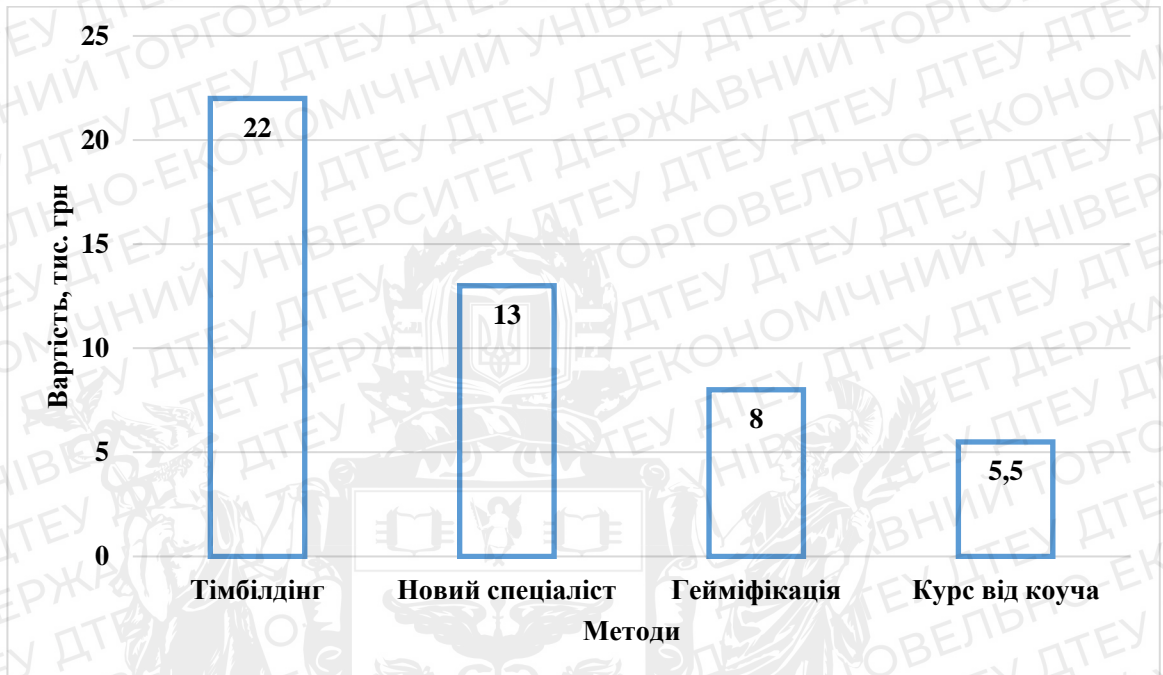
Завдяки запровадженню нових програм командування кожен працівник розумітиме більш чітко свої цілі роботи в команді в ресторані. Також, методи сприятимуть налаштуванню зворотного зв'язку між підлеглими та керівниками. Це позитивно вплине на побудову робочих і особистих взаємовідносин.

## 2.2 Обґрунтування ефективності запропонованих методів

Проведення усіх програм мають сенс лише тоді, коли мають тенденцію до усунення дефіцитів і некомпетентностей знань і навичок, які були виявлені в роботі команди. Усі витрати на оцінювання вважаються як інвестиційні капіталовкладення в людський ресурс, тому в майбутньому повинні принести підприємству віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності, зростання прибутку.

На сучасному етапі підприємства ресторанного бізнесу формують окремий бюджет витрат на персонал. У найкращому варіанті, він складає 2% від суми всього бюджету.

У загальному порівнянні витрат підприємства на програми командоутворення можна зобразити на рисунку 3.1. Дані були розраховані на пів року на усіх працівників ресторану.



*Рис. 3.1. Вартість основних програм командоутворення*

*Джерело: сформовано автором*

Порівнюючи вартість запропонованих програм, треба сказати, що програми гейміфікації й курсів від HR-спеціалістів є найдешевшими. Але поруч з цим, це є найпримітивнішими програмами, якими підприємства мало користуються. Вони не приносять такої результативності, як інші. Важливо зазначити, що це є одноразовими програмами, за які кожний раз треба вкладати відповідну суму грошей.

Дорожчими, але разом з тим і ефективнішими є тімблдінг і впровадження нового спеціаліста в штат щодо утворення і координацією команд в ресторані. У суму запровадження нового спеціаліста не враховано піврічну заробітну плату спеціаліста. Ці витрати не будуть враховуватись на розвиток персоналу та його оцінювання.

Припустимо, витрати ресторану на розвиток персоналу в липні – грудні 2023 року складуть 36 тис. грн. Очікуваний економічний ефект очікується на



рівні 50 – 58 тис. грн. Для створення умов для виконання такого ефекту підприємству потрібно запровадити програму економії, яка може містити в собі:

- купівля матеріалів по оптових цінах і використовуватись багаторазово;
- економія на залученні нового персоналу та їх навчання;
- виключити необхідність частого проведення оновлення систем;
- провести навчання персоналу, що працює, щоб не наймати додаткового.

Річний економічний ефект – відношення отриманого економічного результату до витрат, які потрібно залучити для очікуваного ефекту. Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

$$EER = EP - ZK \quad (3.1)$$

де EER – річний економічний ефект, грн;

EP – річна економія від програми шляхом скорочення витрат, грн;

ZK – капітальні затрати на проведення заходів удосконалення, грн;

$$EER = 58\,000 - 36\,000 = 22\,000 \text{ грн.}$$

Можемо розрахувати ефективність затрат на оцінювання. Формула:

$$E_{вз} = EER / ZK, \quad (3.2)$$

де E<sub>вз</sub> – ефективність, грн;

EER – річний економічний ефект, грн;

ZK – капітальні затрати на проведення заходів оцінювання, грн;

$$E_{вз} = 22\,000 / 58\,000 = 37,9\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо економії є досить доцільними, оскільки показник ефективності становить 85%.

Щоб оцінити повністю економічну ефективність реалізації запропонованих програм, необхідно проаналізувати динаміку головних економічних показників діяльності готелю при умові впровадження запропонованих інструментів командування. Її зображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності в ресторані «Едем»**

Стаття	Од. вим.	Рік		Відхилення, 2022/2021 абс., тис грн.
		2021	2022	
1	2	4	5	6
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	75684,7	104369	28684,5
Вартість основних засобів	тис. грн.	90184,5	124364	34179,9
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8132,3	11214	3082,1
Валовий прибуток	тис. грн.	3466	4780	1313,6
Операційні витрати	тис. грн.	4531,55	6249	1717,5
Чистий прибуток	тис. грн.	2178,35	3004	825,6

*Джерело: сформовано автором*

Отже, впровадження нових програм позитивно вплине на економічні показники діяльності ресторану.

Згідно із проведеним аналізом, у 2023 році очікується збільшення чистого прибутку на 10%. Своєю чергою, при використанні програми економії та найбільш вигідного методу, значення чистого прибутку може збільшуватись на 25 – 36%. Такі зміни на ТОВ «Ресторан «Едем» призведуть до підвищення економічної результативності та конкурентоспроможності.



## ВИСНОВКИ

Кожний працівник залежить від колеги по роботі, а для того, щоб працювати спільно і ефективно та позитивно впливати на організації, ніякий співробітник не може працювати поодиноці. Це загалом може відноситися і команди менеджерів, єднання якої може вивести діяльність підприємства на високий ступінь розвитку, допомогти організації вижити в умовах конкурентного середовища.

Вперше термін «команда» був використаний спортсменами в США в кінці 80-х – на початку 90-х років. До сьогоднішнього часу цей термін значно поширив коло свого вживання.

Команди можна відрізнити від інших груп людей тим, що перші спрямовані на одну спільну мету, хоч і можуть виконувати різні завдання.

Група стає командою, як тільки досягає відповідного рівня згуртованості, достатнього для досягнення основної мети. Це включає процес проєктування організації, який визначає ефективні моделі розподілу ролей, прийняття рішень та обміну інформацією. Таким чином, перехід груп на рівень команди є результатом процесу навчання або, іншими словами, результатом організаційного розвитку. Команда використовує набутий досвід і всі надані їм для роботи ресурси.

Ознаками команди є:

- спільна ціль;
- взаємодія;
- довіра між учасниками;
- спільна діяльність;
- вклад кожного.

Ефективність групи чи команди можна розглядати з позиції витратного підходу, отож її можна оцінювати з позиції отриманих результатів. Результат може бути як кількісним, тобто вираженим у числових

формах, так і якісним, тобто не мати кількісне зображення. Між кількісними та якісними показниками ефективності існує тісний взаємозв'язок.

У ресторанному бізнесі найчастіше персонал називають командою ресторану. Адже починаючи від хостес і закінчуючи прибиральницею всі працюють заради однієї цілі — утримання і розвиток підприємства на ринку та покращення фінансових показників діяльності.

Ефективна команда має прямий вплив на діяльність і організаційну культуру підприємства ресторанного бізнесу. До найбільш важливих переваг командної роботи можна віднести створення умов для високої конкурентоспроможності, розширення можливостей збору інформації, прискорення пошуку інформації, підвищення задоволеності працею тощо.

Важливо зазначити, що праця в команді допомагає керівництву бути ближчими до персоналу та полегшити систему кар'єрного зростання. Для того, щоб робота в колективі була злагодженою і функціонувала правильно, необхідно, перш за все, щоденно проводити особисте спілкування з кожним співробітником — знати, чим живуть ваші підлеглі, які проблеми у них є — усе це позитивно відбивається на співробітниках і колективі в цілому.

Компанія «Ресторан «Едем» є юридичною особою (ідентифікаційний код юридичної особи – 42787872, місцеперебування: 18000, Україна, 18000, Черкаська обл., місто Черкаси, вулиця Соснівська, буд. 7), основною метою якого є одержання прибутку від проведення виробничої, посередницької, комерційної та інших видів діяльності. Повна назва організації – **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕДЕМ ПЛЮС»**. Керівником організації є Штанько Анна Юріївна.

Як видно з дослідження, ресторан поруч з рядом сильних сторін має і слабкі. Серед них проблеми з кадровим потенціалом та матеріально-технічного забезпечення ресторану.

За скоринговим аналізом індексів фінансової стійкості підприємство знаходиться на достатньому рівні фінансової стійкості.



До загроз ресторану відносяться економічна та політична ситуація у країні, недостатнє фінансування та висока вартість введення інновацій в діяльність. Але можливості показують зацікавленість місцевої влади у фінансуванні ресторанної сфери та залученні інвестиційних коштів.

У ресторані «Едем» можна виділити 4 ефективні команди:

- Управлінська команда
- Команда кухні
- Команда обслуговування
- Команда підсобних працівників.

Дослідивши показники командної роботи в ресторані «Едем» доцільно буде запропонувати заходи щодо тимбілдингу та командної взаємодії. Іншими варіантами розвитку команд може бути гейміфікація або звернення до професійних HR-фахівців та спеціалістів.

Згідно із проведеним аналізом, у 2023 році очікується збільшення чистого прибутку на 10%. Своєю чергою, при використанні програми економії та найбільш вигідного методу, значення чистого прибутку може збільшуватись на 25 – 36%. Такі зміни на ТОВ «Ресторан «Едем» призведуть до підвищення економічної результативності та конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар С. Від рядового співробітника до керівника: кар'єрний шлях. Перша кадрова газета «Консультант кадровика». 2017. №5. С. 108–115.
2. Борщ В. І. Оцінка ефективності управлінської команди в бізнес-організації : навчальний посібник К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.
3. Григор'єва Н.М. Управління роботою проектних команд. Педагогіка:навч.-метод. мат.К.:Академвидав, 2010 176 с.
4. Квітка Д. [Електронний ресурс] / «Особистість, колектив, команда»- Журнал "Відкритий урок: розробки, технології, досвід" Режим доступу до ресурсу: <https://ru.osvita.ua/school/method/6022/>
5. «Командна робота – запорука успіху»: методичні рекомендації, Сумський обл. науково-метод. центр культ. і мист. 2019. 55 с.
6. Муха Р. А. Команда, її суть та особливості розвитку [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. №8. 2015. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
7. Муха Р. А. Особливості мотивації роботи в команді. Проблеми системного підходу в економіці. 2017.№ 1. С. 94-98.
8. Сазонова Т.О. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства .Економічний форум. 2021. №1. С. 147–153.
9. Шевченко Л. С. Команда як бізнес-модель: нові виклики менеджменту та hr-консалтингу. Економічна теорія і право. 2020. №4(1). С. 69-90
10. J. Richard Hackman. Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business Review Press. 2002. 336 p.
11. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. 2015. 304 p.
12. Katzenbach, J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization [Електронний ресурс]. Boston: Harvard Business



School. 1993. Режим доступу до ресурсу:

<http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>

13. Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. Work groups and teams in organizations. Handbook of psychology (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology. New York: Wiley.2003. pp. 333-375.

14. Lewis-McClea K. Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers [Електронний ресурс]. Paper Presented to the Academy of Management, San Diego – Режим доступу до ресурсу: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>

15. P. Lencioni. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. 2002. 229 p.

16. Rob Cross, Reb Rebele, and Adam Grant. Collaborative Overload [Електронний ресурс] / Harvard Business Review. 2016. Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>

17. Salas E., Sims D. E., Burke C. S. Is There a «Big Five» in Teamwork? Small Group Research. 2005. Value 36. Issue 5. Pp. 555–599.

18. Активний тимбілдінг - Barvy Event [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://barvy-event.com/aktivniy>

19. Гейміфікація – мотивація команди по-новому [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.integrity.com.ua/blog/gamification-a-new-way-of-team-motivation/>

20. Держстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rsp.ukrstat.gov.ua/edrrou>

21. Івент-агенція «Luxury Communication» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.luxury.dp.ua/corporativ/teambuilding/>

22. Івент-агенція «Шаленій» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://shaleniy.com.ua/uk/organizatsija-timbilinga-kiev>

23. Командні рішення LIGA360 як допоміжний засіб для антикризових команд у розв’язанні питань воєнного часу. [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://eba.com.ua/komandni-rishennya-liga360-yak->

dopomizhnyj-zasib-dlya-antykryzovyh-komand-u-rozv-yazanni-pytan-voynogo-chasu/

24. Модель розвитку груп Такмана. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://learnlifelong.net/model-rozvytku-grup-takmana/>

25. Програма професійного розвитку керівника Галини Бордун [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://galynabordun.com/teambuilding>

26. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Теорія та практика командоутворення». Львів/2018 2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://financial.lnu.edu.ua/>

27. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Тренінг командоутворення». Ізмаїл/2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/rp\\_treninh-komandoutvorenija\\_bakalavr.pdf](http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/rp_treninh-komandoutvorenija_bakalavr.pdf)

28. 5 навичок високоефективних команд: досвід Google [Електронний ресурс] / Executives. Журнал для управлінців – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://executives.com.ua/5-navychok-vysokoefektyvnykh-komand-dosvid-google/>

29. Driving team effectiveness. The T7 Model of Team Effectiveness [Електронний ресурс]. –Режим доступу: [https://www.kornferry.com/media/lominger\\_pdf/teamswhitepaper080409.pdf](https://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/teamswhitepaper080409.pdf)

30. Driving team effectiveness. Hackman Model—Team effectiveness model [Електронний ресурс]. –Режим доступу: [https://www.kornferry.com/media/lominger\\_pdf/teamswhitepaper080409.pdf](https://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/teamswhitepaper080409.pdf)

31. Grabbing Hold of the GRPI Model [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.isixsigma.com/implementation/teams/grabbing-hold-of-the-grpi-model/>

32. Understanding Team. What is a Team ? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>





## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Соціометрична матриця ресторану «Едем»

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	Отримано		Всього
								Позитивних +	Негативних -	
	Шеф кухар	Су шеф 1	Су шеф 2	Кухар 1	Кухар 2	Кондитер	Старший зміни	5	0	5
1		1	1	1	1		1	2	2	4
2	1		1	0	0		1	3	1	4
3	1	1		0	1		1	2	2	4
4	0		1		0	1		3	1	4
5	1	0	0		1	1	1	2	1	3
6		1	0	1	0			2	1	3
7		1		1		0		2	1	3
	Позитивних +	2	4	3	2	2	3	19		
	Негативних -	1	0	1	3	2	0		8	
Отримано	Всього	3	4	4	5	4	3			27