

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

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

Студента 4 курсу, 3 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»

освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Обертаса
Максима
Сергійовича

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 073 Менеджмент
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

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

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

ОБЕРТАСУ МАКСИМУ СЕРГІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

- 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Розвиток лідерства в колективі ресторану «Галарей смаку», м. Івано-Франківськ.**

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

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 розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу ресторану «Галарей смаку», м. Івано-Франківськ.

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

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

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «ГАЛАРЕЯ СМАКУ», М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК

1.1. Аналітичні основи дослідження лідерства та корпоративної культури ресторану «Галарей смаку»

1.2. Моніторинг розвитку лідерства у ресторані «Галарей смаку»

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «ГАЛАРЕЯ СМАКУ», М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК

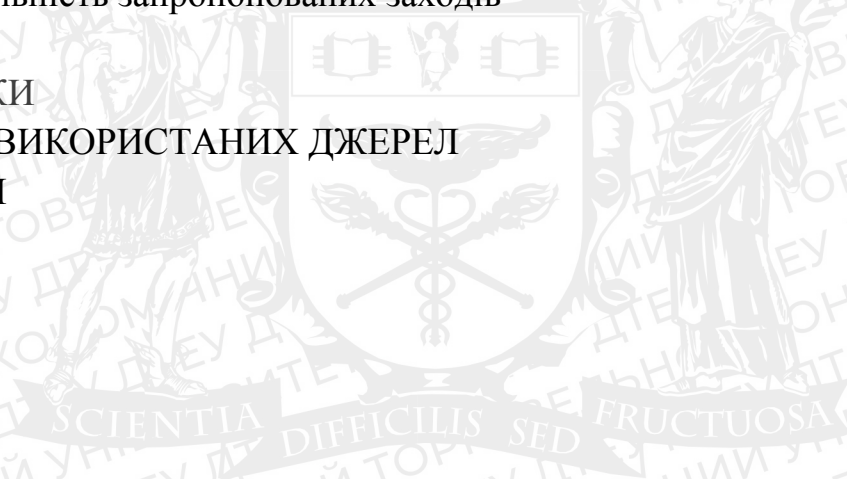
2.1. Заходи щодо удосконалення розвитку лідерства та корпоративної культури ресторану «Галарей смаку»

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

Обертас М.С.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Обертас М.С. виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Розвиток лідерства в колективі 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 розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню лідерства в колективі 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 Обертаса М.С. 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 РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «ГАЛАРЕЯ СМАКУ», М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК	9
1.1. Аналітичні основи дослідження лідерства та корпоративної культури ресторану «Галарейя смаку»	9
1.2. Моніторинг розвитку лідерства у ресторані «Галарейя смаку»	20
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «ГАЛАРЕЯ СМАКУ», М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК	28
2.1. Заходи щодо удосконалення розвитку лідерства та корпоративної культури ресторану «Галарейя смаку»	28
2.2. Ефективність запропонованих заходів	38
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

Актуальність. У сучасному світі лідерство є однією з найбільш важливих і необхідних якостей для успішного ведення бізнесу. Ресторанний бізнес є однією з найбільш конкурентних галузей, де тільки найкращі можуть зберегти свої позиції і здобути успіх. Таким чином, розвиток лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу є надзвичайно актуальною проблемою, яка потребує дослідження та аналізу.

Розгляд питання про розвиток лідерства базується на положенні вітчизняної психології про єдність процесу формування особистості як фахівця і фахівця як особистості й активного суб'єкта життєдіяльності (Б. Ананьєв, Л. Виготський, В. Давидов, Г. Костюк, О. Леонт'єв, Б. Ломов, С. Максименко, В. М'ясищев, С. Рубінштейн).

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є колектив суб'єкта ресторанного бізнесу, що займається виробництвом та продажем їжі та напоїв у ресторанному форматі.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є процес розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу.

Мета дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз процесу розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу з метою з'ясування ефективних методів та прийомів, які можуть бути використані для підвищення рівня лідерських якостей в колективі.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети, в роботі було визначено такі завдання:

- вивчити теоретичні аспекти лідерства та його роль в ресторанному бізнесі;
- дослідити стан лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу;
- виявити фактори, що впливають на розвиток лідерства в колективі;

– визначити ефективні методи та прийоми для підвищення рівня лідерських якостей в колективі.

Методи дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі використані наступні методи: аналіз наукової літератури з питань лідерства та ресторанного бізнесу; анкетування та опитування працівників колективу суб'єкта ресторанного бізнесу; спостереження за роботою колективу та аналіз його результатів; інтерв'ю з керівниками та власниками ресторанних закладів з метою вивчення їхнього досвіду та підходів до розвитку лідерства в колективі.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження та аналізу процесу розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу дозволять встановити причини недоліків у лідерських якостях працівників, а також визначити ефективні методи та прийоми для підвищення рівня лідерських якостей в колективі. Отримані результати можуть бути використані керівництвом ресторанного бізнесу для покращення управління колективом та забезпечення успішного функціонування закладу на ринку. Дослідження також може мати значення для подальших наукових досліджень в галузі лідерства та ресторанного бізнесу.

Структура дослідження. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел із 39 найменувань. Робота розміщена на 43 сторінках, містить 7 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСТВА В КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «ГАЛАРЕЯ СМАКУ», М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК

1.1. Аналітичні основи дослідження лідерства та корпоративної культури ресторану

На вулиці Коновальця, 35, у самому центрі Івано-Франківська розташований сучасний європейський ресторан «Галарей смаку».

Кухня ресторану – сучасна та авторська. Більшою мірою заклад спеціалізується на італійській кухні, яка представлена закусками, піцою, пастою, а також українською та загалом європейською. Меню ресторану досить велике, що дає змогу усім гостям обрати страву до смаку. Є дитяче меню. Заклад також відомий своїми сніданками. Для меню використовують сезонні локальні продукти, щоб показати автентичність та багатство смаків галицького регіону Прикарпаття.

У карті вин переважно італійські, є на розлив та пляшкові. Є широка лінійка коктейлів та лимонадів власного виробництва. Щодо міцного алкоголю, то представлено базові види елітного алкоголю (віскі, коньяки, бренді, текіла, ром, джін, горілка та лікери). Великим плюсом є наявність дитячої кімнати. Тому у закладі можна святкувати дитячі дні народження. Щосуботи та неділі у ресторану грає приємна фонові жива музика (Івано-Франківський гурт). Є доставка, тому можна замовити будь-які страви додому.

У період карантину, заклад дотримувався всіх необхідних карантинних заходів та норм. Працівники ходили у захисних масках, у всіх доступних місцях розташовувались антисептики, а також було дотримано норму відстані між столиками.

Структура управління рестораном - сукупність і підпорядкованість взаємопов'язаних організаційних одиниць або ланок, що виконують певні функції. Для забезпечення нормального функціонування роботи ресторану

сформований штат кваліфікованих працівників по всіх структурним підрозділам в 7 рівнів (рис. 1.1).

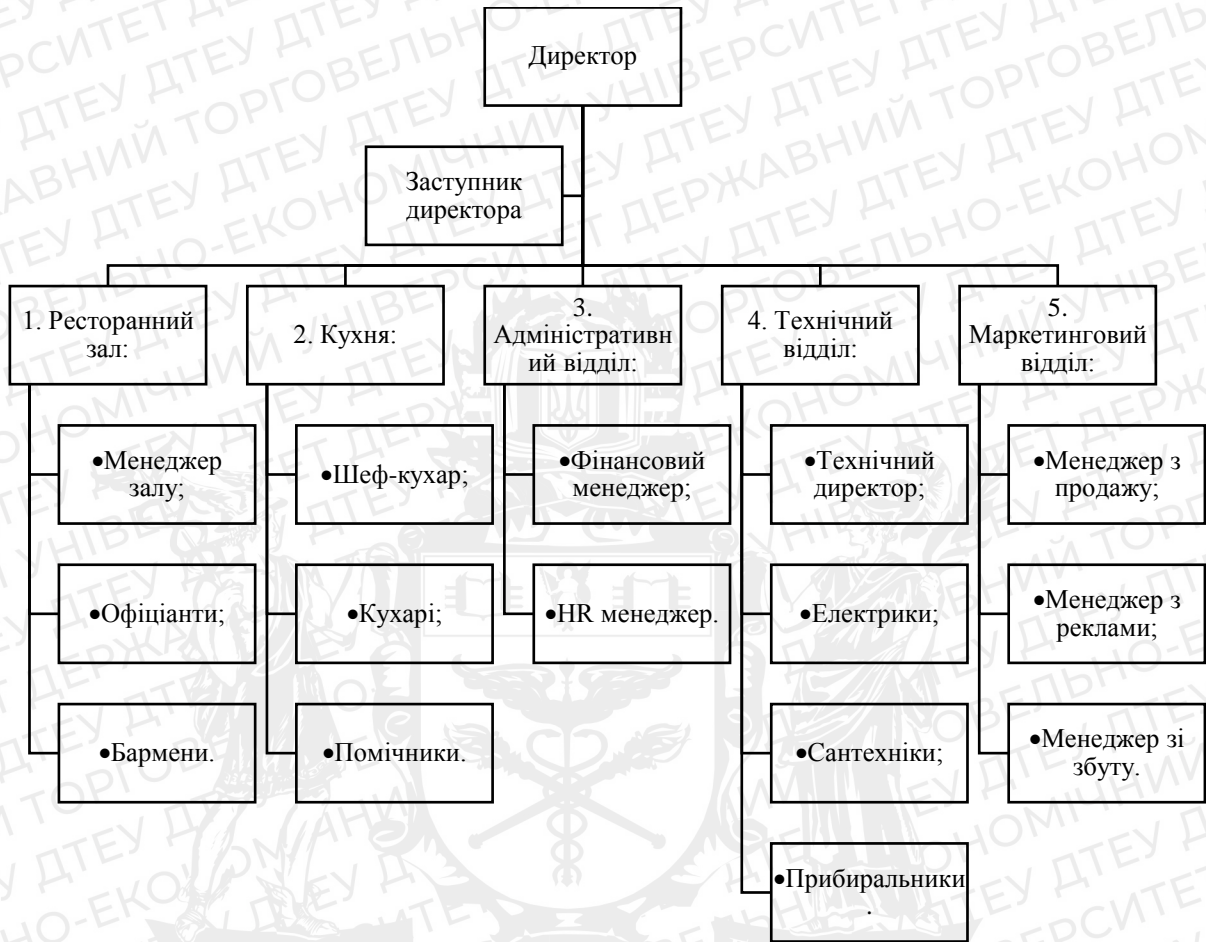


Рис. 1.1. Організаційна структура управління ресторану «Галерея смаку»

А також штат ділиться на фронт-лінії і бек-лінії.

До фронт-лінії відносяться працівники служби сервісу (фронтальні менеджери, адміністратори залу, хостес, бар-менеджери, бармени, офіціанти).

До бек-лінії відносяться адміністративна служба (генеральний директор, керуючий, заступник директора з виробництва, арт-директор), фінансова служба (головний бухгалтер, старший касир, касир), технічна служба (технік), служба харчування (шеф-кухар, кухар), служба безпеки (охоронець), господарська служба (кухонні робоча, посудомийка, прибиральниця), служба постачання (логісти).

Організаційна структура закладу ресторанного господарства "Галерея смаку" описана на рис. 1.1.

Штатний розклад персоналу наведений в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Штатний розклад персоналу ресторану «Галерея смаку»

	2021	2022	2023
Директор	1	1	1
Заступник директора	1	1	1
Менеджер залу	1	1	1
Офіціанти	10	9	12
Бармени	4	3	5
Шеф-кухар	1	1	1
Кухари	4	4	3
Помічники кухарів	2	2	2
Фінансовий менеджер	1	1	1
HR-менеджер	1	1	1
Технічний директор	1	1	1
Електрики	2	2	2
Сантехники	2	2	3
Прибиральники	4	4	3
Менеджер з продажу	1	1	1
Менеджер з реклами	1	1	1
Менеджер зі збуту	1	1	1
Усього:	38	36	40

Проаналізуємо динаміку зміни у складі працівників ресторану "Галерея смаку" за період 2021-2023 років на основі наданих даних: Директор, Заступник директора та Технічний директор. Кількість залишилася стабільною протягом трьох років: 1 особа на кожній посаді.

Менеджери. Менеджер залу, Фінансовий менеджер, HR-менеджер, Менеджер з продажу, Менеджер з реклами, Менеджер зі збуту: Кількість залишилася стабільною протягом трьох років: 1 особа на кожній посаді.

Офіціанти. У 2021 році було 10 офіціантів, у 2022 році - 9, а в 2023 році - 12. За трима роки кількість офіціантів зросла на 2.

Бармени. У 2021 році було 4 бармена, у 2022 році - 3, а в 2023 році - 5. За трима роки кількість барменів зросла на 1.

Кухарі та помічники кухарів. Кухарі: У 2021 та 2022 роках було по 4 кухарі, а в 2023 році їх кількість зменшилася до 3.

Помічники кухарів. Кількість помічників кухарів залишилася стабільною протягом трьох років: 2 особи.

Електрики та сантехники. Кількість електриків та сантехників залишилася стабільною протягом трьох років: 2 особи на кожній посаді.

Прибиральники. У 2021 та 2022 роках було по 4 прибиральники, а в 2023 році їх кількість зменшилася до 3.

Загалом, протягом трьох років загальна кількість працівників зросла з 38 до 40 осіб. Зміни в складі працівників відображають зміни у потребах та обсягу роботи в ресторані "Галерея смаку" протягом цього періоду. Наприклад, збільшення кількості офіціантів та барменів може вказувати на зростання обсягу обслуговування гостей. Зменшення кількості кухарів може бути пов'язане з оптимізацією робочого процесу або змінами в меню та популярних стравах.

Проведемо також аналіз персоналу за віковим складом.

Таблиця 1.2

Дані щодо складу персоналу ресторану «Галерея смаку» за віком

	2021	2022	2023
до 20 років	26%	28%	30%
від 20 до 30 років	37%	48%	36%
від 30 до 40 років	18%	19%	8%
від 40 років	19%	5%	26%
Усього	100%	100%	100%

Загалом, можна спостерігати такі тенденції:

- збільшення пропорції працівників до 20 років протягом трьох років;

- значне зростання пропорції працівників від 20 до 30 років у 2022 році, але потім вона зменшилася в 2023 році;
- зменшення пропорції працівників від 30 до 40 р. протягом трьох років;
- значне збільшення пропорції працівників від 40 років у 2023 році.

Ці зміни у віковому складі можуть пов'язані зі змінами в найманій робочій силі, стратегією компанії, та змінами в потребах та вимогах ресторану.

Мета діяльності ресторану «Галарєя смаку»: стати лідером ресторанного ринку, закріпити репутацію надійної та прогресивної компанії, залучити велике число постійних клієнтів.

Місія ресторану «Галарєя смаку»: компанія прагне до культури споживання якісної та безпечної їжі, до бездоганного гостинності, підвищенню рівня обслуговування. Також власники та працівники бажають забезпечити максимально комфортне перебування на території ресторану. Для компанії важливо зацікавити гостей різного соціального статусу і матеріального становища, враховуючи переваги кожного гостя.

Таким чином, для ресторану розвиток - це комплекс заходів, спрямованих на досягнення максимального ефекту від діяльності, залучення певного контингенту відвідувачів, набуття престижу, а також отримання доходу. Від того, наскільки грамотно керівник підійде до цієї відповідальної справи, залежить окупність витрат на організацію ресторану і його подальший успіх.

Підтримка високого рівня обслуговування в ресторані «Галарєя смаку», може бути забезпечено з різних напрямків. Найбільш ефективним є запровадження стандартів, що зможуть покращити та уніфікувати роботу всього персоналу, що забезпечить постійне дотримання високого рівня надання сервісу.

Основною передумовою створення успішного бізнесу є надання стандартних послуг клієнтам. Власники повинні чітко вказати свої стандарти обслуговування ресторанів, що дозволить працівникам розуміти, чого від них чекають.

Найкращий спосіб створити базу постійних клієнтів - це підтримувати встановлені стандарти обслуговування. Гості люблять, коли вони знають, що отримають, зайшовши в ресторан. Потрібно встановити стандарти обслуговування ресторанів, які включають узгодженість якості їжі, кількості та смаку.

Найважливішим принципом будь-якого чудового ресторанного обслуговування є те, що між усіма співробітниками має бути послідовне та злагоджене спілкування. Співробітники повинні бути навчені професійно спілкуватися. Повинні відбуватися регулярні збори персоналу, щоб усі співробітники знаходились на одній хвилі.

Цікавим способом налагодження зв'язків між працівниками залу та кухні є обмін місцями на роботі на один день. Але варто врахувати, що працівник, що став на заміну не повністю володіє процесом, тому його потрібно особливо контролювати. Це не має позначатись на гостях.

Одним із значних відключень, що призводить до поганого обслуговування ресторанів, є затримки. Будь то затримка може зіпсувати враження гостя. Для чудового ресторанного обслуговування час очікування повинен бути точним.

"Клієнт завжди правий" - це добре відоме прислів'я серед усіх людей, пов'язаних з ресторанами. Будь-яке питання або занепокоєння будь-якого гостя слід вирішувати в пріоритетному порядку. Однак у цифровому світі клієнти воліють розміщувати свої скарги на платформах соціальних мереж. Але щоразу, коли клієнт розміщує свої скарги в Інтернеті, керівництво повинно відреагувати [5].

У ресторані «Галарєя смаку» рекомендується ввести *QR code*. Коли гість наведе на нього камерою, то перейде у режим перегляду меню (що особливо актуально у час пандемії), а також зможе залишити відгук про відвідування ресторану.

На сьогоднішній день технології відіграють важливу роль як щодо контролю за витратами, так і щодо крадіжок. Усі ресторани працюють на

основі хмарних технологій. Кожен рецепт визначений у системі. Світові ресторани переходять до автоматизації у приготуванні різних страв, коли система сама знає температуру приготування страви, консистенцію, що виключає людські помилки.

Бронювання столиків онлайн значно полегшує роботу хостес та адміністратора. За допомогою управління бронюванням ресторани можуть переглядати всю інформацію про гостей за допомогою єдиного інтерфейсу. Ресторани можуть вказати точні терміни очікування як для відвідувачів, так і для тих, хто зробив попереднє бронювання.

Робота офіціантів з планшетами чи мобільними значно полегшує та пришвидшує процес обслуговування. У системі одразу видно, чи є всі страви в наявності, їх залишок. Також зменшує можливість «забути» страву офіціантом, або ж зробити зайву.

Зараз технологія CRM стала ключовим фактором, який допомагає покращити залучення клієнтів у ресторан за допомогою програм лояльності та інших. Централізований ресторанный CRM дозволяє збирати дані про гостей, пов'язані з контактними даними клієнта, частотою відвідувань, їх уподобаннями та середніми витратами на відвідування.

Інтегрований CRM- сервер POS дає чудове уявлення про вимоги та поведінку клієнтів і дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі отриманих даних, що покращить обслуговування клієнтів. Офіціанти можуть переглянути цю деталь у торгових точках і продати і запропонувати товари на основі історії замовлення клієнтів.

Замість звичайної форми зворотного зв'язку можна скористатись програмою управління зворотними зв'язками, яка запитує конкретні відгуки від клієнтів на основі конкретного замовленого товару, обстановки та обслуговування ресторану. Ця детальна звітність також допомагає визначити популярність страв у меню. Додаток «Зворотній зв'язок» автоматично оновлює дані про клієнта в CRM, таким чином усуваючи необхідність ручного оновлення даних та масштаб помилок [2].

Ресторан "Галерея смаку" має свою унікальну корпоративну культуру, яка відображається у всіх аспектах його діяльності. Основними цінностями, на яких ґрунтується ця культура, є якість, гостинність, творчість та командний дух.

Висока якість є головною метою ресторану "Галерея смаку". Кожна страва, яка подається гостям, піддається ретельному відбору і готується з використанням найкращих інгредієнтів. Кухарі ресторану володіють високим рівнем майстерності і постійно працюють над удосконаленням своїх навичок.

Гостинність є ще одним важливим аспектом корпоративної культури "Галереї смаку". Команда ресторану завжди зустрічає гостей з посмішкою і намагається зробити їх перебування максимально комфортним і приємним. Персонал завжди готовий допомогти гостям у виборі страви, надати рекомендації та забезпечити високий рівень обслуговування.

Творчість є невід'ємною частиною корпоративної культури "Галереї смаку". Кухарі та бармени ресторану постійно розвивають нові рецепти і кулінарні комбінації, щоб здивувати гостей неперевершеним смаком і оригінальним поданням страв. Кожен працівник ресторану може внести свої ідеї і сприяти постійному інноваційному розвитку закладу.

Командний дух є невід'ємною частиною роботи в ресторані "Галерея смаку". Всі працівники співпрацюють та підтримують один одного, створюючи сприятливу атмосферу для ефективної роботи. Всі члени команди відчують важливість своєї ролі і докладають зусиль для досягнення спільних цілей.

Загалом, корпоративна культура ресторану "Галерея смаку" пропагує високі стандарти якості, гостинність, творчість та співпрацю. Вона створює особливу атмосферу, яка залучає гостей і забезпечує їм незабутній досвід у сфері гастрономії.

Здійснимо оцінку ресторану з боку споживачів.

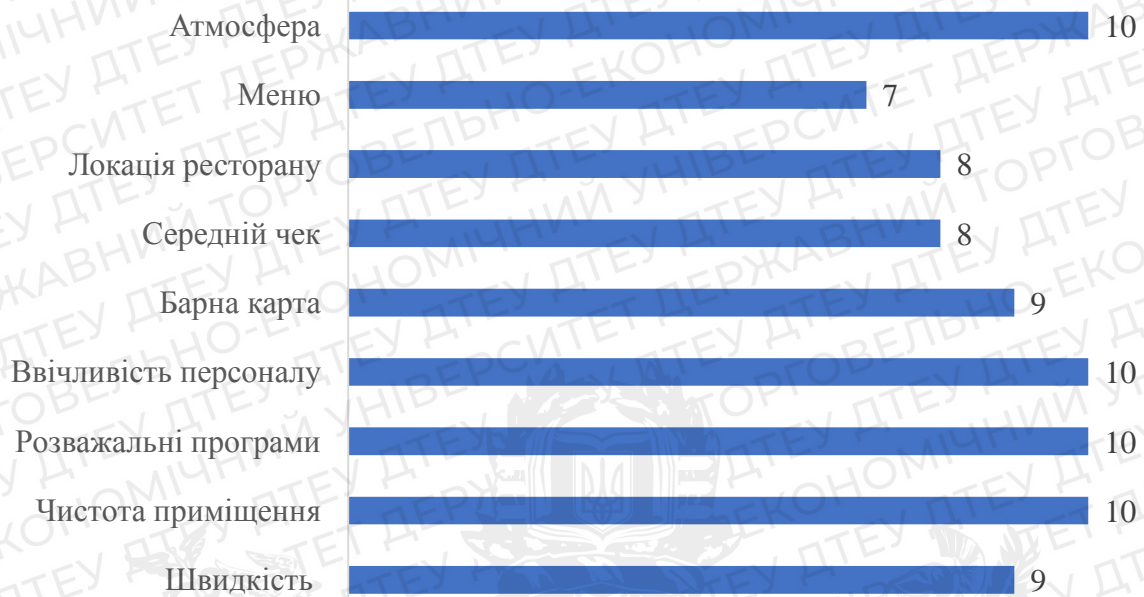


Рис. 1.2. Оцінка ступеню задоволення споживачів ресторану «Галерея Смаку» за 10-бальною шкалою

Перед аналізом, одразу порівнюємо ресторан за цими ж параметрами з його основними конкурентами.

Таблиця 1.3

Оцінка конкурентного середовища ресторану «Галерея смаку»

Показник	Назва закладу міста Івано-Франківськ			
	Галерея смаку	Акрополь	Десятка	Naminaj Sushi
Місцезнаходження	Центр міста			
Кухня	Європейська	Фаст-фуд	Українська	Японська
Швидкість	9	10	8	10
Чистота приміщення	10	6	9	7
Розважальні програми	10	3	10	5
Ввічливість персоналу	10	10	10	10
Барна карта	9	7	10	7
Середній чек	8	8	6	10
Локація ресторану	8	8	8	8
Меню	7	4	9	6
Атмосфера	10	8	10	9

Оцінка 7 за меню свідчить про те, що споживачі можуть вважати асортимент страв менш різноманітним порівняно з деякими конкурентами, які пропонують фаст-фуд, українську та японську кухні. Це може вплинути на вибір клієнтів, залежно від їх вподобань.

Ресторан "Галерея Смаку" отримав високу оцінку 9 за швидкість обслуговування. Проте, деякі конкуренти також мають високі оцінки за швидкість, що може створювати конкурентну перевагу для них.

За оцінками, ресторан "Галерея Смаку" має найвищу оцінку 10 за чистоту приміщення, що може бути позитивним фактором для споживачів, оскільки чистота є важливою у ресторанному бізнесі.

Ресторан "Галерея Смаку" отримав високу оцінку 10 за розважальні програми, що свідчить про їхню популярність серед споживачів. Це може привертати більше клієнтів та створювати позитивну атмосферу.

Усі заклади, включаючи "Галерею Смаку", отримали високу оцінку 10 за ввічливість персоналу, що свідчить про професіоналізм та доброзичливий підхід до клієнтів.

Оцінка 8 за середній чек у ресторані "Галерея Смаку" може означати, що ціни є помірними, але можуть бути трохи вищими порівняно з деякими конкурентами, такими як Naminaj Sushi, який отримав оцінку 10.

Оцінка 10 за атмосферу в ресторані "Галерея Смаку" свідчить про те, що споживачі вважають її дуже приємною і сприяючою для їх відпочинку та задоволення.

Загалом, "Галерея Смаку" отримала високі оцінки за багатьма аспектами, такими як чистота приміщення, розважальні програми, ввічливість персоналу та атмосфера. Однак, є деякі аспекти, які можуть бути покращені, такі як меню та середній чек. Враховуючи конкурентне середовище, "Галерея Смаку" може використати свої сильні сторони, щоб привернути і утримувати клієнтів, а також покращити аспекти, які отримали нижчі оцінки.

Також проаналізуємо основні фінансові показники ресторану.

Таблиця 1.4

Динаміка основних фінансових показників ресторану «Галерея Смаку»

Результати господарської діяльності	2020	2021	2022	Відхилення, +/-					
				2021/2020		2022/2021		2022/2020	
				абс. відх.	%	абс. відх.	%	абс. відх.	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	2607	1374	2962,5	-1233	-47,3%	1588,5	115,6%	355,5	13,6%
Собівартість, тис. грн.	1772,5	957	1967	-815,5	-46,0%	1010	105,5%	194,5	11,0%
Валовий прибуток, тис. грн.	834,5	417	995,5	-417,5	-50,0%	578,5	138,7%	161	19,3%
Інші операційні доходи, тис. грн.	22	10,5	28	-11,5	-52,3%	17,5	166,7%	6	27,3%
Адміністративні витрати, тис. грн.	44,5	31	40,5	-13,5	-30,3%	9,5	30,6%	-4	-9,0%
Витрати на збут, тис. грн.	34,5	25,5	39	-9	-26,1%	13,5	52,9%	4,5	13,0%
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	777,5	371	944	-406,5	-52,3%	573	154,4%	166,5	21,4%
Рентабельність, %	0,29%	0,27%	0,31%	-0,0285	-9,5%	0,049	18,1%	0,0205	6,9%
Витрати на заробітну плату, тис. грн.	296,8	351,5	460,65	54,7	18,4%	109,15	31,1%	163,85	55,2%

Аналізуючи наведену таблицю, можна зробити кілька спостережень:

1. Чистий дохід від реалізації поступово зростав з 2020 року до 2022 року, збільшившись з 2607,0 тис. грн. до 2962,5 тис. грн. Це показує, що ресторан зумів збільшити свої прибутки протягом цього періоду.
2. Собівартість також зросла з 2020 до 2022 року, з 1772,5 тис. грн. до 1967,0 тис. грн. При цьому, валовий прибуток все одно зріс, що свідчить про ефективне управління витратами.
3. Чистий фінансовий результат показує, що ресторан зміг збільшити свій чистий прибуток з 777,5 тис. грн. в 2020 році до 944 тис. грн. в 2022 році.
4. Рентабельність також зросла з 2020 до 2022 року, з 0,29% до 0,31%. Це означає, що ресторан став більш ефективним і здатним генерувати більше прибутку від своєї діяльності.

5. Витрати на заробітну плату також зросли протягом цього періоду, з 296,8 тис. грн. в 2020 році до 460,65 тис. грн. в 2022 році. Це наслідок збільшення штату працівників і зростання заробітної плати.

Враховуючи ці дані, можна сказати, що ресторан «Галерея Смаку» 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.

1.2. Оцінка параметрів лідерства в колективі ресторану

Для початку визначимо загальний соціально-психологічний клімат в колективі на основі проведеного опитування.

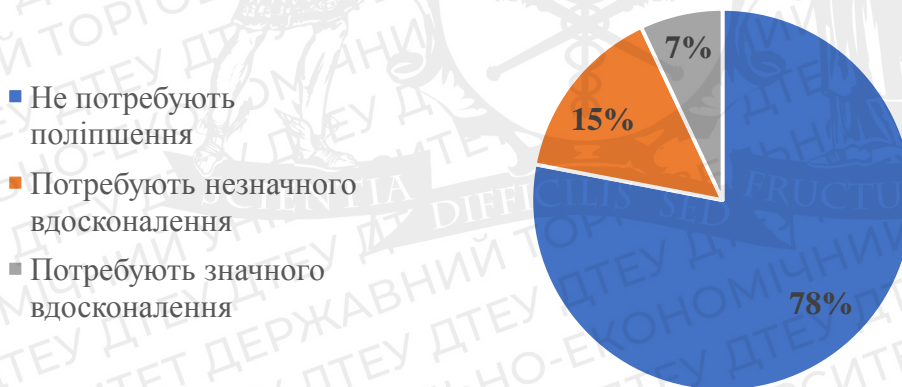


Рис. 1.3. Умови праці в колективі ресторану "Галерея Смаку"

На основі рис. 1.3. можемо зазначити, що 78% працівників високо задоволені умовами праці; 15% вважають, що умови праці можуть бути поліпшені, наприклад, збільшенням комфорту робочого простору; 7% виявили певні недоліки в умовах праці і висловили бажання до їх вдосконалення.



Рис. 1.4. Умови оплати праці в ресторані "Галерея Смаку"

65% працівників задоволені умовами оплати праці і вважають їх справедливими. 20% відчують потребу в більшій винагороді та перегляді системи оплати праці. 15% не впевнені в достатній винагороді та вважають, що умови оплати праці потребують поліпшень.

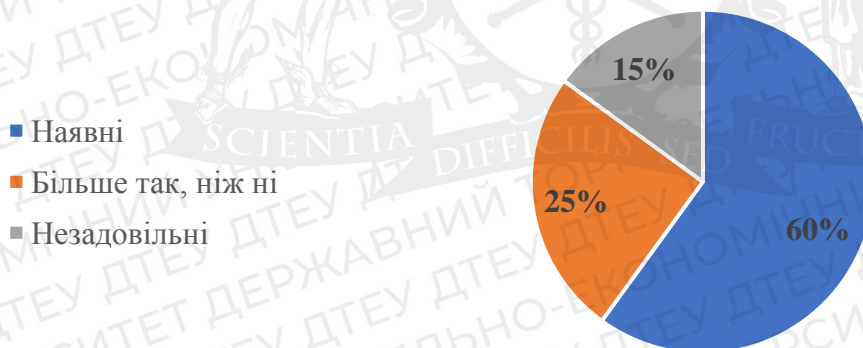


Рис. 1.5. Умови та перспективи кар'єрного зростання в ресторані "Галерея Смаку"

60% працівників відчують, що у них є чіткі можливості для кар'єрного зростання та розвитку. 25% відчують необхідність у більш структурованих та доступних перспективах кар'єрного зростання. 15% виявили незадоволеність в цьому аспекті та виразили бажання до покращення умов та перспектив кар'єрного росту.



Рис. 1.6. Навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації в ресторані

85% працівників задоволені існуючими можливостями навчання та підвищення кваліфікації. 10% вважають, що більше уваги слід приділяти навчальним програмам та розвитку професійних навичок. 5% виявили нестачу можливостей для навчання та висловили бажання до розширення доступу до навчальних ресурсів.



Рис. 1.7. Мікроклімат в ресторані "Галерея Смаку"

75% працівників відчувають хороший мікроклімат у колективі та позитивні взаємини між співробітниками. 15% вбачають певні питання, що стосуються міжособистісних відносин та комунікації. 10% виявили незадоволеність мікрокліматом і висловили бажання до покращення командного спіриту та взаєморозуміння.

Загалом, більшість працівників ресторану "Галерея смаку" висловлюють задоволення щодо умов праці, умов оплати праці та можливостей кар'єрного зростання. Водночас, є певний потенціал для поліпшення умов праці, системи оплати, структури кар'єрного росту та міжособистісних відносин. Розподілений підхід до навчання та підвищення кваліфікації сприяє мотивації персоналу до якісної роботи.

В рамках проведеного дослідження були визначені деякі питання стосовно лідерства в колективі.

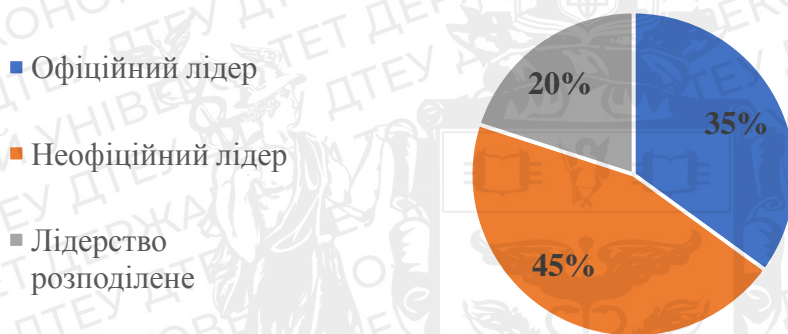


Рис. 1.8. Лідерство в ресторані "Галерея Смаку"

35% працівників вказують на офіційного лідера, такого як керівник відділу або менеджер. 45% вказують на неофіційного лідера, тобто колегу, який має вплив на колектив через свої особисті якості та здібності. 20% відчують, що лідерство розподілене і проявляється у різних людях та ситуаціях.



Рис. 1.9. Довіра до лідерів в ресторані "Галерея Смаку"

40% працівників віддають перевагу довіряти офіційному лідеру через його посадовий статус та відповідальність. 30% більше довіряють неофіційному лідеру, так як вони сприймають його ближчим до себе та впевненим у його здібностях. 30% вказують, що рівень довіри розподілений рівномірно між обома типами лідерів.

Відповіді на ці питання надають змогу отримати уявлення про переобладнання офіційного та неофіційного лідерства в колективі, а також про те, кому працівники віддають більше довіри. Це може мати важливе значення для встановлення ефективної комунікації та сприяння колективній співпраці.

Для оцінки параметрів лідерства в колективі ресторану "Галерея Смаку" можна розглянути наступні фактори:

1. Вміння комунікувати із співробітниками: лідер повинен бути здатним ефективно комунікувати зі своїм колективом, вислуховувати їх думки та пропозиції, а також передавати власні ідеї та інструкції. Оцінити цей параметр можна шляхом спостереження за роботою лідера та отримання відгуків від співробітників.

2. Здатність мотивувати команду: лідер повинен знати, як мотивувати свій колектив до досягнення спільних цілей, створювати для них комфортні умови роботи та підтримувати моральний дух. Цей параметр можна оцінити за допомогою аналізу ефективності роботи колективу та настроїв співробітників.

3. Організаційні здібності: лідер повинен вміти планувати та організовувати роботу своєї команди, розподіляти обов'язки та контролювати виконання завдань. Цей параметр можна оцінити за допомогою спостережень за організацією роботи колективу та рівнем дисципліни серед співробітників.

4. Вміння приймати рішення: лідер повинен бути здатним швидко та ефективно приймати рішення в непередбачуваних ситуаціях та розуміти наслідки своїх дій. Цей параметр можна оцінити за допомогою спостережень за роботою лідера в критичних ситуаціях та результатами його дій.

5. Експертиза у галузі: лідер повинен мати глибокі знання та досвід у сфері, в якій він працює. В ресторанному бізнесі це означає знання технологій готування страв, знайомство зі сировиною та іншими аспектами ресторанного

обслуговування. Оцінити цей параметр можна за допомогою аналізу знань та досвіду лідера в даній галузі.

6. Спроможність працювати в команді: лідер повинен вміти співпрацювати з іншими членами команди та забезпечувати гармонійну роботу всієї команди. Цей параметр можна оцінити за допомогою спостережень за роботою лідера в команді та співробітників.

7. Лідерський досвід: лідер повинен мати досвід роботи у галузі, а також досвід у керуванні командою. Цей параметр можна оцінити за допомогою аналізу резюме лідера та історії його робочих місць.

Загалом, для оцінки параметрів лідерства в колективі ресторану "Галерея Смаку" необхідно врахувати багато різних факторів, які взаємодіють між собою. Результати такої оцінки можуть бути корисними для забезпечення ефективного керівництва та розвитку колективу.

На основі описаних параметрів лідерства в колективі ресторану "Галерея Смаку", можна зробити наступні висновки щодо оцінки лідерських якостей керівництва рестораном [12]:

1. Ефективність прийняття рішень: лідер ресторану "Галерея Смаку" виявляє високу ефективність прийняття рішень, що дозволяє швидко та ефективно вирішувати проблеми в ресторані та забезпечувати його успішне функціонування.

2. Стратегічне мислення: лідер має високий рівень стратегічного мислення, що дозволяє розробляти та реалізовувати успішні стратегії розвитку ресторану та забезпечувати його стабільний розвиток у майбутньому.

3. Комунікативність: лідер володіє високим рівнем комунікативних навичок, що дозволяє ефективно спілкуватися зі співробітниками, замовниками та іншими зацікавленими сторонами ресторанного бізнесу.

4. Мотивація: лідер ресторану "Галерея Смаку" володіє високим рівнем мотивації та здатністю створювати мотивуюче середовище для своєї команди, що позитивно впливає на продуктивність та результативність роботи колективу.

5. Знання та досвід: лідер ресторану "Галерея Смаку" має високий рівень знань та досвіду в ресторанный галузі, що дозволяє ефективно керувати рестораном та забезпечувати його успішне функціонування.

6. Спроможність працювати в команді: лідер володіє високим рівнем навичок співпраці.

7. Лідерські якості: лідер ресторану "Галерея Смаку" має високий рівень лідерських якостей, таких як емпатія, етика та професійна компетентність. Ці якості дозволяють лідеру ефективно взаємодіяти зі співробітниками, забезпечувати їхній розвиток та підтримувати позитивну корпоративну культуру.

Загалом, оцінка параметрів лідерства в колективі ресторану "Галерея Смаку" показала, що керівництво ресторану має високий рівень лідерських якостей та ефективно керує рестораном, забезпечуючи його успішне функціонування та розвиток. Однак, завжди є можливість для покращення, тому ресторан може продовжувати працювати над підвищенням рівня лідерських навичок свого керівництва.

На основі проведеного дослідження, складемо SWOT-аналіз ресторану.

Таблиця 1.5

SWOT-аналіз ресторану «Галерея смаку»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Персонал відзначається високою ввічливістю, що сприяє позитивному враженню клієнтів. Ресторан відомий своєю високою якістю обслуговування, що допомагає створювати задоволення у клієнтів.	Можливі проблеми зі структурованістю та ефективністю управління командою. Необхідна більш чітка система та процеси для координації роботи персоналу. Відсутність сильного лідера або недостатня розвиненість лідерських навичок можуть впливати на здатність команди до спільної роботи та досягнення цілей.
Можливості	Загрози
Зацікавленість клієнтів у командній роботі та співпраці може створити можливості для покращення системи управління командою та формування лідерства. Існує можливість навчитися сучасним методам управління персоналом та лідерським навичкам, що може покращити ефективність команди та розвинути потенціал персоналу.	Конкуренція може призвести до втрати клієнтів, якщо проблеми з управлінням командою та лідерством не будуть вирішені, оскільки інші ресторани можуть пропонувати краще обслуговування та командну роботу. Проблеми з управлінням командою можуть призвести до незадоволення клієнтів та негативних відгуків, що може негативно вплинути на репутацію ресторану.

Отже, ресторану рекомендується зосередитися на покращенні системи управління командою, включаючи встановлення чітких процесів, структури та ролей, а також на розвитку лідерських навичок у колективі. Постійна підтримка та навчання персоналу можуть допомогти вирішити ці проблеми та підвищити ефективність роботи команди, що позитивно вплине на задоволення клієнтів та репутацію ресторану.

Дописати сторінку



РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «ГАЛАРЕЯ СМАКУ», М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК

2.1. Заходи щодо удосконалення розвитку лідерства та корпоративної культури ресторану «Галарія смаку»

Діагностика лідерства є важливою для підвищення ефективності управління та розвитку команди. Ось декілька практичних рекомендацій щодо діагностики лідерства [14; 17; 31]:

1. Використовувати стандартизовані інструменти: існує багато стандартизованих інструментів, що дозволяють діагностувати лідерство. За допомогою них можна отримати об'єктивну оцінку лідерських якостей. Наприклад, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), 360-градусна зворотна зв'язок та багато інших.

2. Залучати багато джерел: при діагностиці лідерства необхідно залучати як можна більше джерел, щоб отримати об'єктивну картину. Для цього можна використовувати різні інструменти та методи, такі як опитування, спостереження та інтерв'ю.

3. Визначати конкретні критерії успіху: перед діагностикою лідерства необхідно визначити конкретні критерії успіху. Наприклад, які цілі потрібно досягнути за допомогою лідерства, які показники вважаються успішними тощо.

4. Залучати всю команду: при діагностиці лідерства важливо залучати всю команду, а не лише лідера. Також необхідно забезпечити конфіденційність та безпеку даних.

5. Планувати дії на основі результатів: після діагностики лідерства важливо розробити план дій на основі отриманих результатів. Цей план може містити рекомендації для самого лідера, якості навчання та розвитку команди та більш широкі організаційні зміни.

Ці рекомендації можуть допомогти у діагностиці лідерства та підвищити ефективність управління та розвитку команди. Однак, важливо пам'ятати, що діагностика лідерства - це не остаточна точка прийняття рішень, а лише один з етапів у процесі управління командою та розвитку організації.

Крім того, важливо звернути увагу на те, що лідерство - це не статична характеристика, а процес, що постійно змінюється та розвивається. Тому, діагностика лідерства повинна бути проводитись на постійній основі, з метою виявлення проблем та недоліків у лідерських якостях та швидкого реагування на них.

Нарешті, важливо звернути увагу на підтримку лідерів та команди після проведення діагностики. Це може включати навчання та розвиток, забезпечення необхідних ресурсів та підтримку в роботі. Забезпечення підтримки може допомогти у підвищенні ефективності лідерства та командної роботи, що сприятиме досягненню більш високих результатів та розвитку організації в цілому.

Отже, ось декілька шляхів формування лідерства в колективі ресторанного бізнесу "Галерея Смаку":

1. Розвиток навичок керівництва: організація курсів та тренінгів з керівництва, які допоможуть співробітникам розвивати свої навички та здібності в галузі управління.

Розвиток навичок керівництва є важливим елементом успішної діяльності будь-якої організації, оскільки він дозволяє керівникам ефективно керувати своїми підлеглими та досягати спільних цілей. Для того, щоб забезпечити ефективний розвиток навичок керівництва, організації можуть використовувати різні методи.

Організація курсів та тренінгів є одним із найпоширеніших методів розвитку навичок керівництва. Ці курси та тренінги можуть бути проведені як внутрішньо в організації, так і залученням зовнішніх експертів. Вони можуть бути спрямовані на розвиток різних навичок керівництва, таких як комунікація, лідерство, управління часом, конфліктологія тощо. Крім того, такі курси

можуть бути спеціалізовані для певних рівнів керівництва, наприклад, для топ-менеджерів або менеджерів середньої ланки.

Організації можуть також використовувати інші методи для розвитку навичок керівництва, наприклад, менторство та коучинг. Менторство полягає у тому, що досвідченіші керівники надають підтримку та поради менш досвідченим колегам. Коучинг же є більш індивідуалізованим методом, де спеціалізований коуч допомагає керівникам розвивати їхні навички та здібності.

Нарешті, для розвитку навичок керівництва можуть бути використані інші методи, такі як внутрішні програми наставництва, стажування та інтернатура

2. Створення позитивної корпоративної культури: забезпечення сприятливого середовища для розвитку різних ініціатив, співпраці та комунікації між співробітниками, а також надання можливостей для професійного росту.

Створення позитивної корпоративної культури є важливим елементом успішної діяльності будь-якої організації. Це дозволяє залучати та зберігати талановитих співробітників, збільшувати ефективність та продуктивність команди та підвищувати задоволеність роботою серед працівників.

Створення позитивної корпоративної культури починається з установаження відкритого та сприяючого середовища для розвитку різних ініціатив. Організації можуть створити програми, які дозволяють працівникам поділитися своїми ідеями та пропозиціями, а також надають можливості для їх втілення в життя. Це може сприяти розвитку творчих рішень та нових проектів, що позитивно позначиться на ефективності роботи команди.

Крім того, важливим елементом позитивної корпоративної культури є співпраця та комунікація між співробітниками. Організації можуть створити спеціальні команди або проекти, які об'єднують співробітників різних відділів та напрямків роботи. Такі проекти сприяють взаємодії між працівниками,

обміну досвідом та знаннями, та можуть позитивно позначитися на результативності команди.

Організації можуть також створити можливості для професійного росту своїх співробітників. Це може включати надання спеціальних тренінгів та курсів, фінансування вивчення нових професійних напрямків, а також можливості для стажування та інтернатури.

3. Розвиток етики: розробка та впровадження етичного кодексу, який буде дотримуватися всіма співробітниками, зокрема керівництвом, для забезпечення високих стандартів етики в компанії.

Розвиток етики є важливим елементом будь-якої організації, оскільки дотримання етичних стандартів сприяє побудові довіри між співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, а також підвищує репутацію компанії. У ресторанній галузі, де велику роль відіграють взаємодія з клієнтами та прозорість у роботі, розвиток етики є особливо важливим.

Одним з інструментів для розвитку етики є розробка та впровадження етичного кодексу. Цей кодекс містить принципи та правила поведінки, які повинні дотримуватися всіма співробітниками, включаючи керівництво. Кодекс може містити такі положення, як заборона корупції, дискримінації та відмови від підкупу. Також в кодекс можна включити правила поведінки з клієнтами, такі як повагу до їхніх прав та інтересів, захист їхніх персональних даних, інформування про склад продуктів та ін.

Розвиток етики також може включати проведення тренінгів та навчань для співробітників. Ці тренінги можуть бути спрямовані на підвищення свідомості про етичні проблеми та ризики в ресторанному бізнесі, а також на викладання практичних навичок, які допоможуть співробітникам дотримуватися етичних стандартів в роботі.

Окрім того, важливим елементом розвитку етики є забезпечення контролю та відповідальності. Керівництво ресторану може створити систему моніторингу та контролю за дотриманням етичних стандартів

4. Систематичний аналіз результатів: постійний моніторинг результатів роботи, а також аналіз потреб клієнтів та ринкових тенденцій, що дозволить ресторану забезпечити своє місце на ринку та розвиватися відповідно до потреб споживачів.

Систематичний аналіз результатів є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства, в тому числі й ресторану. Для ресторану "Галерея смаку" важливо проводити постійний моніторинг результатів роботи, щоб забезпечити високу якість продукції та сервісу.

Аналіз потреб клієнтів та ринкових тенденцій дозволить ресторану забезпечити своє місце на ринку, розробити оптимальну стратегію та планувати розвиток на майбутнє. Наприклад, вивчення думки клієнтів може допомогти ресторану визначити, які страви та напої популярні серед гостей та вносити зміни до меню відповідно до їхніх потреб. Ринковий аналіз дозволяє визначити нові тенденції та конкурентний ландшафт, що допоможе ресторану визначитися зі своїми перевагами та підвищити конкурентоздатність.

Важливо зазначити, що аналіз результатів повинен бути систематичним та регулярним, щоб мати можливість реагувати на зміни вчасно та ефективно.

5. Розвиток емпатії: сприяння розвитку емоційної інтелігентності співробітників, що допоможе їм краще розуміти потреби та побажання клієнтів, а також ефективніше спілкуватися між собою та виконувати свої робочі обов'язки.

Розвиток емпатії в ресторанному бізнесі може виявитися важливим фактором успіху, оскільки клієнти бажають отримувати не тільки якісні продукти та послуги, але й доброзичливе та відповідальне обслуговування.

Для досягнення цього мети, ресторан "Галерея смаку" може запропонувати наступні заходи:

- організувати курси та тренінги з розвитку емпатії та інших соціальних навичок для співробітників;

- підвищити увагу до відповідальності за взаємодію з клієнтами, включаючи навчання співробітників ефективним методам комунікації та вирішення конфліктів;
- створити сприятливу корпоративну культуру, що сприяє розвитку толерантності та взаєморозуміння між працівниками, а також надання можливостей для саморозвитку та професійного зростання;
- використовувати соціальні мережі та інші інструменти зв'язку для отримання зворотного зв'язку від клієнтів та відслідковування їхніх побажань та потреб.

У результаті впровадження таких заходів співробітники ресторану "Галерея смаку" матимуть можливість розвивати свої соціальні та емоційні навички, що дозволить їм бути більш ефективними в спілкуванні з клієнтами та підвищить рівень задоволеності клієнтів від обслуговування.

Крім того, була розроблена тренінгова програма для розвитку лідерських якостей персоналу ресторану "Галерея смаку":

Назва програми: "Лідерство в ресторанному бізнесі: розвиток персональних та професійних якостей для досягнення успіху". Тривалість: 2 дні

Мета: Розвиток лідерських якостей персоналу ресторану "Галерея смаку", зокрема навчання комунікаційним, організаційним та мотиваційним навичкам, які допоможуть підвищити якість обслуговування та досягти успіху в бізнесі

Таблиця 2.1

Тренінгова програма для розвитку лідерських якостей персоналу ресторану "Галерея смаку"

День	Програма
День 1	1. Лідерськість в ресторанному бізнесі: теорія та практика Роль лідерства в ресторанному бізнесі Типи лідерів та їх особливості Якісності лідера, які сприяють успіху в бізнесі 2. Ефективне комунікування з клієнтами та колегами Важливість комунікації в ресторанному бізнесі Техніки ефективної комунікації Роль невербальної комунікації в успішному спілкуванні Вправи на розвиток комунікаційних навичок 3. Ефективне керівництво персоналом

День	Програма
	Важливість ефективного керівництва в ресторанному бізнесі Розуміння потреб персоналу та їх мотивації Техніки керівництва та мотивації персоналу Вправи на розвиток організаційних та мотиваційних навичок
День 2	1. Управління часом та пріоритетами Важливість ефективного управління часом та пріоритетами Техніки управління часом та пріоритетами 2. Конфліктологія та вирішення конфліктів Причини конфліктів в ресторанному бізнесі Техніки вирішення конфліктів з клієнтами та колегами Вправи на розвиток навичок вирішення конфліктів 3. Розвиток ідей та творчість в ресторанному бізнесі Важливість розвитку ідей та творчості для успіху в бізнесі Техніки розвитку ідей та творчості Вправи на розвиток творчих навичок та пошук ідей для розвитку бізнесу
Методи навчання	лекції, дискусії, групові та індивідуальні вправи, рольові ігри.
Очікувані результати	після тренінгу учасники зможуть: краще розуміти роль лідерства в ресторанному бізнесі та використовувати лідерські навички для досягнення успіху; ефективно комунікувати з клієнтами та колегами, розуміти їх потреби та задовольняти їхні очікування; ефективно керувати персоналом, мотивувати його та створювати умови для його розвитку; ефективно управляти своїм часом та пріоритетами, вирішувати конфлікти та розвивати ідеї для розвитку бізнесу.

Ці шляхи допоможуть ресторану "Галерея Смаку" підвищити рівень лідерства в колективі, що дозволить забезпечити більш ефективне керівництво та розвиток компанії.

2.2. Ефективність пропозицій покращення розвитку лідерства

Запропоновані заходи з розвитку лідерства можуть мати значний вплив на діяльність ресторану "Галерея смаку". Наприклад, проведення тренінгів з комунікації та лідерства може сприяти формуванню ефективного комунікаційного середовища в колективі.

Крім того, впровадження системи похвали та визнання може стимулювати співробітників до досягнення кращих результатів та виявлення ініціативи. Застосування індивідуального підходу до співробітників та

підвищення рівня їхньої самооцінки може позитивно впливати на розвиток лідерських якостей в колективі.

Крім того, проведення регулярних зборів та обговорення питань, які стосуються роботи ресторану, можуть сприяти взаєморозумінню та довірі в колективі. Це дозволить вирішувати питання, які можуть виникати в процесі роботи, швидко та ефективно.

Покращення загального рівня задоволеності роботою та зменшення кількості конфліктів може мати додатковий позитивний вплив на діяльність ресторану. Задоволені співробітники будуть більш мотивовані до роботи, що може призвести до збільшення якості обслуговування та популярності ресторану серед клієнтів.

Таким чином, ефективність запропонованих заходів залежить від їхнього правильного вибору та відповідної імплементації. Проте, якщо заходи будуть впроваджені правильно та з належною увагою до індивідуальних потреб співробітників, то вони можуть привести до значного покращення ефективності роботи колективу.

Крім того, покращення лідерства може призвести до підвищення продуктивності та ефективності роботи ресторану. За рахунок зменшення кількості конфліктів та покращення комунікації в колективі, знижується кількість помилок та недорозумінь, що може позитивно відобразитися на репутації ресторану та задоволеності клієнтів.

Додатково, покращення лідерства може допомогти зберегти талановитих та досвідчених співробітників у колективі. Коли працівники бачать, що їхні керівники цінують їхні досягнення та пропонують шляхи розвитку, вони стають більш мотивованими та залученими до роботи.

Також можна очікувати покращення процесів взаємодії між різними відділами та рівнями управління ресторану, зменшення кількості помилок та збільшення ефективності роботи. Запровадження ефективної системи навчання та розвитку співробітників може допомогти залучати нових талановитих людей

до колективу та збільшувати рівень кваліфікації та професійної компетентності всіх працівників.

Крім того, в результаті впровадження пропозицій з покращення розвитку лідерства може збільшитись рівень задоволеності співробітників від своєї роботи, що в свою чергу позитивно позначиться на їхній мотивації та внутрішній мотивації для дальшого розвитку. В цілому, успішне розвиток лідерства може стати основою для довготривалого успіху ресторану "Галерея смаку" та позиціонування його як лідера на ринку гастрономічного сервісу.

Узагальнюючи, покращення лідерства може мати позитивний вплив на багато аспектів діяльності ресторану, включаючи комунікацію, продуктивність, ефективність та задоволеність співробітників. Якщо запропоновані заходи будуть успішно впроваджені, це може стати фундаментом для подальшого успішного розвитку ресторанного бізнесу "Галерея смаку".

Проведений тренінг та інші запропоновані заходи збільшать ефективність роботи персоналу та збільшать чистий дохід і прибуток (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Економічна ефективність запропонованих заходів

Результати господарської діяльності	2020	2021	2022	Плановий період
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	2607	1374	2962,5	3451,2
Собівартість, тис. грн.	1772,5	957	1967	1967
Валовий прибуток, тис. грн.	834,5	417	995,5	1484,2
Інші операційні доходи, тис. грн.	22	10,5	28	28
Адміністративні витрати, тис. грн.	44,5	31	40,5	40,5
Витрати на збут, тис. грн.	34,5	25,5	39	39
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	777,5	371	944	1432,7
Рентабельність, %	0,29%	0,27%	0,31%	0,41%

Отже, ми бачимо, що рентабельність зросте на 10% за рахунок проведених заходів щодо вдосконалення лідерства в колективі ресторану «Галерея Смаку».

Крім того, наведені заходи матимуть соціальну ефективність. Розвиток лідерства сприяє покращенню комунікації в колективі ресторану. Лідери зазвичай мають вміння ефективно спілкуватися зі своїми підлеглими, розуміють їхні потреби та думки. Це допомагає забезпечити чітку передачу інструкцій, зменшує недорозуміння та конфлікти, підвищує загальну ефективність команди.

Лідери, які розвиваються в ресторані "Галерея смаку", можуть створити стимулюючу робочу атмосферу, в якій працівники відчують себе важливими та мотивованими. Вони можуть надихати колег на досягнення вищих результатів, визнавати їхні досягнення та підтримувати їх у професійному розвитку. Це сприяє зниженню текучості кадрів та покращує загальну задоволеність працівників.

Лідерство в колективі ресторану може сприяти розвитку навичок та потенціалу працівників. Лідери можуть надавати навчання, тренінги та наставництво для своїх підлеглих, що сприяє їхньому професійному зростанню. Це не тільки покращує ефективність роботи колективу, але й забезпечує більші можливості для кар'єрного розвитку працівників.

Розвиток лідерства сприяє створенню культури співпраці в ресторані. Лідери можуть пропагувати цінності, які сприяють колективній роботі, взаємодії та підтримці між працівниками. Це допомагає знизити конфлікти та покращує загальний клімат в організації.

Розвиток лідерства в ресторані може мати позитивний вплив на громадськість. Ресторан "Галерея смаку" може стати прикладом успішної практики у сфері лідерства та корпоративної відповідальності. Це може спонукати інші організації до впровадження подібних підходів та сприяти позитивному розвитку громадськості.

Таким чином, розвиток лідерства у колективі ресторану "Галерея смаку" сприяє покращенню комунікації, мотивації працівників, розвитку їхнього потенціалу та навичок, культурі співпраці та позитивному впливу на громадськість. Всі ці фактори допомагають створити ефективний та успішний колектив, який працює на досягнення спільних цілей.

ВИСНОВКИ

Відповідно до проведеного дослідження, були зроблені наступні висновки:

1. Для забезпечення нормального функціонування роботи ресторану сформований штат кваліфікованих працівників по всіх структурним підрозділам в 7 рівнів. А також штат ділиться на фронт-лінії і бек-лінії. До фронт-лінії відносяться працівники служби сервісу (фронтальні менеджери, адміністратори залу, хостес, бар-менеджери, бармени, офіціанти). До бек-лінії відносяться адміністративна служба (генеральний директор, керуючий, заступник директора з виробництва, арт-директор), фінансова служба (головний бухгалтер, старший касир, касир), технічна служба (технік), служба харчування (шеф-кухар, кухар) , служба безпеки (охоронець), господарська служба (кухонні робоча, посудомийка, прибиральниця), служба постачання (логісти). Всі відділи мають певні взаємозв'язки між собою. Наприклад, адміністративний відділ займається координацією діяльності ресторану в цілому, зокрема з ринковими дослідженнями та встановленням цін на продукти. Технічний відділ забезпечує роботу всіх технічних систем в ресторані, включаючи електрику та сантехніку. Маркетинговий відділ займається рекламою та просуванням ресторану, зокрема через співпрацю з блогерами та іншими партнерами.

2. Оцінка параметрів лідерства в колективі ресторану "Галерея Смаку" показала, що керівництво ресторану має високий рівень лідерських якостей та ефективно керує рестораном, забезпечуючи його успішне функціонування та розвиток. Однак, завжди є можливість для покращення, тому ресторан може продовжувати працювати над підвищенням рівня лідерських навичок свого керівництва.

3. Далі наведені запропоновані шляхи формування лідерства в колективі ресторанного бізнесу "Галерея Смаку": розвиток навичок керівництва, створення позитивної корпоративної культури, розвиток етики, систематичний

аналіз результатів, розвиток емпатії. У результаті впровадження таких заходів співробітники ресторану "Галерея смаку" матимуть можливість розвивати свої соціальні та емоційні навички, що дозволить їм бути більш ефективними в спілкуванні з клієнтами та підвищить рівень задоволеності клієнтів від обслуговування. Крім того, була розроблена тренінгова програма для розвитку лідерських якостей персоналу ресторану "Галерея смаку". Назва програми: "Лідерство в ресторанному бізнесі: розвиток персональних та професійних якостей для досягнення успіху" Мета: Розвиток лідерських якостей персоналу ресторану "Галерея смаку", зокрема навчання комунікаційним, організаційним та мотиваційним навичкам, які допоможуть підвищити якість обслуговування та досягти успіху в бізнесі.

4. Очікувані результати: після тренінгу учасники зможуть краще розуміти роль лідерства в ресторанному бізнесі та використовувати лідерські навички для досягнення успіху; ефективно комунікувати з клієнтами та колегами, розуміти їх потреби та задовольняти їхні очікування; ефективно керувати персоналом, мотивувати його та створювати умови для його розвитку; ефективно управляти своїм часом та пріоритетами, вирішувати конфлікти та розвивати ідеї для розвитку бізнесу. В результаті впровадження пропозицій з покращення розвитку лідерства може збільшитись рівень задоволеності співробітників від своєї роботи, що в свою чергу позитивно позначиться на їхній мотивації та внутрішній мотивації для дальшого розвитку. В цілому, успішне розвиток лідерства може стати основою для довготривалого успіху ресторану "Галерея смаку" та позиціонування його як лідера на ринку гастрономічного сервісу. Покращення лідерства може мати позитивний вплив на багато аспектів діяльності ресторану, включаючи комунікацію, продуктивність, ефективність та задоволеність співробітників. Якщо запропоновані заходи будуть успішно впроваджені, це може стати фундаментом для подальшого успішного розвитку ресторанного бізнесу "Галерея смаку".

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаєв Н.А., Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Психологічне забезпечення розвитку лідерських якостей майбутніх офіцерів: Методичний посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2014. 209 с.
2. Бурий С. А. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5. С. 201—205.
3. Вереньова Д. Ресторанний бізнес під час війни: де найбільш інтенсивно відкриваються нові заклади. 24 tv. 2022. URL: https://24tv.ua/business/restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-vidkrittya-restoranivukrayini_n2151721
4. Власенко В. Технології на закуску: чи приживеться foodtech в українських ресторанах. Mind. 2019. URL: <https://mind.ua/publications/20197881-tehnologiyi-nazakusku-chi-prizhivetsya-food-tech-v-ukrayinskihrestoranaх>
5. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи [Електронне видання]: тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 18 березня 2021 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2021. 538 с.
6. Грищенко Ю.А., Пащенко О.П. Лідерство та керівництво в управлінській сфері. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/107.pdf>
7. Сфименко М.О., Ізюмцева Н.В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 24. С. 157-162
8. Жук О. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій у вивченні економіки. Інформаційні технології та Інтернет у навчальному процесі та наукових дослідженнях. Академія праці, соціальних відносин і туризму. 251 с.
9. Жукова А.Р. Лідерство у студентському колективі. *University library at a new stage of social communications development*. 2021. Тези VI Міжнародної конференції, м. Дніпро, НТБ ДНУЗТ. URL:

- http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/14238/1/Zhukova_Abstracts_2021.pdf
10. Заболотна В.О. Основи лідерства в контексті вміння спрямовувати зусилля працівників в організації на досягнення мети. Психологічні основи управління персоналом: навч. посіб. К.: Гнозис, 2010. С. 86—112.
 11. Іванова Н., Кучеренко Д., Кузнєцова Т., Расулова А., Салімон О. Creative staff as a factor of the enterprise's success. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. № 44. С. 243-250
 12. Ковальчук В.І. Проблеми управлінського лідерства в професійно-технічній освіті. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1136/1/Kovalchuk_V.pdf
 13. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: Методичний посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.
 14. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.] / проф., д. е. н. В. Я. Брич, к. іст. н. М. М. Корман. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
 15. Нікольчук, Ж. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. *Business Inform.* 2020. № 5. С. 218-226.
 16. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: наказ Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України від 24.07.2002 №219.
 17. Психологія лідерства та професійної успішності: Комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей. Укл.: Кононець М.О. К. : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 60 с.
 18. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. URL : http://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo13.htm.
 19. Рейкін В. С. Мотивування та лідерство : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки., 2022. 89 с.

20. Ресторан «Галерея Смаку». URL: <https://list.in.ua/Ресторани/55374/Галерея-смаку-Івано-Франківськ>.
21. Рябенка М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Національна економіка*. 2020. № 1. С. 75-80
22. Санапія А.А. Виміри лідерства апаратів у перспективі державної служби: побудова довіри. Університет Андаласа. Преса, Паданг. 2006. С.17—28.
23. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
24. Слюсаренко О.О. Поняття «лідер» і «лідерство» в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. № 2 (39). С. 244-246
25. Суджатно А. Національне керівництво відповідає на глобальні виклики. *Журнал прозорості*. 2012. № 5 (02). С. 32—49.
26. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко Харків, 2017 р. 100 с.
27. Ткачова С. С. Ресторанний бізнес: основні етапи становлення та розвитку. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 2. С. 510-519.
28. Унгірвалу Ш.М. Лідерство. *Журнал Соспїетал Фїсіп Унмус*. 2012. № 1. С. 20—37.
29. Форель Дж. Великі бренди — велика біда: уроки засвоюються важким шляхом. *Вілі*. 2016. 224 с.
30. Хадарі Н., Хадарі М. Ефективне лідерство. Джакарта: Університетська преса Гаджа Мада. 2012. 233 с.
31. Школа лідерів професійної освіти як інноваційна модель підвищення кваліфікації педагогів в умовах сталого розвитку: цифровий програмно-методичний комплекс: В. Сидоренко, А. Єрмоленко, Л. Горошкова / за науковою редакцією доктора педагогічних наук В.В. Сидоренко. Біла Церква: БІНПО, 2021. 114 с.

32. Creating Restaurant Service Standards For Delivering A Stellar Guest Experience. URL: <https://www.posist.com/restaurant-times/restro-gyaan/restaurant-service-standards.html>
33. Fine, Gary Alan. Wittgenstein's kitchen: Sharing meaning in restaurant work. *Theory and Society*. 1995. Vol. 24.2. pp. 245-269.
34. Hess, David. Social reporting and new governance regulation: The prospects of achieving corporate accountability through transparency. *Business Ethics Quarterly*. 2007. pp. 453-476.
35. Hygiene Rules for Hotel Kitchen and Food Production Staff. URL: <https://setupmyhotel.com/train-my-hotel-staff/chef-training/647-kitchen-staff-hygiene-rules.html>
36. RetailSales: Restaurants and Other Eating Places. Archival EconomicData. 2023. URL: <https://alfred.stlouisfed.org/series?seid=MRTSSM7225USN>
37. Terziev, V., Banabakova, V., Georgiev, M., Customer service standards, Proceedings of INTCESS 2018- 5th *International Conference on Education and Social Sciences* 5-7 February 2018- Istanbul, Turkey, 2018
38. Wong, Tze Wai, et al. Respiratory health and lung function in Chinese restaurant kitchen workers. *Occupational and environmental Medicine*. 2011. Vol. 68.10. pp. 746-752.
39. World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. New York: United Nations, 2005. 123 p.