

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 4 курсу, 3 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

підпис студента

Дмитренка
Дмитра
Миколайовича

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Расулова
Алла Миколаївна

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

підпис гаранта

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 випускню кваліфікаційну роботу студенту
ДМИТРЕНКУ ДМИТРУ МИКОЛАЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: **Методи формування ефективної команди ресторану «Край Рай», с. Підгірці, Київської обл.**

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 490

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

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

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

Об'єкт дослідження – процес формування ефективної команди ресторану «Край Рай», с.Підгірці, Київської обл.

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

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

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ РЕСТОРАНУ «КРАЙ РАЙ», КИЇВСЬКОЇ ОБЛ., С.ПІДГІРЦІ

1.1. Аналіз якісного та кількісного складу персоналу ресторану «Край Рай»

1.2. Оцінка ефективності організації командної роботи ресторану «Край Рай»

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ РЕСТОРАНУ «КРАЙ РАЙ», КИЇВСЬКОЇ ОБЛ., С.ПІДГІРЦІ

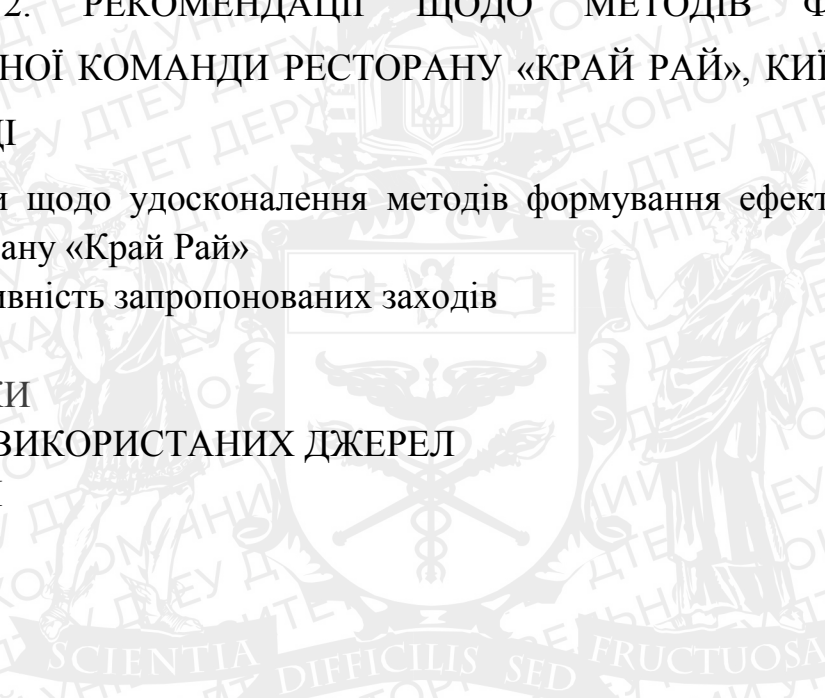
2.1. Заходи щодо удосконалення методів формування ефективної команди ресторану «Край Рай»

2.2. Ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02.03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02.03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 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 «30» вересня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Расулова А.М. _____
(прізвище, ініціали) (підпис)

8. Гарант освітньої програми

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

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Дмитренко Д.М. _____
(прізвище, ініціали) (підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Дмитренко Д.М. 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 критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи методів формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад розроблення стратегії управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню стратегії управління персоналом 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

Расулова А.М.

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Дмитренка Д.М. може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ РЕСТОРАНУ «КРАЙ РАЙ», КИЇВСЬКОЇ ОБЛ., С.ПІДГІРЦІ.....	9
1.1. Аналіз якісного та кількісного складу персоналу ресторану «Край Рай».	9
1.2. Оцінка ефективності організації командної роботи ресторану «Край Рай»	14
РОЗДІЛ 2 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ РЕСТОРАНУ «КРАЙ РАЙ», КИЇВСЬКОЇ ОБЛ., С.ПІДГІРЦІ.....	26
2.1. Заходи щодо удосконалення методів формування ефективної команди ресторану «Край Рай»	26
2.2. План по впровадженню системи командування.....	30
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час серед українських організацій і підприємств спостерігається інтерес до процесів формування команд і використання методів командної роботи. Актуальність формування команд і впровадження в практику командних методів роботи мають під собою досить об'єктивні основи.

По-перше, методи колективної роботи дозволяють краще вирішувати завдання з мінімальними витратами часу, підвищуючи тим самим ефективність роботи організації в цілому.

По-друге, використання командної роботи в сучасних умовах є однією з конкурентоспроможних переваг організації, тому що дозволяє більш успішно будувати розвиток організації на основі задоволення запитів споживачів.

По-третє, в даний час подальше підвищення продуктивності управлінської праці залежить від усвідомлення того факту, що менеджер будь-якого рангу пов'язаний зі створенням колективного продукту праці.

І, нарешті, визнання самого існування командного підходу пов'язано з дослідженнями в галузі розвитку організації і уявленнями про неї як про організацію, що володіє особливою культурою, цінностями соціотехнічної системи. Тобто культуру організації розглядають як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і досягти їх конструктивної взаємодії.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо методів формування ефективної команди суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети, нами були поставлені наступні **завдання**:

- провести аналіз якісного та кількісного складу персоналу ресторану «Край Рай»;

- здійснити оцінку ефективності організації командної роботи ресторану «Край Рай»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення методів формування ефективної команди ресторану «Край Рай»;
- визначити ефективність запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – процес формування ефективної команди ресторану «Край Рай», Київської обл., с.Підгірці.

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

Методи дослідження. В процесі написання були використані наступні методи дослідження: аналіз документів, напівформалізоване інтерв’ю.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що матеріали даної роботи можуть бути використані в навчальному процесі при управлінні персоналом в ЗРГ.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 17 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 36 стор., на яких представлено 5 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ РЕСТОРАНУ «КРАЙ РАЙ», КИЇВСЬКОЇ ОБЛ., С.ПІДГІРЦІ

1.1. Аналіз якісного та кількісного складу персоналу ресторану «Край Рай»

Оцінку параметрів ефективності команди ресторанного закладу здійснимо на основі ресторану «Край Рай» (табл. 1.1). «Край-рай» – легендарний заміський ресторан, це перший заклад сучасного формату на Новообухівській трасі. Смачний шашлик та азербайджанська кухня, про яку вже складають легенди.

Таблиця 1.1

Загальна інформація про ресторан «Край Рай»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Край Рай»
Скорочена назва	ТОВ «Край Рай»
Код ЄДРПОУ	43013065
Дата реєстрації	22.05.2019
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Місцезнаходження	08720, Київська обл., Обухівський р-н, с. Підгірці, вул. Лісова, 8а

Джерело: розроблено автором на основі [18; 20]

Ресторан знаходиться за межами міста Київ, на 12-му кілометрі Новообухівської траси у с. Підгірці. Ця організація має лінійно-функціональну систему управління (рис. 1.1).

В ресторані «Край Рай» наявна наступна структура:



Рис. 1.1. Організаційна структура управління ресторану «Край Рай»

Лінійно-функціональна структура управління в ресторані «Край Рай» складається з:

- лінійних підрозділів, які здійснюють в організації основну роботу;
- спеціалізованих функціональних підрозділів.

Лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи інформують та допомагають лінійному керівнику у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів для прийняття конкретних рішень.

Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника або в межах спеціальних повноважень напряду.

Переваги організаційної структури ресторану «Край Рай»:

- чітка система взаємних зв'язків функцій та підрозділів. Тобто, за кожним підрозділом та всіма співробітниками цього підрозділу закріплені свої чітко визначені функції та завдання. За виконання яких вони несуть безпосередню відповідальність;

– чітка система єдиноначальності - один керівник зосереджує в своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають спільну мету. Тобто в кожному конкретному підрозділі існує один безпосередній начальник, якому підпорядковуються і перед яким звітують інші працівники цієї служби. За такого підходу до роботи керівник має володіти необхідною інформацією;

– ясно виражена відповідальність. Ця перевага впливає з двох попередніх, тому що кожен працівник має свої цілком визначені повноваження та відповідальність і має одного безпосереднього начальника;

– швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки керівних підрозділів. Ця перевага полягає в тому, що керівник підрозділу дає прямі вказівки конкретному працівникові і може будь-якої миті проконтролювати хід виконання завдання.

Недоліки структури ресторану «Край Рай»:

– відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування;

– мала гнучкість та пристосовність до зміни ситуації;

– критерії ефективності та якості роботи підрозділів та організації в цілому різні;

– весь процес передачі вказівки вимагає значних тимчасових витрат, що перешкоджає оперативності його виконання;

– підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих та ділових якостей вищих управлінців.

Всі інструменти та способи формування команди, використовуються в організації, з метою збільшення прибутку та середнього чека закладу, також для збільшення відвідуваності ресторану та залучення ще більшої кількості гостей. У ресторані «Край Рай» існує низка тренінгів та особливих заходів для створення команди. Так як ресторан функціонує разом з готелем, персонал повинен бути навчений за особливим регламентом. Розглянемо всі запропоновані приклади від організації з навчання персоналу та створення команди. Також, для правильного підходу та вибору певних дій та завдань, при

формуванні команди, проаналізуємо динаміку статевої та вікової структури персоналу.

У табл. 1.2 представлено динаміку структури персоналу ресторану «Край Рай» за статтю та віком. Статева структура персоналу ресторану "Край Рай" наступна: У 2021 році було 14,3% чоловіків і 85,7% жінок у загальній кількості персоналу. У 2022 році ці показники змінилися на 20,0% чоловіків і 80,0% жінок. Можна зазначити, що протягом року спостерігався зростання частки чоловіків у персоналі, а частка жінок зменшилась.

Таблиця 1.2

Динаміка структури персоналу ресторану «Край Рай» за віком, статтю, %

Стать	2021		2022	
Статева структура				
Чоловіки	14,3%	5	20,0%	7
Жінки	85,7%	25	80,0%	23
Разом	100,0%	30	100,0%	30
Вікова структура				
до 30 років	85,2%	26	89,2%	28
30-40 років	14,8%	4	10,8%	2
Разом	100,0%	30	100,0%	30

З таблиці 1.2 видно, що персонал підприємства переважає молодь. Виходячи з цього, ми можемо зробити висновок, що навчаючи персонал, ми побачимо, як швидко схоплюватиметься інформація, також, молоді фахівці готові багато та якісно працювати, а це означає, що правильно наданий навчальний матеріал та мотивація добре позначиться на роботі команди.

Також проаналізуємо штатний розпис ресторану «Край Рай».

За наведеною таблицею можна зробити наступні короткі висновки:

- загальна кількість штатного розкладу ресторану «Край Рай» впродовж трьох років з 2021 по 2023 рік змінювалась, але загалом зберігалась на рівні близько 30 осіб;
- адміністративно-управлінський персонал складається з постійних посад, кількість яких залишилась незмінною протягом усього періоду спостереження;

- виробничий персонал, зокрема кухарі, бармени, кондитери та офіціанти, мав коливання в кількості працівників протягом розглянутого періоду;
- кількість кухарів з 2021 по 2023 рік спочатку зростає з 6 до 8, але потім зменшилась до 7;
- кількість барменів з 2021 по 2023 рік мала зміну, з початкових 3 спочатку зменшилась до 2, але потім знову зростає до 3;
- кількість офіціантів з 2021 по 2023 рік спочатку зростає з 12 до 8, але потім знову збільшилась до 10;
- загальна кількість виробничого персоналу у 2023 році зменшилась на 1 особу порівняно з попереднім роком.

Таблиця 1.3

Штатний розклад ресторану «Край Рай»

Посада	2021, осіб	2022, осіб	2023, осіб
Адміністративно-управлінський персонал			
Директор ресторану	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1
Маркетолог	1	1	1
Менеджер з реклами	1	1	1
Керівник відділу кадрів	1	1	1
Інженер з охорони праці	1	1	1
Виробничий персонал			
Шеф-кухар	1	1	1
Су-шеф	1	1	1
Кондитери	2	2	2
Кухарі	6	8	7
Бармени	3	2	3
Офіціанти	12	8	10
Разом	31	28	30

Проведемо також аналіз кваліфікаційного складу виробничого персоналу.

Кваліфікаційний склад виробничого персоналу ресторану «Край Рай»

Тарифний розряд	Тарифний коефіцієнт	2021	2022	2023
1	1,00	2	2	1
2	1,40	1	2	2
3	1,52	2	2	2
4	2,60	9	7	7
5	2,73	12	10	13
6	2,90	4	5	5
Загалом	-	31	28	30

Директор та менеджер не є виробничим персоналом, тому їх розряди не розглядаються тут. Якщо мова йде про виробничий персонал, то 6-й розряд мають шеф, су-шеф, кондитери та 1 кухар. Перший розряд у офіціантів.

Загалом, кваліфікаційний склад виробничого персоналу ресторану «Край Рай» демонструє зміни у кількості працівників у різних розрядах, що може відображати зміни у потребах та вимогах до роботи в ресторанній галузі.

Незважаючи на деякі коливання, ресторан «Край Рай» зберігає стабільний штатний розклад, що може свідчити про успішну організацію та управління персоналом.

1.2. Оцінка ефективності організації командної роботи ресторану «Край Рай»

Проаналізуємо навчання та тренінги організацією ресторану «Край Рай».

Тренінг «New Team» є знайомством нових співробітників з компанією, колегами, умовами роботи. Співробітникам надається можливість розповісти про себе та представити себе іншим колегам в ігровій формі. Проводиться екскурсія по готелю та ресторану. Мінус цього тренінгу в тому, що відсутні культурні заходи при запрошенні співробітника на роботу, наприклад,

спеціально надісланого листа з поважним повідомленням про прийняття співробітника в компанію. Завдяки цьому новий співробітник, вже знаючи як його чекають, з такою ж віддачею працюватиме в організації. Звернемо увагу, що при стажуванні та навчанні нового співробітника повинен прикріплюватися куратор, якому необхідно в правильному порядку показати робоче місце співробітнику. Також прикріпленому куратору необхідно представити співробітника всім керівникам, де йому в потрібній формі піднесуть усі правила та можливості компанії. На жаль, це не надається в ресторану «Край Рай».

Одним із найважливіших навчань персоналу є тренінг «Yes I Can». Це зобов'язання – забезпечити гостям 100% задоволеність послугами організації, обіцянку задовольнити гостей та підтримувати цю обіцянку, активно навчаючи весь персонал мистецтва гостинності. Програми навчання та засоби спілкування Yes I Can! Підтримують чудове обслуговування.

Програма Yes I Can! Виконання обіцянок розглядає такі аспекти (рис. 1.2):

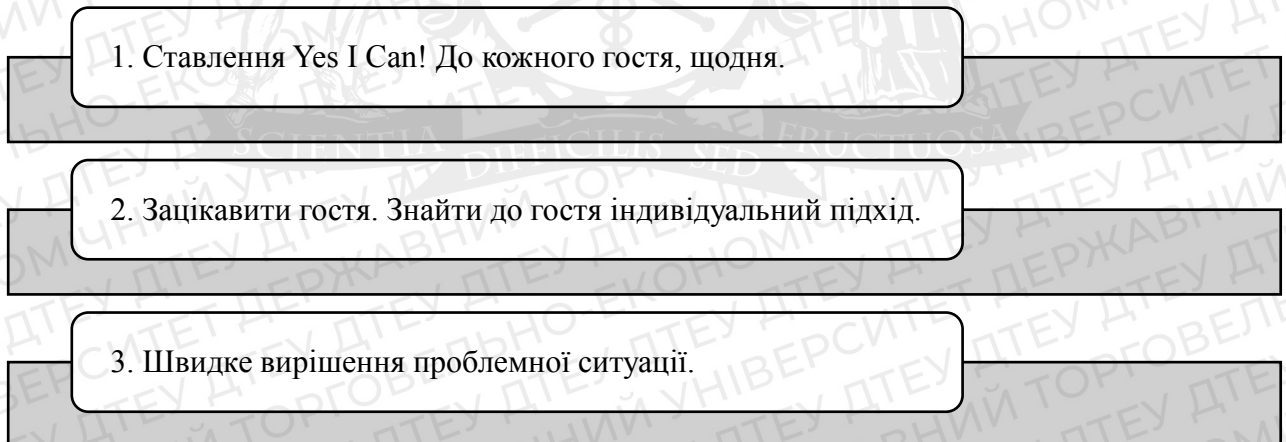


Рис. 1.2. Програма Yes I Can! Виконання обіцянок

Програма для Керівників відділів допомагає створити правильну атмосферу та визначає рівень повноважень, які передаються співробітникам, для успішного впровадження програми у готелі. Вона включає (рис. 1.3):

Тренінг передбачає також обслуговування та іноземних гостей, але навчання проводиться без супроводу іноземної мови. Внаслідок цього більшість персоналу не знають навіть базових словосполучень, що призводить

до дискомфортного спілкування з іноземними гостями, а також призводить до конфліктних ситуацій.



Рис. 1.3. Програма для керівників відділів

Тренінг "Culture of communication in the team" - навчання персоналу правильній поведінці в колективі, відношення між співробітниками, взаємозв'язку та взаємодопомоги. Завдяки цьому тренінгу створюється команда. Де немає виразу «кожен за себе». І тут також є мінус – персонал застосовує це тільки в рамках свого департаменту, але ми не повинні забувати про те, що департаментів в організації багато і найчастіше, ставлення між ними не командне, і це проявляється у найнезручніший момент. Тобто, за потреби інших департаментів, дуже часто створюється непорозуміння та можливі конфлікти, які відбиваються на гостях ресторану.

Графіки проведення тренінгів по тимбілдінгу та навчання різних груп персоналу у ресторані відсутні. Це відбувається з ініціативи керівника відділу кадрів, який просто завчасно попереджає персонал про проведення певного тренінгу.

Окремим методом формування ефективної команди є мотивація. У ресторану «Край Рай» відсутні преміальні винагороди та додатковий прибуток від продажу. Це дуже погано впливає на роботу команди, доходи організації. Також у кожного офіціанта свої чайові, це впливає на ставлення до гостей, до роботи всього персоналу.

З метою оцінки ефективності роботи персоналу було проведено опитування самого персоналу. Розпочнемо з перспектив кар'єрного росту в ресторані «Край Рай».



Рис. 1.4. Перспектива кар'єрного зросту

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Такий захід нематеріального стимулювання, як перспектива кар'єрного зростання, на 90% оцінений персонал. Таким чином, ми бачимо, що ресторан «Край Рай» надає гарні перспективи кар'єрного зростання, що позитивно впливає на мотивацію персоналу подальшої праці в компанії.



Рис. 1.5. Компетентна підготовка до роботи

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Персонал підприємства вважає, що керівництво надає співробітникам достатньо компонентну підготовку до роботи. При цьому майже половина вважає, що хотілося б більше уваги до навчання співробітників. І лише 4,8% персоналу вважає, що підготовка до роботи недосконала.



Рис. 1.6. Відношення працівників до відзначення кращого працівника в ресторані

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Майже половина персоналу (47,6%) вважає, що кращого співробітника з-а місяць варто виділяти, однак більшість вважає, що це робити не потрібно. Незважаючи на це, в компанії наявна така практика, щомісяця завідувач ресотрану виокремлює одного співробітника, який мав протягом місяця найліпші показники ефективності праці. Фото даного працівника вішають на дошку пошани.



Рис. 1.7. Умови роботи в ресторані «Край Рай»

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Крім того, 90% персоналу відповідали, що умови праці в ресторані їх влаштовують.

Наведемо у таблиці 1.5 показники атмосферу в колективі:

Таблиця 1.5

Оцінка атмосфери в колективі ресторану «Край Рай», %

Показник	1	2	3	4	5	Середній бал
Якість зворотнього зв'язку з керівництвом	0%	0%	9,5%	66,7%	23,8%	4,14
Атмосфера у робочому колективі	0%	0%	38,1%	27,1%	4,8%	2,47
Значимість визнання успіху	0%	0%	4,8%	19%	76,2%	4,71
Визнання успіху	0%	13,3%	60%	26,7%	0%	3,13
Проведення дозвілля	0%	4,8%	28,6%	42,9%	23,8%	3,86

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Як видно з таблиці 1.5, загалом атмосфера в колективі доволі приємна. Єдине, що заслуговує уваги керівництва, - персонал вважає, що їх успіхи визнаються неналежним чином. Так, на запитання «Чи достатньо керівництво приділяє уваги похвалі працівників за досягнення успіхів у роботі» жоден опитований не оцінив дану ситуацію в 5 балів.

З таблиці видно, що провал є в напрямку визнання успіху працівників. Відповідно до даних, нульовий відсоток працівників оцінив дану ситуацію найвищим балом (5), що свідчить про недостатнє визнання успіхів працівників з боку керівництва.

Також можна зазначити, що атмосфера у робочому колективі отримала середній бал 2,47, що свідчить про те, що вона не є дуже задовільною. Крім того, показник якості зворотного зв'язку з керівництвом отримав середній бал 4,14, що також не є дуже високим.

Отже, напрямком, в якому необхідно покращити ситуацію, є визнання успіху працівників та підвищення якості зворотного зв'язку з керівництвом. Керівництво ресторану «Край Рай» може вжити заходи для поліпшення цих аспектів, зокрема, встановити систему похвал та визнання працівників за досягнення успіхів у роботі та забезпечити ефективний зворотний зв'язок з персоналом.

Розглянемо також, як самі працівники оцінюють систему нематеріальної мотивації в ресторані «Край Рай»:

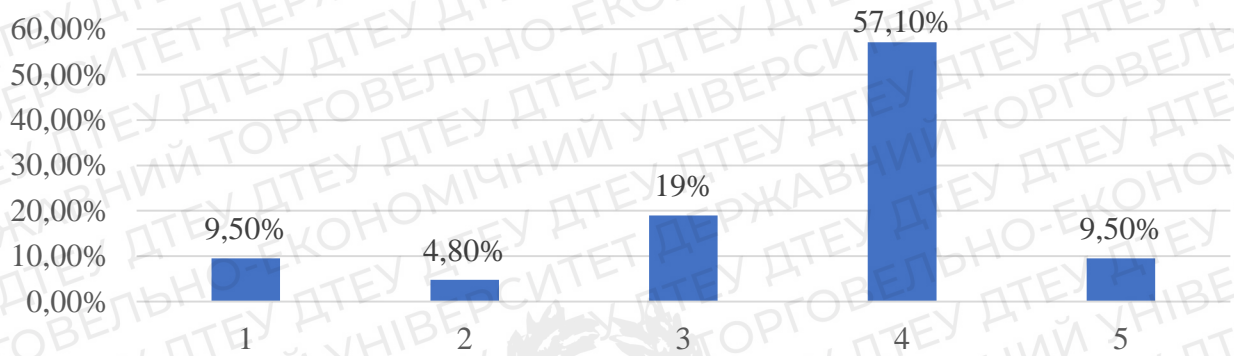


Рис. 1.8. Ефективність системи нематеріальних стимулів в ресторані «Край Рай», за 5-ти бальною шкалою

Джерело: складено на основі опитування персоналу

Отже, середній бал ефективності системи нематеріальних стимулів в ресторані «Край Рай» - 3,52 бали. При цьому найбільш часто працівники оцінювали систему у 4 бали. Більш детально це розписано нижче.

Провівши анкетне опитування та отримавши дані результати можна сказати, що в ресторані «Край Рай» працюють молоді прогресивні люди, в більшій своїй кількості – дівчата. Не було отримано жодного негативного відгуку про продукцію мережі, що є дуже позитивним результатом, адже працівник, якому подобається продукція з якою він працює обов'язково принесе успіх компанії. Більшість респондентів позитивно відносяться до продукції та часто купують її для себе. Всі опитувані відгукнулись позитивно про перспективу кар'єрного росту та умови роботи в ресторані «Край Рай». Тож в цьому плані зауважень до керівництва немає. Щодо виділення кращого співробітника за місяць, то тут думки дуже розділились, адже майже половина опитуваних проголосували за те, що для них це буде гарною мотивацією. Проте більша половина проголосували за те, що таке рішення буде дещо збивати з роботи. Якщо говорити про навчання та підвищення кваліфікації, то більшість респондентів проголосували за те, що їм би хотілось щоб керівництво приділяло більше уваги навчанню.

А також дуже великий відсоток опитуваних зазначили, що при введені в курс роботи моментами їм не все зрозуміло, тому керівництву потрібно на це звернути увагу, можливо проводити майстер-класи, семінари і тд. А для підвищення кваліфікації працівників варто організовувати онлайн вебінари, адже багато хто проголосував за зручність цього методу. 38,1% опитуваних дали оцінку 3 та 57,1% - 4 прагненню створити комфортну робочу атмосферу між працівниками. І більша половина респондентів проголосували за те, що для них дуже важливим є проведення корпоративів. Тож для зміцнення колективу варто було б більше уваги приділяти проведенню подібних заходів, організації поїздок для команди та розробити систему заходів тимбилдингу.

Явною проблемою виявилось те, що керівництво ресторану «Край Рай» недостатньо уваги приділяє похвалі працівників та досягнуті успіхи. І більшість опитуваних це зазначили, а в коментарях також написали, що хотіли б, щоб на це була звернена увага. Адже постійні зауваження про помилки можуть значно демотивувати. Проте майже всіх працівників влаштовує на 100% графік роботи, адже його можна корегувати самостійно і керівництво враховує ці побажання. Отже для 81% опитуваних нематеріальне мотивування відіграє величезну роль. І в цей же час більша половина працівників СК оцінили систему нематеріальних стимулів в СК на 4, що не є критичним результатом. Проте все одно варто керівництву звернути на це увагу та внести деякі корективи.

Варто відмітити, що у підприємства наявні вільні гроші для мотивування, розвитку персоналу та ефективної командної політики. Однак у зв'язку з політикою компанії, економічні показники є конфіденційною інформацією, яку отримати не виявляється можливим.

Розглянемо результати діяльності ресторану «Край Рай» на основі аналізу фінансових показників. Ми бачимо, що в межах рекомендованого значення знаходяться лише показники поточної ліквідності. Це свідчить про те, що за умови сплати дебіторської заборгованості підприємство зможе виплатити свої зобов'язання. Усі інші показники свідчать про те, що ресторан «Край Рай» має проблеми з ліквідністю та платоспроможністю.

Таблиця 1.6

Ліквідність та платоспроможність ресторану «Край Рай» за 2020-2022

Показники ліквідності та платоспроможності	2020	2021	2022	Рекомендоване значення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абс}$)	0,023	0,063	0,048	0,15 – 0,2.
2. Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{п.л.}$)	0,462	0,658	0,629	0,5 – 0,8
3. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{з.л.}$)	0,499	0,711	0,681	1 – 2.
4. Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів (Кл.моб)	0,060	0,115	0,100	0,5 – 0,7
5. Коефіцієнт власної платоспроможності (Кв.пл)	-0,501	-0,289	-0,319	-
6. Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення (Кдфз)	0,906	0,899	0,952	0,5 – 0,7

Розрахунки показників і оцінка фінансової стійкості ресторану «Край Рай» наведені в табл. 17.

Таблиця 1.7

Оцінка фінансової стійкості ресторану «Край Рай»

Показник	на 31.12.20	на 31.12.21	відхилення	на 31.12.22	відхилення
1. Власний капітал	4585	8374	3789	9277	902
2. Необоротні активи	5062	9312	4249	9744	431
3. Власні обігові кошти	-477	-937	-460	-466	471
4. Довгострокові зобов'язання	276	1392	1116	994	-398
5. Наявність власних та довго-строкових джерел покриття запасів	-201	455	656	527	72
6. Короткострокові кредити та позики	42	48	6	16	-31
7. Загальний розмір основних джерел покриття запасів	-158	503	662	544	41
8. Запаси	115	120	5	143	23
9. Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів	-592	-1058	-465	-610	447
10. Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик	-316	334	651	383	49
11. Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів	-274	382	656	400	17
12. Запас стійкості фінансового стану, днів	-20,15	14,03	34,18	14,00	-0,03
13. Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття на 1 грн. запасів	-2,38	3,17	5,55	2,78	-0,39
Показники типу фінансової стійкості					
	на 31.12.20	на 31.12.21	на 31.12.22		
Тривимірний показник	0,0,0	0,1,1	0,1,1		
Тип фінансової стійкості	кризовий фінансовий стан	нормальна фінансова стійкість	нормальна фінансова стійкість		

Після проведеного аналізу, який наведено у табл. 1.7, встановлено, що ресторан «Край Рай» гостро відчуває нестачу власних обігових коштів протягом досліджуваного періоду, а також нестачу довгострокових та основних джерел фінансування станом на кінець 2020 року.

Надамо також результати господарської діяльності ресторану:

Таблиця 1.8

Результати господарської діяльності ресторану «Край рай»

Результати господарської діяльності	2020	2021	2022	Відхилення +/-					
				2021 / 2020		2022 / 2021		2022 / 2020	
				абс. відх.-я	%	абс. відх.-я	%	абс. відх.-я	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5214,0	2748,0	5925,0	-2466	-47,3	3177	115,6	711	13,6
Собівартість, тис. грн.	3545,0	1914,0	3934,0	-1631	-46,0	2020	105,5	389	11,0
Валовий прибуток, тис. грн.	1669,0	834,0	1991,0	-835	-50,0	1157	138,7	322	19,3
Інші операційні доходи, тис. грн.	44,0	21,0	56,0	-23	-52,3	35	166,7	12	27,3
Витрати на збут, тис. грн.	69,0	51,0	78,0	-18	-26,1	27	52,9	9	13,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	1555,0	742,0	1888,0	-813	-52,3	1146	154,4	333	21,4
Рентабельність, %	29,9%	27,0%	31,9%	-0,03	-9,5	0,05	18,1	0,02	6,9
Витрати на заробітну плату, тис. грн.	593,6	703,0	921,3	109,4	18,4	218,3	31,1	327,7	55,2

Аналізуючи наведену таблицю, можна зробити кілька спостережень:

1. Чистий дохід від реалізації поступово зростав з 2020 року до 2022 року, збільшившись з 5214,0 тис. грн. до 5925,0 тис. грн. Це показує, що ресторан зумів збільшити свої прибутки протягом цього періоду.

2. Собівартість також зросла з 2020 до 2022 року, з 3545,0 тис. грн. до 3934,0 тис. грн. Це означає, що витрати на виробництво і обслуговування ресторану також збільшилися. Однак, валовий прибуток все одно зріс, що свідчить про ефективне управління витратами.

3. Інші операційні доходи також збільшилися протягом цього періоду, від 44,0 тис. грн. в 2020 році до 56,0 тис. грн. в 2022 році. Це є результатом додаткових джерел доходів, таких як послуги кейтерингу.

4. Витрати на адміністративну діяльність і витрати на збут також зросли протягом цього періоду. Це обумовлено збільшенням адміністративного персоналу та витрат на рекламу та маркетинг з метою залучення більше клієнтів.

5. Чистий фінансовий результат показує, що ресторан зміг збільшити свій чистий прибуток з 1555,0 тис. грн. в 2020 році до 1888,0 тис. грн. в 2022 році.

6. Рентабельність також зросла з 2020 до 2022 року, з 29,85% до 31,9%. Це означає, що ресторан став більш ефективним і здатним генерувати більше прибутку від своєї діяльності.

7. Витрати на заробітну плату також зросли протягом цього періоду, з 593,6 тис. грн. в 2020 році до 921,3 тис. грн. в 2022 році. Це наслідок збільшення штату працівників і зростання заробітної плати.

Враховуючи ці дані, можна сказати, що ресторан «Край рай» показує зростання своєї фінансової продуктивності протягом аналізованого періоду. Збільшення чистого доходу, валового прибутку, чистого фінансового результату та рентабельності свідчать про позитивні зміни в господарській діяльності ресторану.

SWOT-аналіз роботи персоналу ресторану "Наш Край":

Таблиця 1.9

SWOT-аналіз роботи персоналу ресторану "Наш Край»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> досвід у галузі обслуговування та приготування їжі. високий рівень професійної кваліфікації вміння працювати в команді. позитивна репутація та відомий бренд, що сприяє привабливості для клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> недостатнє формування лідерства відсутність чітких ролей і відповідальності. Недостатня комунікація та зв'язок між різними рівнями персоналу Недостатні тренування та розвиток персоналу

Продовження таблиці 1.9

Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
<p>1. Розширення ресторанного бізнесу та залучення нових клієнтів можуть створити потребу у більшому персоналі та розвитку команди.</p> <p>2. Впровадження програм навчання та розвитку може покращити кваліфікацію персоналу та збільшити їхню професійну компетентність.</p> <p>3. Встановлення чітких систем оцінки працівників та мотиваційних програм сприятиме підвищенню продуктивності та залученню нових талантів.</p>	<p>1. Конкуренція на ринку ресторанного бізнесу може призвести до зменшення обсягу клієнтів та підвищення вимог до якості обслуговування.</p> <p>2. Недостатнє управління командою може спричинити незадоволеність персоналу та збільшити текучість кадрів.</p> <p>3. Економічні чинники, такі як зростання цін на продукти та послуги, можуть вплинути на фінансову стійкість ресторану та можливість зберігання персоналу.</p>

Проблеми у роботі з персоналом та у системі управління командою та формуванням лідерства у колективі включають недостатнє формування лідерства, недостатню комунікацію та зв'язок, недостатні тренування та розвиток персоналу. Ці проблеми можуть призводити до незгод, недорозумінь, зниження мотивації та продуктивності. Однак, існують можливості для покращення, такі як розвиток програм навчання та розвитку персоналу, встановлення чітких систем оцінки та мотиваційних програм. Це може сприяти покращенню кваліфікації персоналу, збільшенню ефективності та залученню нових талантів.

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ РЕСТОРАНУ «КРАЙ РАЙ», КИЇВСЬКОЇ ОБЛ., С.ПІДГІРЦІ

2.1. Заходи щодо удосконалення методів формування ефективної команди ресторану «Край Рай»

За результатами дослідження Розділу 1 було встановлено відсутність цілеспрямованих організаційних та соціальних заходів, спрямованих на створення ефективної команди в компанії ресторану «Край Рай», отже необхідно підібрати правильні методи та ряд певних завдань для створення командної роботи персоналу.

Ми проаналізували запропоновані організацією способи навчання персоналу та командоутворення і можемо зробити висновок, що для створення більш ефективної команди у ресторану «Край Рай» необхідно доповнити запропоновані організацією способи навчання.

Насамперед звернемо увагу на те, як компанія приймає на роботу нового співробітника. Для комфортного перебування в організації та в команді, для якісного виконання своїх завдань, співробітнику необхідно створити теплий прийом. При повідомленні співробітнику про прийняття його на роботу в організацію було розроблено запрошення (дод. 1). Відправляючи такий лист, ми дякуємо за вибір саме нашої організації, та розповідаємо співробітнику, чому зупинили вибір саме на ньому. При отриманні запрошення, співробітник почуватиметься набагато впевненіше і набагато швидше увіллється в команду. Також організації ресторану «Край Рай» було запропоновано виділяти куратора для кожного нового співробітника для прискореного навчання. Куратор повинен представити працівника всім керівникам, позначити його у організації. Для швидкого вливання в колектив куратор повинен зібрати всю команду і дати новому співробітнику можливість показати себе.

З'ясувалося, що під час проведення тренінгу «Culture of communication in the team», не дотримуються взаємозв'язки та командна робота між різними департаментами. Кожен департамент, знає лише свою роботу та якість її виконання. Для того, щоб всі співробітники згуртувалися в одну велику команду, необхідно ввести таку опцію як Cross training. Це одна із найважливіших складових навчання та розвитку персоналу, спрямована на створення однієї великої команди.

Це дуже потрібний освітній захід, який проводиться з метою показати кожному з департаментів роботу їхніх колег. Адже це, цікавий експеримент – стати на один день, будь-яким членом команди, занурившись у їхні завдання, приміряючи на себе особливості їхньої роботи і саме в цей момент можна відчути цінність кожного співробітника. Також завдяки цьому тренінгу формується загальне понятійне і дієве поле, де кожен переглядає стереотипи, що склалися. А також максимально ефективно поєднати послідовні операції, які здійснюють різні відділи. Такий захід підвищує мотивацію співробітників, збільшує взаєморозуміння між співробітниками різних відділів, створює умову взаємозамінності співробітників суміжних департаментів, є основою для подальшого професійного зростання, а точніше призводить до створення великої ефективної команди, що йде до однієї мети.

Для створення згуртованої та ефективної команди для ресторану «Край Рай» були запропоновані наступні рекомендації (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Рекомендації для ресторану «Край Рай» щодо створення згуртованої та ефективної команди

Рекомендація	Сутність
Ввести відсоток від продажів, для додаткового доходу співробітників	Для цього необхідно вибрати конкретну кількість позицій, які потрібно продати за місяць, і на неї ставиться надбавка у розмірі 1.5% за одну страву. Завдяки цьому підвищуються продажі, виторг організації виразно зростає. Оскільки умови команди однакові, кожен із співробітників прагне однієї мети. За допомогою такого введення співробітники на тривалий час затриматися в організації.

Рекомендація	Сутність
Загальні чайові	Необхідно запровадити правило таке як «загальні чайові» для правильного розподілу командної праці. Завдяки цьому співробітники будуть ставитись до гостей іншого офіціанта, так само як своїм. Взаємодопомога підвищиться, підвищиться командна робота, оскільки кожен із співробітників прагнутиме отримати високий додатковий дохід.

У сучасному світі в бізнесі необхідність автоматизації різних процесів стала вже звичним явищем. Стає складно уявити собі складський або бухгалтерський облік без застосування спеціалізованого програмного забезпечення, торгові представники використовують спеціальні програми для оформлення та відправки замовлення в офіс прямо з планшета або мобільного телефону, досить велика частина замовлень приходить з сайту вже у вигляді готових до обробки документів. Але при цьому взаємовідносини з клієнтами, як мінімум, в середньому і малому бізнесі, чомусь дуже часто ведуться без впровадження автоматизації і достатньої уваги до обліку.

Рішення щодо автоматизації та стандартизації управління відносин з клієнтами, тобто впровадження CRM-системи, допоможе (рис. 2.1):

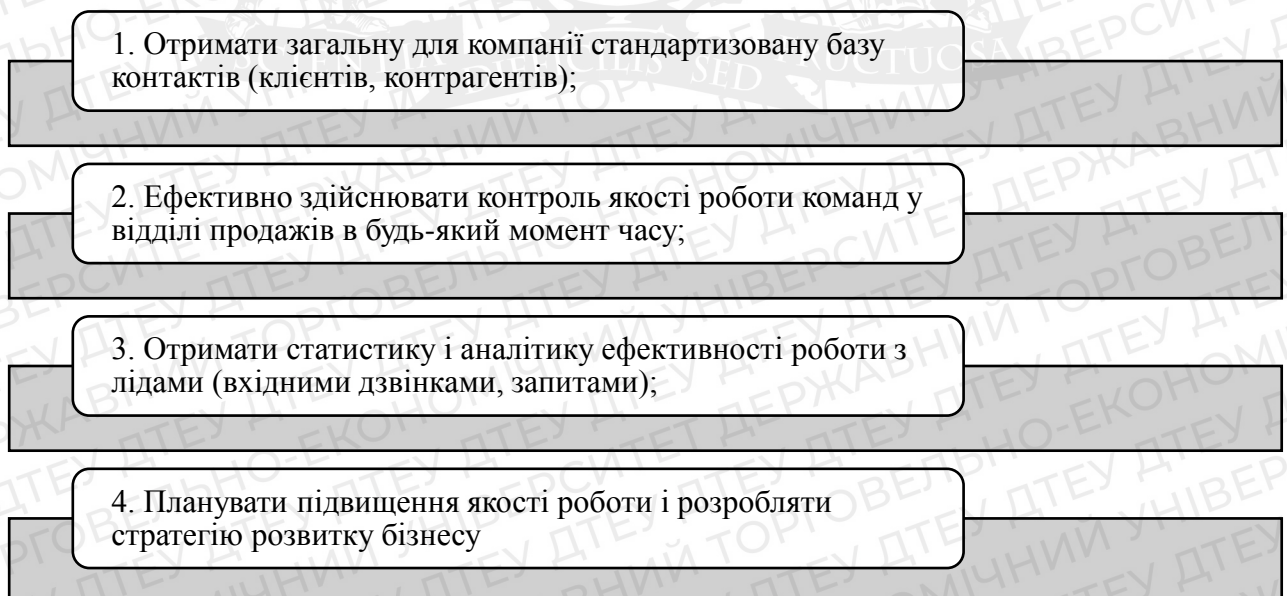


Рис. 2.1. Ефект від впровадження CRM-системи

Отже, CRM система потрібна, щоб удосконалити метод оцінки навичок та потенціалу працівників наступним чином:

a. не втратити потенційного клієнта, не пропустити жодного вхідного дзвінка і запиту. У бізнесі, особливо в малому та середньому, конкуренція дуже висока. Тому компанії докладають серйозні зусилля для того, щоб повернути до себе потік клієнтів;

b. контролювати роботу співробітників та відповідних їм компаній і стандартизувати роботу з клієнтами. Інформація про всі вхідні та вихідні контактах буде знаходитися в одному сховищі, звідки її можна в будь-який момент отримати.

c. накопичувати статистичну базу. Завдяки використанню CRM-системи вся робоча інформація збирається в одній загальній базі в стандартизованому вигляді, тобто керівник може аналізувати роботу і планувати подальшу більш усвідомлено.

d. давати готові рішення, від яких можна відштовхуватися в побудові власної системи роботи. Різні інструменти системи самі підказують, які кроки варто зробити в процесі оптимізації роботи з клієнтами.

Бітрікс24 - це додаток, що допомагає організувати роботу працівників та команд в компанії. [1] Бітрікс24 дозволяє вдосконалити метод змагальності команд наступним чином:

1. Враховувати всіх потенційних клієнтів;
2. Враховувати переваги постійних клієнтів;
3. Відстежувати комерційні пропозиції, замовлення, оплати;
4. Бачити всі угоди, контакти в одній базі;
5. Оптимізувати роботу команд;
6. Залишати аналітичні звіти;
7. Використовувати так само мобільну версію Бітрікс24.

Основу інформаційної системи, необхідної для управління зовнішнім і внутрішнім процесом інформаційної діяльності підприємства, становить динамічна модель руху інформації на керованому рівні підприємства, яка формується на підставі інформаційних потоків від пунктів зародження інформації в центральну базу даних.

Вивчення графів руху документів дозволяє вдосконалити метод змагальності за рахунок того, що є можливість побачити які документи звідки відправляються і куди надходять. Виділяючи вузли, в яких сходяться однотипні інформаційні потоки, можна визначити кількість типів робочих місць, що підлягають розробці, що дозволяє почати розробку техніко-економічного обґрунтування, технічного проекту мережі, проекту розробки програмного забезпечення для суб'єктів інформаційного обміну.

На проектування інформаційної системи підприємства в сучасних умовах впливає не тільки рівень організації форми управління і засобів технічного оснащення, але також новітні підходи до самої ідеї розробки і проектування.

2.2. План по впровадженню системи командування

Психологічний клімат в команді склався сприятливий. Переважає командний дух, взаємодопомога і взаємовиручка. Було запропоновано процедуру формування команди проекту.

Так, якістю команди проекту є згуртованість - висока міра тяжіння членів команди один до одного. Недоліком такої згуртованості є групова одностійкість - тенденція придушення думок, які не узгоджуються з груповим. Рішенням проблеми виступають заходи:

- підтримка здорової конкуренції;
- підтримка творчої активності;
- стимулювання обміну думками;
- виявлення нових ідей.

Альтернативою тут є підвищена конфліктність в команді, яка викликає:

- неконструктивні дії;
- задоволення особистих амбіцій за допомогою інтересів проекту.

У процесі підбору команди слід брати до уваги фактор психологічної сумісності, який забезпечувався б єдністю ціннісних орієнтацій персоналу

Також необхідно формувати відповідний робочий клімат команди проекту, який визначається сукупністю поведінкових установок членів команди, лідерів команди проекту. Існує чотири полярні орієнтації на підставі мотиваційних установок персоналу:

- влада;
- свобода;
- гроші;
- мета.

При цьому на сьогоднішній день в Україні існує брак фахівців у сфері управління проектами. Тому в даному випадку слід здійснювати пошук фахівців з досвідом в сфері розробки проектів. Також оцінюються кандидатури з наявністю додаткової освіти в сфері проект-менеджменту.

Методом відбору членів команди проекту є тестування кандидатів. Необхідно проводити порівняльний аналіз результатів різних методів відбору.

Також етапом роботи тут є планування роботи команди, яка починається на стадії передінвестиційних досліджень, на етапі визначення можливого керівника проекту.

Після того, як була визначена структура команди, обраний менеджер проекту, необхідно здійснити планування роботи підрозділів команди з метою раціонального застосування і розподілу ресурсів проекту.

Першим етапом виступає кадрове планування, що представляє собою визначення складу команди. Надалі необхідна активна участь всіх учасників команди в складанні планів роботи. База складання плану роботи команди тут - це план розробки та реалізації проекту.

Організація роботи команди проекту відрізняється від організаційних норм формалізованої організації.

Принципом командної роботи виступає розподіл обов'язків і відповідальності за досягнення поставлених цілей. В даному випадку має бути виключено жорстке закріплення виконуваних функцій. Згідно з цим принципом

слід виключити детальний поділ праці за допомогою впровадження командної відповідальності за вирішення завдань.

Згідно з цим принципом можна:

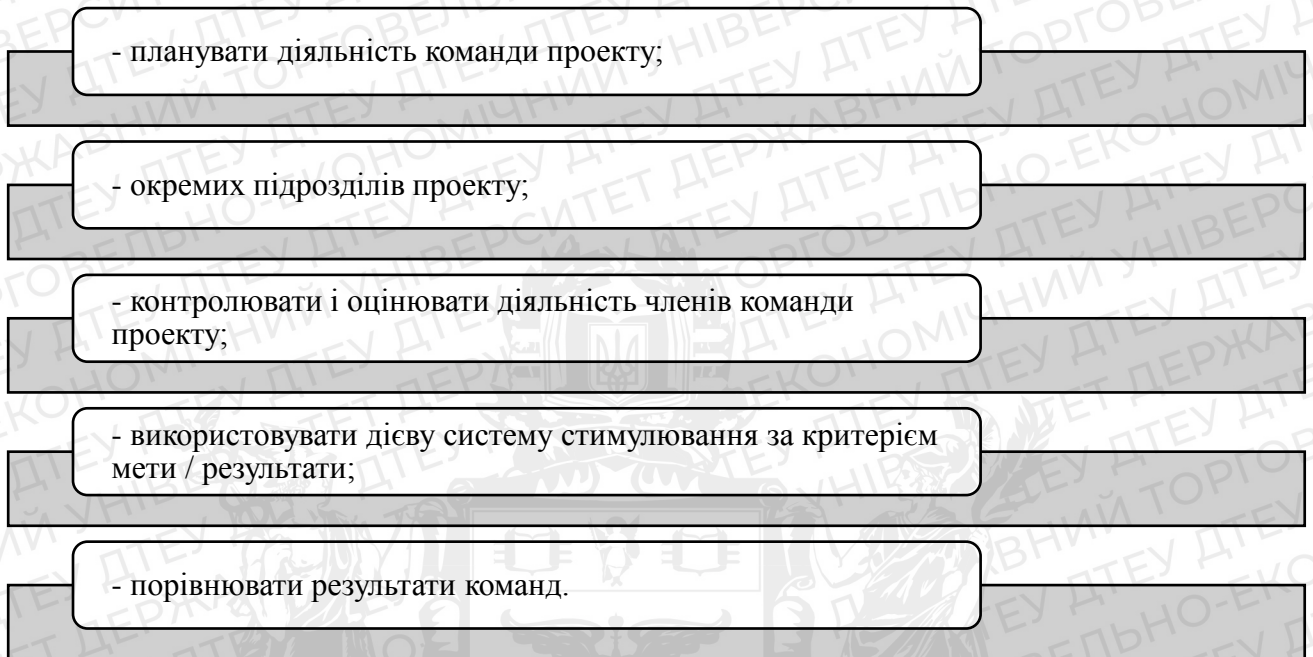


Рис. 2.2. Принцип командної роботи

Важливою складовою частиною команди проекту виступають функціональні підрозділи команди проекту. На початковому етапі це групи рівних за статусом працівників з одним офіційним лідером на чолі, націлені на вирішення конкретних завдань з управління проектом.

Надалі проявляється:

- нерівномірність професійного та особистісного зростання учасників команди проекту;

- з'являються потенційні лідери.

Успіх команди починає залежати від наступних факторів:

- особистих досягнень;
- ініціативи;
- відповідальності.

Тому головним організаційним ресурсом є приватне лідування.

Мотиваторами в даному випадку виступають:

- командна відповідальність за результати проекту;
- прагнення до особистого лідерства та успіху .

Розглянемо переваги делегування повноважень:

- делегування дозволить лідеру проекту зосередитися на аспектах роботи, що вимагають особистого досвіду, знань і кваліфікації лідера проекту;
- основна частина роботи будь-якого менеджера повинна бути спрямована на вирішення стратегічних, а не поточних проблем;
- головним завданням менеджера проекту виступає керівництво персоналом;
- делегування - кращий спосіб мотивації творчого персоналу;
- делегування - спосіб навчання працівників;
- делегування повноважень - перспективний шлях кар'єри персоналу проекту.

Таким чином, формування команди є відповідальним етапом в процесі реалізації проекту. При формуванні команди проекту необхідно враховувати особистісні та психологічні якості учасників проекту, а також керуватися критеріями підбору учасників проекту.

Сам план по впровадженню системи командування для ресторану "Край Рай" наведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

План по впровадженню системи командування для ресторану "Край Рай"

№	Етап	сутність
1	Аналіз потреб	Провести детальний аналіз поточного стану ресторану "Край Рай" і визначити основні проблеми, з якими стикається персонал. Встановити цілі, які ресторан хоче досягти за допомогою впровадження системи командування.
2	Планування	Розробити конкретний план дій для впровадження системи командування. Визначити кроки, необхідні для досягнення мети, включаючи часові рамки, розподіл відповідальності та ресурси, які потрібні для реалізації плану.

Продовження таблиці 2.2

№	Етап	Сутність
3	Залучення керівництва	Переконатися, що керівництво ресторану "Край Рай" розуміє важливість системи командування і підтримує план. Залучення керівництва є критичним для успіху впровадження.
4	Тренінг персоналу	Організувати тренінги для всього персоналу ресторану "Край Рай" з питань командування, співробітництва і ефективної комунікації. Впровадження системи командування потребує спільних зусиль всіх працівників.
5	Створення команд	Сформувати команди в межах ресторану "Край Рай" на основі функціональності і потреб бізнесу. Визначити ролі та відповідальності кожного члена команди. Забезпечити ясну структуру команд та процесів співпраці.
6	Забезпечення комунікації	Встановити ефективну систему комунікації між членами команди та в ресторані загалом. Запровадити регулярні збори команд, де обговорюються питання, вносяться пропозиції та вирішуються проблеми.
7	Мотивація персоналу	Використовувати різні методи мотивації, такі як винагороди, визнання досягнень і можливості професійного росту, щоб стимулювати персонал до активної участі в системі командування.
8	Слідкування та оцінка	Встановити систему моніторингу та оцінки ефективності системи командування. Постійно відстежувати результати, аналізувати досягнення та вносити необхідні корективи в систему.
9	Постійне удосконалення	Командування - це процес, який вимагає постійного удосконалення та адаптації. Постійно розвивати систему командування в ресторані "Край Рай", враховуючи зміни в бізнесі та потреби персоналу.
10	Загальне впровадження	Поступово впроваджувати систему командування в усі аспекти ресторану "Край Рай", включаючи кухню, обслуговування та менеджмент. Забезпечити взаємодію та співробітництво між командами для досягнення загальних цілей.

Аналізуючи поточний стан ресторану "Край Рай", були виявлені деякі проблеми, з якими стикається персонал. Зокрема, спостерігається нестабільність комунікації між різними членами персоналу та відсутність чіткості в розподілі ролей і відповідальності. Також бракує ефективного співробітництва та взаємодії між різними робочими групами. З метою вирішення цих проблем і було розроблено вищенаведений план дій для впровадження системи командування.

ВИСНОВКИ

«Край-рай» – легендарний заміський ресторан, це перший заклад сучасного формату на Новообухівській трасі. Смачний шашлик та азербайджанська кухня, про яку вже складають легенди. Ресторан знаходиться за межами міста Київ, на 12-му кілометрі Новообухівської траси у с. Підгірці. Ця організація має лінійно-функціональну систему управління.

Провівши анкетне опитування та отримавши дані результати можна сказати, що в ресторані «Край Рай» працюють молоді прогресивні люди, в більшій своїй кількості – дівчата. Не було отримано жодного негативного відгуку про продукцію мережі, що є дуже позитивним результатом, адже працівник, якому подобається продукція з якою він працює обов'язково принесе успіх компанії. Більшість респондентів позитивно відносяться до продукції та часто купують її для себе. Всі опитувані відгукнулись позитивно про перспективу кар'єрного росту та умови роботи в ресторані «Край Рай». Тож в цьому плані зауважень до керівництва немає. Щодо виділення кращого співробітника за місяць, то тут думки дуже розділились, адже майже половина опитуваних проголосували за те, що для них це буде гарною мотивацією. Проте більша половина проголосували за те, що таке рішення буде дещо збивати з роботи. Якщо говорити про навчання та підвищення кваліфікації, то більшість респондентів проголосували за те, що їм би хотілось щоб керівництво приділяло більше уваги навчанню.

Явною проблемою виявилось те, що керівництво ресторану «Край Рай» недостатньо уваги приділяє похвалі працівників та досягнуті успіхи. І більшість опитуваних це зазначили, а в коментарях також написали, що хотіли б, щоб на це була звернена увага. Адже постійні зауваження про помилки можуть значно демотивувати. Проте майже всіх працівників влаштовує на 100% графік роботи, адже його можна корегувати самостійно і керівництво враховує ці побажання. Отже для 81% опитуваних нематеріальне мотивування відіграє величезну роль. І в цей же час більша половина працівників СК оцінили систему

нематеріальних стимулів в СК на 4, що не є критичним результатом. Проте все одно варто керівництву звернути на це увагу та внести деякі корективи.

Проблеми у роботі з персоналом та у системі управління командою та формуванням лідерства у колективі включають недостатнє формування лідерства, недостатню комунікацію та зв'язок, недостатні тренування та розвиток персоналу. Ці проблеми можуть призводити до незгод, недорозумінь, зниження мотивації та продуктивності. Однак, існують можливості для покращення, такі як розвиток програм навчання та розвитку персоналу, встановлення чітких систем оцінки та мотиваційних програм. Це може сприяти покращенню кваліфікації персоналу, збільшенню ефективності та залученню нових талантів.

Принципом командної роботи виступає розподіл обов'язків і відповідальності за досягнення поставлених цілей. В даному випадку має бути виключено жорстке закріплення виконуваних функцій. Згідно з цим принципом слід виключити детальний поділ праці за допомогою впровадження командної відповідальності за вирішення завдань.

Формування команди є відповідальним етапом в процесі реалізації проекту. При формуванні команди проекту необхідно враховувати особистісні та психологічні якості учасників проекту, а також керуватися критеріями підбору учасників проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бітрікс24 – автоматизація бізнес-процесів. URL: https://www.bitrix24.ua/?gclid=CjwKCAjw8J32BRVCEiwApQEKgf5subzglS7Jw0R_pomf8lPWcEbKXnVlrDmIl6UImyGYg3EunUxCKPxoCjooQAvD_BwE
2. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи [Електронне видання] : тези доповідей VI Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 25 березня 2020 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 318 с.
3. Іляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10. С. 5-15.
4. Картушина Є. Н. Командоутворення як потреба в сучасному процесі управління персоналом. Соціально-економічні явища і процеси. 2013. №5 (051) С. 99-102
5. Кравчук О.І. Ефективна взаємодія в команді. URL: <https://www.slideshare.net/kravchukok/ss-66544298>
6. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
7. Лебедева І.Ю. Методика формування команди проекту. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz8/103.pdf>
8. Лозовський О. М., Кузьмінська О.О. Особливості управління підприємством в сучасних ринкових умовах господарювання. Молодий вчений. 2014. №4. С. 77–79.
9. Методичні вказівки до практичних робіт з дисципліни «Лідерство, управління комунікаційною та командною взаємодією» для здобувачів вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» / Укл. Жибак М.М., Сливінська О.Б. Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», 2022. 29 с.
10. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253>

11. Муха Р.А. Особливості мотивації роботи в команді. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 1. С. 94-98.
12. Ніколайчук О.А. Н 67 Управління розвитком закладів індустрії гостинності [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц.; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. ТуганБарановського, каф. техн. в рест. госп., гот-рест. справи та підпр. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 64 с.
13. Огієнко М., Огієнко А., Мельник А. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Науковий Вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні Науки. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Econom-visnyk-11-12.pdf>
14. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. 2-ге вид., виправл. К.: Ліра-К, 2012. 336 с.
15. Патласов О.Ю., Калмиков І.С. Технології протидії моббінгу персоналу на робочому місці. Наука про людину: гуманітарні дослідження. 2016. № 1 (23). С. 234–242.
16. Поняття соціології управління URL: <http://method.volny.edu/data/soc/2/1.htm>.
17. Приймак В. Управління проектами: Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2017. 464 с.
18. Ресторан «Край Рай». URL: https://www.bazi-otdiha.com.ua/company.php?id_company=15701
19. Сазонова Т.О. Тімблдінг в управлінні командою проекту. ІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки». Полтава: РВВ ПДАА, 2017. С. 187-189.
20. ТОВ Край Рай. You Control. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/company>
21. Хадасевич Н.Р. Взаємодія зовнішнього та внутрішнього ринку праці організацій в процесах формування трудового потенціалу. Управління економічними системами: Електронний науковий журнал. 2015. № 1 (73). – С. 26–36.

22. Шагаліна Д.А., Бордюгова О.В. Конкурентоспроможність персоналу організації: фактори впливу та інструменти управління. Науково-методичний електронний журнал «Концепт». 2017. Т. 39. С. 4146–4150.
23. Шагаліна Д.А., Бордюгова О.В. Конкурентоспроможність персоналу організації: фактори впливу та інструменти управління. Науково-методичний електронний журнал «Концепт». 2017. Т. 39. С. 4146–4150.
24. Шість стилів управління персоналом.
https://www.eduget.com/news/6_stiliv_upravlinnya_personalom_yak_statii_efektivni_m_menedzherom-2547
25. Якубенко І.М. AGILE-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 4. С. 167-172.
26. Gurjar N.A Forward Looking Approach to Project Management. Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies. Springer Singapore, 2017. 414 p.
27. Lehmann Oliver F. Situational Project Management. The Dynamics of Success and Failure. Templates. Auerbach Publications, 2016. 298 p.



ДОДАТКИ

Додаток А

Лист співробітнику про працевлаштування до організації**Ласкаво просимо до Ресторану «Край Рай»**

Дорогий співробітник,

Я радий вітати Вас та привітати з початком роботи у команді Ресторану «Край Рай».

Ви приєдналися до ресторану, що швидко розвивається, який пропонує Вам зростання і розвиток всередині компанії.

Важливою складовою успіху нашого ресторану є персонал. Ви були обрані завдяки Вашим навичкам, знанням та найціннішій – Вашій гостинності. Наша робота має залишити приємне враження у гостей, які до нас приїжджають, але не менш важливо створити атмосферу співробітництва та шанобливого ставлення серед співробітників.

Ми взяли на себе відповідальність за створення умов, які дозволять Вам розвиватися професійно. Зі свого боку ми також очікуємо від Вас підтримки, співробітництва та сумлінного ставлення до своїх обов'язків.

Я щиро радію, що Ви приєдналися до дружньої команди співробітників. Ресторану «Край Рай». Бажаю Вам професійних успіхів та розвитку разом з нами.

З повагою,

Генеральний директор